

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



**ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL PARA OPTIMIZAR LAS ACTIVIDADES DEL
PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL LICEO AMÉRICA DE ALAS,
UBICADO EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE
SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

FLORES MONTES MARCOS ELÍAS

VELÁSQUEZ MATAREM NELLY LISSETTE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA 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 CALIFICADOR.

Lic. Rafael Arístides Campos.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino (Docente Asesor)

MARZO 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

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

Doy gracias primeramente a Dios que me ha permitido concluir esta etapa tan importante de mi vida, a mis padres que siempre me han apoyado sus consejos y sus regaños me han formado carácter e inspirado a seguir adelante, mis hermanos y demás familiares todos tienen espacio en mi mente y mi corazón, maestros y compañeros que me han apoyado en estos largos años de carrera a todos ustedes le dedico este logro tan importante en mi vida.

Marcos Elías Flores Montes

Primeramente doy gracias a mi Padre celestial, por darme la fuerza de seguir adelante con mis estudios universitarios a pesar de los inconvenientes que se presentaron en el transcurso de tiempo, siempre estuvieron presentes mis padres: Adaledvia Matarem y Ovidio Velásquez. En mi núcleo familiar mis hijas Lissette Abarca, Jennifer Fuentes, Marian Fuentes y Jorge Fuentes el padre de ellas. A su vez al ingeniero Mario Chicas que es una pieza fundamental en mi desarrollo profesional, mi mentor, mi amigo que me brindo muchos consejos y su apoyo incondicional, me siento muy afortunada por ser parte de su vida, gracias por su comprensión por estar ahí por creer en mí, y por ultimo a mis amigos/as que siempre me alentaron a no rendirme en especial a la licenciada Mary de Cortez, sin ustedes esto no hubiera sido posible culminar mi meta mil gracias.

Nelly Lissette Velásquez Matarem

Agradecemos profundamente al Lic. Juan Francisco Hernández, director del Liceo América de Alas y a la sub-directora Licda. Doris Elizabeth Sigüenza, por habernos permitido desarrollar el trabajo de investigación en las instalaciones de tan prestigioso centro educativo privado, así como también a todo el personal docente y administrativo que labora para la institución, fue muy grato para nosotros haber recibido todo su respaldo para llevar a cabo la presente investigación.

Es importante mencionar el apoyo brindado por la Licda. Marseilles Aquino en calidad de asesora, una persona que expuso mucho conocimiento al momento de aclarar nuestras ideas demostrando mucha capacidad y un notable talento para ayudar a otros, su paciencia entrega y carisma nos inspiró a buscar siempre la excelencia obteniendo un alto grado de satisfacción personal.

A nuestra querida alma mater que nos formó profesionalmente, adquiriendo compromisos y reto, no cabe duda que es un privilegio formar parte de esta prestigiosa universidad a su vez nos llena de mucho orgullo y satisfacción personal.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
INTRODUCCION	III
CAPÍTULO I.....	1
“GENERALIDADES DEL ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL PARA OPTIMIZAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL LICEO AMÉRICA DE ALAS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.	1
A. MARCO HISTÓRICO.	1
1. MINISTERIO DE EDUCACIÓN.	1
2. ANTECEDENTES DEL LICEO AMÉRICA DE ALAS.	6
a. Dirección.	8
b. Filosofía organizacional del Liceo América de Alas.....	9
c. Organigrama actual del Liceo América de Alas. Figura 1.....	11
d. Personal.	12
e. Objetivos estratégicos del Proyecto Circular del Centro (P.C.C).....	13
f. Resumen de acreditación y coordinación del centro educativo	15
B. MARCO LEGAL.	15
1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.	15
2. CÓDIGO DE TRABAJO.	16
3. CÓDIGO DE COMERCIO DE EL SALVADOR.	17
4. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.....	18
5. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES.....	18
6. LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL. (I.S.S.S.).....	19
7. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	20
8. LA LEY DE LA CARRERA DOCENTE.	24
9. INSTITUCIONAL.	25

C. MARCO CONCEPTUAL.	26
1. GENERALIDADES DEL CLIMA LABORAL.	26
a. <i>Origen y definición.</i>	26
b. <i>Importancia.</i>	27
c. <i>Objetivo.</i>	28
2. RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL CON OTROS FACTORES.	28
a. <i>La motivación</i>	28
b. <i>Aspectos motivadores del trabajo.</i>	28
c. <i>Escala de valores de las necesidades de Abraham Maslow.</i>	31
d. <i>Liderazgo.</i>	32
e. <i>Comunicación.</i>	34
f. <i>Satisfacción laboral.</i>	35
3. MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO (MCT).	36
4. ACTITUDES.....	37
5. CLIMA ORGANIZACIONAL.	40
6. TRABAJO EN EQUIPO.	42
7. DESEMPEÑO LABORAL.....	44
8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	46
9. COMPENSACIÓN.	48
GLOSARIO.	52
CAPÍTULO II	54
“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL DEL LICEO AMÉRICA DE ALAS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.	54
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	54
B. OBJETIVOS	54
1. GENERAL	54
2. ESPECÍFICOS	54

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	55
1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
<i>a. Análisis</i>	<i>55</i>
<i>b. Síntesis.....</i>	<i>55</i>
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	56
3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	56
4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	56
<i>a. Primaria.</i>	<i>56</i>
<i>b. Secundaria</i>	<i>56</i>
5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	57
6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	57
<i>a. Técnicas</i>	<i>57</i>
<i>i. Encuesta.....</i>	<i>57</i>
<i>ii. Entrevista.....</i>	<i>57</i>
<i>iii. Observación directa.....</i>	<i>57</i>
<i>b. Instrumentos.....</i>	<i>58</i>
<i>i. Cuestionario</i>	<i>58</i>
<i>ii. Guía de entrevista</i>	<i>58</i>
<i>iii. Lista de cotejo</i>	<i>58</i>
7. UNIDADES DE ANÁLISIS	58
8. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.	59
<i>a. Determinación del universo.</i>	<i>59</i>
<i>b. Cálculo de la Muestra</i>	<i>59</i>
9. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	59
<i>a. Procesamiento de la Información y Tabulación.....</i>	<i>59</i>
<i>b. Análisis e interpretación de datos.....</i>	<i>59</i>
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL DEL LICEO AMÉRICA DE ALAS.	69
N° 1- CRITERIO ORGANIZACIÓN.	69

N° 2 - CRITERIO RELACIONES.	71
N° 3 - CRITERIO ESTRUCTURA.	74
E. ANALISIS DEL FODA DEL LICEO AMERICA DE ALAS.	79
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	82
CAPÍTULO III.....	84
“PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL Y OPTIMIZAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL LICEO AMERICA DE ALAS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”	84
A. IMPORTANCIA.	84
B. OBJETIVOS.....	84
1. GENERAL	84
2. ESPECÍFICOS.....	85
C. MODELO DE GESTIÓN.....	85
D. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL.	88
1. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.....	90
a. <i>Política</i>	90
b. <i>Estrategia</i>	90
2. COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES	95
a. <i>Política</i>	95
b. <i>Estrategia</i>	95
3. LIDERAZGO	98
a. <i>Política</i>	98
b. <i>Estrategia</i>	99
4. TRABAJO EN EQUIPO	101

a. <i>Política</i>	101
b. <i>Estrategia</i>	101
5. CULTURA ORGANIZACIONAL	103
a. <i>Política</i>	103
b. <i>Estrategia</i>	103
6. COMPENSACIÓN	105
a. <i>Política</i>	105
b. <i>Estrategia</i>	105
7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	106
a. <i>Política</i>	106
b. <i>Estrategia</i>	106
8. CONDICIONES FÍSICAS	107
a. <i>Política</i>	107
b. <i>Estrategia</i>	107
. CRONOGRAMA. (PLAN DE IMPLEMENTACIÓN)	111
PRESUPUESTO.....	113
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	116

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo inició con el estudio del clima laboral para optimizar las actividades del personal docente y administrativo del Liceo América de Alas. Una de las interrogantes es ¿Qué es clima laboral?: es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral.

En primer lugar, se realizó una pre-entrevista al director del centro educativo, por medio de los instrumentos de medición se determinó que existe discrepancia que se refleja en la actitud y en el comportamiento, entre sector laboral con el patronal por lo tanto esta investigación tiene como objetivo proporcionar mecanismos que ayuden a integrar a su equipo de trabajo por medio de la comunicación, trabajo en equipo, rotación de las actividades por medio de consenso del personal docente y administrativo y la mejora continua.

El método de investigación utilizado es el analítico sintético, porque pasa del análisis de la información a una síntesis de su esencia, las técnicas utilizadas para la recolección de datos son: cuestionario, entrevista, y observación directa. Para llevar a cabo el estudio se diseñó un cuestionario conformado por cuarenta ítems, donde se distribuyen las preguntas de acuerdo con los factores que afectan el clima laboral, se realizó una guía de entrevista para verificar el grado de comprensión que las autoridades tiene acerca del planeación, organización dirección y control de su equipo de trabajo que está conformado, por un total de 14 personas, que se detallan a continuación: (1) director, (1) subdirectora, (2) administrativos y (10) docentes.

Apoyados en los resultados de la encuesta de clima laboral, se establecen tres criterios de agrupación (organización, relaciones y estructura) en el primer criterio

se considera que existe falta de organización lo que se refleja en el resultado de las actividades improvisadas, poco satisfactorias. El segundo criterio el vínculo que existe entre los integrantes de la institución se refleja, en el deterioro de la comunicación, discordia entre compañeros de igual manera con la autoridad del centro educativo. El tercer criterio es la estructura de mando dentro del Liceo, se ha vuelto confusa debido a la poca información que existe al respecto, ocasionando incumplimiento con la filosofía organizacional.

Al confrontar los resultados de la encuesta con la información recolectada, a partir de los criterios de agrupación y las entrevistas, se generó una propuesta de acción para el mejoramiento del clima laboral del centro de estudio.

INTRODUCCION

El presente estudio tiene como finalidad investigar aquellos factores que inciden en el clima laboral, por medio de un estudio en el centro educativo Liceo América de Alas, ubicado en el municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador. Esta iniciativa nace de la necesidad de mejorar el ambiente en el trabajo, el rendimiento y las actitudes del personal docente y administrativo que forman parte esencial en la formación del estudiante.

En el capítulo 1, se abordan aspectos teóricos que sustentan el planteamiento, resumen de la reseña histórica de la educación en El Salvador, desde su inicio hasta llegar la última reforma, también se expone el marco legal de donde se despliega toda la normativa jurídica vigente al sector educación privada, posteriormente se presenta el marco conceptual, aquí se modelan todas las generalidades del clima laboral su origen, definición e importancia así como su relación con otras variables e incluso se presentan los factores que afectan el clima laboral.

El capítulo 2, es un diagnóstico de la situación actual del clima laboral para determinar el nivel de satisfacción, en donde se utilizaron tres herramientas de investigación como: la encuesta, la entrevista y lista de cotejo sirve para observar y verificar criterios, luego de obtener el resultado se presenta la interpretación de los mismos, identificando puntos de mejora en los que se debe trabajar.

El capítulo 3, se base en los resultados obtenidos de la investigación de campo, la propuesta para fortalecer el ambiente laboral, incluye un aporte, programación de capacitaciones orientadas a una mejora continua, así como de actividades grupales encaminadas al trabajo en equipo y mayor fluidez en las relaciones interpersonales, que surgen como resultado de todo el estudio.

Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos respectivos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DEL ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL PARA OPTIMIZAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL LICEO AMÉRICA DE ALAS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

A. MARCO HISTÓRICO.

1. Ministerio de educación.

Reseña histórica de la educación en El Salvador.

a. 1824: La Constitución Federal de Centroamérica establece que el servicio educativo es potestad del Poder Legislativo. No existe una instancia autónoma encargada de este rubro en particular y no se tiene registro de algún avance significativo durante esta época.

b. 1832.- El primer intento serio por reformar la educación en El Salvador se remonta al 8 de octubre de 1832: de conformidad con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria, todos los pueblos del país tenían que contar con una escuela administrada por una junta departamental con representación de la comunidad.

c. 16 de febrero de 1841: Fundación de la Universidad de El Salvador y del Colegio La Asunción. Sin embargo, debido al rezago educativo del país, los únicos requisitos para entrar al Colegio son saber leer, escribir y ciertas capacidades en aritmética y ciencias.

d. 15 de marzo 1841: Se crea la figura del Inspector General de Primeras Letras y también la Junta de Instrucción Pública, que dependen del Ministerio

de Gobernación. Esta es una de las primeras expresiones de voluntad del Estado por ordenar la educación en el país.

Este año se decretó que todos los pueblos y valles que tuvieran más de 150 habitantes tenían que instalar una escuela. Sin embargo, la medida no fructificó por la resistencia de los padres: ellos preferían que sus hijos trabajaran a que estudiaran. Durante el gobierno del Gral. Gerardo Barrios se abren las primeras tres escuelas normales.

e. 1861: Se decreta un nuevo Reglamento de Instrucción Pública que establece que toda población de más de 500 habitantes debe tener una escuela.

f. 1887: Una misión colombiana establece el sistema de grados progresivos con un maestro por cada grado, la enseñanza oral, la dotación de pupitres y la incorporación de más asignaturas (ej.: lectura, gramática, escritura, caligrafía, aritmética, historia sagrada, etc.). Estadística: 800 escuelas públicas y 141 privadas, matrícula total de 30 mil alumnos.

g. 1894 – 1898: Las reformas de Francisco Gavidia: Este notable personaje propone la aplicación de correlaciones, que consistía en aprender a leer mediante textos de historia, ciencias, matemáticas, entre otros (una especie de lectura funcional).

h. 1906: Se complementa el trabajo de Gavidia con el plan propuesto por el maestro colombiano Francisco A. Gamboa, con lo que se clasifican las escuelas primarias en elementales, medias y superiores según el número de grados. Desde este año hasta 1929, los cambios en educación consisten en meras modificaciones arbitrarias al currículo de las escuelas.

i. Antes de 1939: Las atribuciones del ramo de educación le correspondían al Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Institución Pública. Con la reforma Educativa que inicia el 8 de diciembre de 1939 empieza la autonomía del Ministerio de Educación (MINED).

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

k. 1945: Durante la administración del General Salvador Castaneda Castro, se crea el Plan Básico, que comprende los tres primeros años de la educación secundaria. A esto le seguían otros dos años de bachillerato.

l. Reforma Educativa de 1968: Durante el gobierno del Gral. Fidel Sánchez Hernández, el Ministro de Educación, Walter Béneke, estableció el concepto de Educación Básica dividida en tres ciclos, lo cual implicó el impulso de la educación en el área rural. Además, se incrementó un año al bachillerato y se diversificó la oferta. Quizás uno de los componentes más destacables de esta reforma fue la creación de la Televisión Cultural Educativa.

A la par de este proceso, se desarrollaron importantes modificaciones en el área de Bienestar Magisterial, modernización administrativa, infraestructura escolar y formación docente (se abolieron todas las normales del país y se creó una sola Ciudad Normal (Alberto Masferrer).

m. Reformas de los 80's: Precedidos por un modesto esfuerzo por desconcentrar algunos servicios educativos en él, se produjeron cambios en el ordenamiento territorial de los centros educativos del país. A raíz de esta medida, se abrieron seis oficinas sub-regionales que agrupaban núcleos de escuelas dirigidos por un director. Estos esfuerzos tuvieron cierto efecto positivo en las relaciones escuela-comunidad de entonces.

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

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

p. Entre 1994 y 1999: Se impulsa el último proyecto de Reforma Educativa del país, bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol. Inicio en 1994 - 1995 como una entidad de creación temporal y representación pluralista de la sociedad para crear una propuesta de reforma educativa nacional, guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elabora el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organiza en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional. -Nombre de La organización a cargo: Ministerio de Educación.

Tipo de organización a cargo: gobierno

q. 1995: Se logra la aprobación de la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación también son aprobadas.

r. 1999-2001: Durante la presente administración se ha puesto énfasis en la necesidad de sostener los cambios generados en el sistema educativo mediante el impulso de reformas de segunda generación orientadas a mejorar sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el MINED ha puesto gran énfasis en las acciones de apoyo pedagógico para el docente (creación del asesor pedagógico), en la capacitación docente (creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente), en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media) y en la reforma institucional profunda de las direcciones y departamentos del Ministerio.

s. 2001 – 2004: Luego de los terremotos de enero y febrero de 2001, el MINED enfocó sus energías a la reconstrucción de los centros educativos afectados y a buscar estrategias para evitar la deserción escolar.

Esta gestión realizó un énfasis en la mejora de infraestructura, dotación de material didáctico, laboratorios, libros y computadoras, por medio de bonos.

Se consolidó un sistema de desarrollo profesional basado en la figura del Asesor

Pedagógico.

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

t. 2004 – 2009 – (Plan 2021): Al terminar el ciclo presentado en el Plan Decenal de 1995, el Ministerio de Educación realizó una serie de consultas a

nivel nacional y con hermanos lejanos, superando las expectativas de participación y aportes que fueron recogidos en las mesas y consolidado por una Comisión Presidencial de personas con alto nivel de compromiso social, quienes fueron artífices del documento Educar para el País que Queremos, el cual sirvió de base para el planteamiento de las líneas estratégicas del Plan 2021, que podemos resumir de la forma siguiente:

1. Compite: Programa de competencias de inglés.
2. Comprendo: Competencias de lectura y matemática para primer ciclo de Educación Básica.
3. Conéctate: Oportunidad de acceso a la tecnología.
4. Edifica: Mejora de la infraestructura escolar.
5. Edúcame: Acceso de educación media a la población.
6. Juega Leyendo: proceso de apoyo a la educación inicial y parvularia.
7. Megatec: educación técnica y tecnológica en áreas de desarrollo.
8. Poder: promoción integral de la juventud salvadoreña.
9. Redes Escolares Efectivas: apoyo educativo a los 100 municipios más pobres del país
10. Todos iguales: Programa de atención a la diversidad.”¹

2. Antecedentes del Liceo América de Alas.

“De acuerdo a la escritura de Constitución, fue fundada el veintiocho de enero de mil novecientos ochenta y dos, como una Sociedad Anónima Salvadoreña de Capital Variable que se denominó Instituto Profesora América de Alas, Sociedad Anónima de Capital Variable, que podrá abreviarse “Instituto Profesora América de Alas, S.A. de C.V. Su finalidad principal es la capacitación en los niveles de educación básica y bachillerato, esta sociedad se conformó por diecinueve accionistas, se acuerda un capital



mínimo inicial de 38,000 colones, (\$4,342.86) equivalente a 380 acciones con un valor nominal de 100 colones (\$11.43) cada una.

Así se ha verificado, que la sociedad se legalizó un mes después que el MINED autorizara el funcionamiento. al Instituto Profesora América de Alas, con fecha 18 de diciembre de 1981, según acuerdo: N° 5396, en vista de haber cumplido con los requisitos que exigen las disposiciones reglamentarias, en la enseñanza básica, 7°, 8° y 9°, grados, la educación media estaba integrada por los bachillerato: académico con opciones (ciencias, matemáticas y humanidades); y el bachillerato en comercio y administración opciones: (secretariado y contaduría), con horarios de día y noche, ubicado en la avenida Juan Bertis No. 50 del Municipio de Ciudad Delgado departamento de San Salvador, información proporcionada por centro de estudio

Sin embargo, el 04 de diciembre de 1985, fue solicitado a la Comisión Nominadora de Centros Educativos, del Ministerio de Educación cambio de Nominación al Instituto Profesora América de Alas, este es aprobado, por el de **Liceo América de Alas**. Anteriormente se utilizaba el mismo nombre legal para uso comercial, es decir, era conocido como INSTITUTO PROFESORA AMÉRICA DE ALAS, pero esto generaba confusión entre la población debido a que pensaban que era un Instituto Público y por lo tanto no querían pagar una mensualidad.

Por medio de una entrevista realizada al director del Liceo América de Alas, manifiesta que inició como docente en el año 1989, impartiendo clases a los estudiantes de bachillerato en comercio y administración, la sociedad que regía al centro educativo, comenzaba a tener dificultades económicas, para solventar algunos gastos le solicitan a él, ayuda el cual accede por medio de un préstamo

¹ http://minedupedia.mined.gob.sv/lib/exe/fetch.php?media=files:ministerio_de_educacion.pdf

de ₡17,000 (\$ 1,942.86) y posteriormente compra unas acciones a un socio que se quería retirar de la sociedad, convirtiéndose en accionista y a la vez acreedor. Fue hasta el 10 de marzo de 1992, que el MINED, reconoce como director en carácter definitivo al Licenciado Hernández, el 10 de marzo de 1992.

No obstante, el día 22 de febrero del 2008 la junta general extraordinaria de accionistas acuerdan aumentar el capital social, se logró verificar que el Licenciado Hernández, posee el 75% de las acciones y la señora Dora Siguenza de Hernández el 25% de las acciones.”²

En la actualidad el Liceo América de Alas, cuenta con una trayectoria de 38 años, de experiencia, parte de su función es preparar a los alumnos para que sean aptos para incorporarse al ámbito laboral. Pero adentrándonos más en la historia del Liceo América de Alas, hay que mencionar que es el segundo centro educativo más antiguo del municipio de Ciudad Delgado, después del Instituto “Licenciado José de Jesús Villafañe,” que se fundó 15 de Enero de 1957.

a. Dirección.

“Liceo América de Alas, está ubicado en la AV. Juan Bertis N°50 Ciudad Delgado San Salvador.”³



² proporcionado como parte de la investigación por el director de Liceo América de Alas.

³<https://www.google.com/maps/search/Liceo+Am%C3%A9rica+de+Alas,+est%C3%A1+ubicado+en+la+AV.+Juan+Bertis+N%C2%B050+Ciudad+Delgado+San+Salvador./@13.7177597,-89.1720229,17z/data=!3m1!4b1>

b. Filosofía organizacional del Liceo América de Alas.

Definiciones.

“La Misión de una empresa: es la concreción en palabras de la razón de ser de la empresa. Responde a la pregunta ¿Por qué y para qué estamos aquí? Misión es lo que somos (o queremos ser) hoy; La Misión es un documento breve, ampliamente difundido y que debe ser conocido por todo el personal en el que se establece la filosofía, valores y principales objetivos organizacionales.

La Visión: es el enunciado de lo que la empresa quiere ser a largo plazo, con su correspondiente estrategia. (Es lo que queremos ser mañana).”⁴

Valor: “Creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. **Las actitudes o valores:** (esto es, el concepto de uno mismo), los rasgos y, sobre todo, los motivos son la esencia de nuestra conducta y por tanto de nuestro rendimiento.”⁵

Aspectos fundamentales que poseen el Liceo América de Alas, es su filosofía, la cual consta de Misión, Visión y Valores de los cuales se detallaran a continuación:

Misión.

“Somos una institución educativa privada que ofrecemos una educación integral en conocimientos académicos, principios y valores, aplicando tecnologías actualizadas y enseñanzas con el fin de fomentar personas con sensibilidad social y aptos para incorporarse al ámbito laboral.

⁴ Luis Puchol “Dirección y Gestión de Recursos Humanos” 5.a edición actualizada. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid 2003. Pág. 309

⁵ Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark “Administración una perspectiva global y empresarial” 14ª edición, respecto a la decimocuarta edición en español por: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V. 2012, México D.F. pág. 293

Visión.

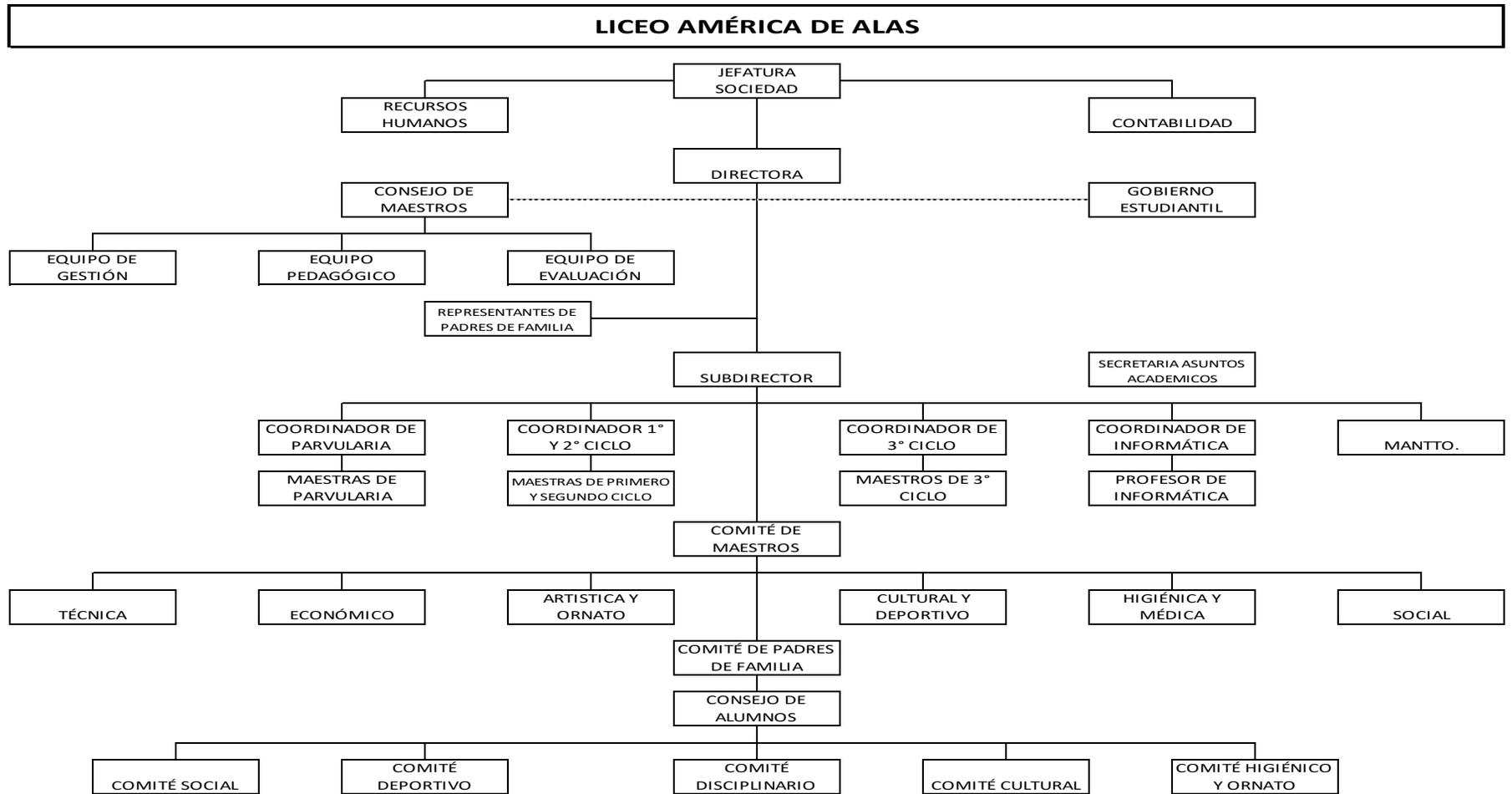
Ser una institución líder en la comunidad y su entorno, con alto estándar académico que fomente valores y principios básicos en nuestros educandos y que se caracterice por ofrecer a la sociedad personas de bien.

Valores.”⁶

❖ Amor a Dios	❖ Perseverancia	❖ Solidaridad
❖ Cooperación	❖ Abnegación	❖ Respeto
❖ Responsabilidad	❖ Honestidad	❖ Tolerancia e igualdad

⁶ proporcionado como parte de la investigación por el director de Liceo América de Alas.

c. Organigrama actual del Liceo América de Alas. Figura 1.



Fuente: Información proporcionada por el Director del Liceo América de Alas

Figura 1

Servicios que ofrece el centro educativo son:

- a) Educación Parvulario (preescolar): Atiende a niños de cuatro a seis años de edad, (Pre-kínder, Kínder, Preparatoria)
- b) Educación Básica: Se ofrece normalmente a estudiantes de siete a quince años de edad. Se puede admitir alumnos de seis años, siempre, bajo un criterio pedagógico que demuestren madurez para iniciar estos estudios. La educación básica comprende 9 grados de estudio divididos en tres ciclos de 3 años cada uno, estos son: primer ciclo (1° a 3°), segundo ciclo (4° a 6°), tercer ciclo (7° a 9°)
- c) Educación Media: Ofrece la formación en opción Bachillerato General.

d. Personal.

Está conformado por los docentes y personal administrativo que se detalla a continuación. (Ver cuadro 1)

Personal docente y administrativo	Número de empleados	Actividades asignadas
Maestros	10	Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del plan anual de trabajo, evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje, orientar a los educandos, fomentar prácticas de valores, y contribuye con la dirección.
Director	1	Representante Legal, velar por el cumplimiento de los objetivos del liceo, presidir las reuniones técnico - pedagógica y administrativa, dirigir, proponer, promover, y participar en las actividades que se realicen dentro del centro de estudio.
Sub directora	1	Supervisar, participar en la elaboración del plan de trabajo del docente y administración, apoyar a la dirección.
Secretaria	1	Apoyar y asistir en todas las actividades de la dirección.
Conserje	1	Mantener la limpieza y aseo, acatar las órdenes recibidas por la dirección.
Total	14	

Fuente: Información proporcionada por el director del Liceo América de Alas.

Cuadro 1.

Estudiantes. (Ver cuadro 2.)

Detalle académico de estudiantes - Inscritos en el año académico 2019.

Parvularia	Tabla de estudiantes del Liceo América De Alas		
	Masculino	Femenino	Total masculino y femenino
4 años.	1	2	3
5 años.	2	2	4
6 años.	3	2	5
PRIMER GRADO	4	3	7
SEGUNDO GRADO	4	2	6
TERCER GRADO	7	1	8
CUARTO GRADO	5	2	7
QUINTO GRADO	8	3	11
SEXTO GRADO	2	2	4
SEPTIMO GRADO	3	2	5
OCTAVO GRADO	3	2	5
NOVENO GRADO	6	9	15
PRIMER AÑO BACHILLERATO	8	13	21
SEGUNDO AÑO BACHILLERATO	6	9	15
TOTAL	62	54	116

Fuente: proporcionado por el director del Liceo América de Alas.

Cuadro. N° 2.**e. Objetivos estratégicos del Proyecto Circular del Centro (P.C.C).**

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

Objetivos generales por ámbito

1) **Ámbito pedagógico**

- a. Promover el desarrollo integral del educando a través del constructivismo.
- b. Fomentar la práctica de valores por medio de estrategias motivacionales

- c. Desarrollar técnicas y métodos actualizados de enseñanza para favorecer el aprendizaje.
- 2) **Ámbito administrativo**
 - a. Gestionar la obtención de recursos humanos, materiales y financieros para brindar, una educación con calidad y equidad.
 - b. Fomentar la unidad en la comunidad educativa con una mentalidad positiva creadora.
 - 3) **Ámbito organizativo**
 - a. Proyectar una organización escolar, democrática, eficiente y eficaz.
 - b. Promover actividades que conlleven a incentivar e impulsar, habilidades e intereses (tecnología e innovación, arte y cultura, investigaciones) en el quehacer educativo.
 - 4) **Ámbito comunitario**
 - a. Motivar a la comunidad educativa para lograr su participación en el proceso enseñanza-aprendizaje.
 - b. Desarrollar la sensibilidad y actitud de solidaridad, tolerancia, respeto y democracia en la comunidad educativa.”⁷

⁷ proporcionado como parte de la investigación por el director de Liceo América de Alas

f. Resumen de acreditación y coordinación del centro educativo

(Ver cuadro 3)

Fecha	Descripción.	Número de Acuerdo	Aprobado por El Ministerio de Educación
18 de diciembre de 1981	Se autoriza el funcionamiento en la enseñanza básica 7°, 8° y 9° grados y la educación media, bachillerato en comercio y administración opción (Secretariado y Contaduría); y bachillerato académico opción (Ciencias, Matemáticas y Humanidades).	5396	El Instituto "Profesora América de Alas"
05 de marzo 1984	Se autoriza en forma definitiva la Educación parvularia, y Básica, que le faltaba de (1° a 6°).	2160	El Instituto "Profesora América de Alas"
04 de diciembre de 1985	Se solicita, a la Comisión Nominadora de Centros Educativos, cambio de Nominación al Instituto Profesora América de Alas, y este es aprobado, por el de " Liceo América de Alas ".	5688	Liceo "América de Alas"
14 de junio de 1991	Se autoriza la ampliación del Bachillerato opción Computación en la jornada diurna y nocturna.	2950,	Liceo "América de Alas"
23 de octubre de 2007	Se aprobó la ampliación del nivel de educación media en la modalidad de Bachillerato Técnico Vocacional Comercial, en la jornada diurna.	15-1456.	Liceo "América de Alas.

Fuente: proporcionado por el director del Liceo América de Alas.

Cuadro 3. Acuerdos cronológicos otorgado por el Ministerio de Educación, (MINED)

B. MARCO LEGAL.

1. Constitución de La República de El Salvador.

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

Los centros de enseñanza privados estarán sujetos a reglamentación e inspecciones 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. 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.”⁸

2. Código de Trabajo.

“**Art. 1.-** El presente Código 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, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 3.-Se presume de derecho que son representantes del patrono en sus relaciones con los trabajadores: los directores, gerentes, administradores, caporales y, en general, las personas que ejercen funciones de dirección o de administración en la empresa, establecimiento o centro de trabajo. Los representantes patronales en sus relaciones con el patrono, están ligados por un contrato de trabajo.”⁹

⁸ Constitución de la República de El Salvador. Decreto constituyente N° 38 de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, de 16 diciembre de 1983.

⁹ Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, del 23 junio de 1972 Diario Oficial N° 142, Tomo: 236, 31 de julio de 1972.

3. Código de Comercio de El Salvador.

“**Art. 18.-** Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.

Son de personas:

- I. Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas.
- II. Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.
- III. Las sociedades de responsabilidad limitada.

Son de capital:

- I. Las sociedades anónimas.
- II. Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

Solamente podrán constituirse sociedades dentro de las reformas reguladas por la ley.

Art. 23.- Los estatutos de la sociedad desarrollarán los derechos y obligaciones que existen entre ella y sus socios, fundamentándose en las cláusulas del pacto social y no podrán contradecirlas en forma alguna.

Corresponde a la junta general extraordinaria de la sociedad decretar los estatutos, debiendo aparecer íntegramente en el acta de la sesión en que fueron aprobados.

Una certificación del acta de la sesión en que se aprueben y aparezcan redactados los estatutos, se deberá depositar en el registro de comercio.

Una copia de los estatutos deberá ser entregada a cada socio, la cual podrá ser reproducida por cualquier medio y en la que deberá aparecer el número del depósito en el registro de comercio. .”¹⁰

¹⁰ Código de Comercio. Decreto Legislativo No.: 671 Diario Oficial No.: 140 Tomo No.: 228 Fecha Emisión: 08/05/1970, Fecha Publicación: 31/07/1970.

4. Ley de impuesto sobre la renta.

“**Art. 1.-** La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta ley.

Art. 64.- Para la presente Ley, se consideran servicios de carácter permanente aquellos cuya prestación es regulada por Ley Laboral y su remuneración es el devengo de salarios, sueldos, sobresueldos, horas extras, primas, comisiones, gratificaciones, aguinaldos y cualquier otra compensación por servicios personales, ya sean que éstos se paguen en efectivo o especie y en donde la prestación de servicio es por tiempo indefinido o bien cuando dichos servicios se contraten por un plazo determinado bien sea a tiempo completo, medio tiempo o tiempo parcial, con carácter de subordinación o dependencia. .”¹¹

5. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

Las Administradoras de Fondos de Pensiones (A.F.P.).

“**Art. 1.-** Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 6.- Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipales e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

¹¹ Ley de Impuesto sobre la Renta. Decreto Legislativo N°: 134, Fecha: 18/12/1991 D. Oficial: 242, Tomo: 313, fecha: 18/12/1991, Publicación DO: 21/12/1991; Reformas: (18) Decreto Legislativo No. 236 de fecha 17 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 239, Tomo 385 de fecha 21 de diciembre de 2009.

Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal.

Cada vez que en esta Ley se haga referencia a los trabajadores independientes, se comprenderá a los salvadoreños domiciliados que no se encuentren en relación de subordinación laboral y a todos los salvadoreños no residentes.”¹²

6. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (I.S.S.S.).

“**Art. 1-** De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.

Art. 2- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos. .

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de

¹² Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo N° 927, 20 de diciembre de 1996. Diario Oficial N° 243 Tomo: 333 de 23 de diciembre de 1996.

relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos. Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.”¹³

7. Ley General de Educación de La República de El Salvador.

“Art. 48.- El currículo nacional será sistematizado, divulgado y explicado ampliamente por el Ministerio de Educación, de tal forma que todos los actores del proceso educativo puedan orientar sus acciones en el marco establecido.

El Currículo Nacional es la normativa básica para el sistema educativo tanto del sector público como privado; sin embargo, dejará un adecuado margen a la flexibilidad, creatividad y posibilidad de adaptación a circunstancias peculiares cuando sea necesario.

Art. 79.- Centros Privados de Educación son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado en la expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación.

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

Art. 80.- El acuerdo Ejecutivo que autoriza la creación y funcionamiento de los centros privados de educación deberá sustentarse en comprobaciones que

garanticen la organización académica y administrativa adecuada, los recursos físicos y financieros necesarios y el personal docente calificado, de conformidad a los servicios que ofrezca. La solicitud de creación y funcionamiento deberá resolverse dentro de los sesenta días, contados a partir de la fecha de su presentación.

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

Art. 99.- Por las infracciones a la presente Ley, en que incurran los Centros Privados de Educación, se aplicarán las siguientes sanciones:

- a. Amonestación pública;
- b. Multa;
- c. Suspensión temporal de la autorización de funcionamiento; y,
- d. Revocatoria de la autorización del funcionamiento.

Art. 100.- Las sanciones se aplicarán de acuerdo a la gravedad de las faltas.

En el caso de faltas menos graves se aplicará amonestación pública.

En el caso de faltas graves y muy graves, las sanciones se aplicarán gradualmente, de acuerdo al reglamento de la presente Ley, así:

- a. Multa, que podrá ser: de cinco mil a cien mil colones;
- b. Suspensión temporal de la autorización de funcionamiento; y,
- c. Revocatoria de la autorización del funcionamiento.

¹³ Ley del Seguro Social. Decreto Legislativo N°. 1263, de 03 de diciembre de 1953 y publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo: 161, del 11 de diciembre de 1963.

Las multas previstas en este capítulo deberán hacerse efectivas por el infractor dentro de los quince días siguientes a aquel en que se haya impuesto la sanción.

La certificación de la resolución que imponga la multa tendrá fuerza ejecutiva y el producto de la misma ingresará al Fondo General de la Nación.

La suspensión temporal de la autorización de funcionamiento podrá durar hasta un máximo de dos años, según el caso, y consistirá en el cese temporal del funcionamiento del centro privado de educación. Su aplicación tendrá vigencia al inicio del año lectivo próximo siguiente al que fue impuesta la sanción.

La revocatoria de la autorización de funcionamiento consistirá en el cese de las actividades del centro privado de educación.

Las personas naturales o jurídicas propietarias de centros educativos cuyo funcionamiento ha sido revocado, quedarán inhabilitadas para participar en la creación o constitución de nuevas instituciones educativas.

Art. 100-A. El centro privado de educación que ejecutare aumentos de matrículas o cuotas de escolaridad, en contravención a los requisitos y procedimientos establecidos en la presente ley, previa comprobación de los hechos, será sancionado por el ministerio de educación con multa de al menos cinco mil dólares, la primera vez; de al menos diez mil dólares, en caso de reincidencia; y con la revocatoria de la autorización del funcionamiento, cuando la infracción fuere por tercera vez.

Los propietarios o encargados del centro infractor, deberán reintegrar a los padres de familia el monto que hayan pagado en concepto de aumentos de matrículas o cuotas de escolaridad mensuales, en contravención a los requisitos y procedimientos establecidos en la presente ley.

Quedan excluidos de las restricciones, requisitos y procedimientos establecidos en los art. 83 y 83-a, los centros privados de educación especial y los centros privados de educación sin fines de lucro, calidad verificada por el ministerio de

educación, y que se hubiere hecho constar en los respectivos trámites de autorización o en los estatutos presentados al momento de su fundación.

Art. 101.- La aplicación de las sanciones previstas en esta Ley es competencia del Ministerio de Educación.

El Ministerio de Educación, al tener conocimiento, por sí o por cualquier otro medio fehaciente, proveerá auto, ordenando instruir el informativo de oficio.

Dicho auto será notificado al infractor, quien tendrá un plazo de seis días hábiles, contados a partir del siguiente al de la respectiva notificación, para comparecer a ejercer su derecho de defensa, por sí o por medio de su apoderado.

Transcurrido el término previsto en el inciso anterior, con la comparecencia del infractor o su apoderado, o en su rebeldía, el Ministerio de Educación, dentro de los cinco días hábiles siguientes, ordenará la realización de una audiencia oral para recibir las pruebas que aporte el infractor y las que estime producir de oficio. La resolución respectiva deberá notificarse al infractor, al menos con dos días hábiles de anticipación a la fecha prevista para la realización de la audiencia oral.

Toda recepción de prueba constara en acta; concluida la audiencia, la autoridad educativa proveerá inmediatamente la resolución que corresponda, la cual deberá notificarse a la parte procesada.

Art. 105.- Las sanciones impuestas se ejecutarán por la autoridad educativa correspondiente, tres días después de notificada la sentencia sin que haya recurrido de ella.

Cuando se dictare la resolución de suspensión o revocatoria de la autorización de funcionamiento dentro del período lectivo, el Ministerio de Educación, tomará las medidas necesarias a efecto de que los educandos no resulten perjudicados.¹⁴

¹⁴ Ley General de Educación. Decreto Legislativo, N° 917 de 12 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 333 de 21 de diciembre 1996.

8. La Ley de la Carrera Docente.

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

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

Art. 3.- La presente Ley se aplicará:

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

Art. 12.- A partir de la vigencia de la presente Ley, los centros educativos estatales, de instituciones autónomas, municipales o privados únicamente podrá nombrar educadores inscritos previamente en el Registro Escalafonario.

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. 108.- Las personas que sin estar inscritas en el escalafón estén ejerciendo la docencia a la fecha de la vigencia de esta Ley, continuarán desempeñando su cargo y tendrán los derechos y obligaciones establecidos: pero el Ministerio de Educación dictará las disposiciones necesarias que obliguen a aquellas a regularizar su situación, antes del 31 de diciembre del año 2002.

En caso de no hacerlo dentro del plazo señalado las plazas respectivas serán provistas de conformidad con la ley, quedando por lo mismo, separadas de sus cargos.

Los educadores que laboren en centros educativos privados que cumplido el plazo antes señalado no legalizaren su situación quedarán inhabilitados para el ejercicio de la docencia.”¹⁵

9. Institucional.

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la sala de la Constitucional.
Ley General de Educación de La República De El Salvador.	Ministerio de Educación.
La Ley de La Carrera Docente.	Ministerio de Educación.
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	Seguro Social
Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones.	Superintendencia del Sistema Financiero.
Código de Comercio de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia
Ley de impuesto sobre la renta	Ministerio de Hacienda

Fuente: Elaborada por el equipo.

Cuadro. 4 Fiscalizador y aplicador de las leyes.

¹⁵ Ley de la Carrera Docente. Decreto Legislativo, N° 665 de 07 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N°58. Tomo N° 330, de 22 de marzo de 1996.

C. MARCO CONCEPTUAL.

1. Generalidades del Clima Laboral.

a. Origen y definición.

“El psicólogo alemán Kurt Lewin (1935), amplió la teoría social de campo y desarrolló el concepto de *espacio vital* de una persona, que abarca no sólo su entorno, sino también lo espiritual y lo mental, para Lewin, investigó el comportamiento del clima laboral donde resulta como producto de la interacción entre el ambiente y la persona.

Lewin. Define que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales (motivación, satisfacción y actitudes del individuo), sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

En 1950. El campus médico de la Universidad Cornell en Nueva York, 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).

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

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. Según ellos, influyen las características dentro de la organización, positiva o negativamente, esto se debe a que el entorno siempre está presto a marcar las actitudes de las personas, a raíz de la preocupación del bienestar de los empleados es que surge la necesidad de estudiar el clima laboral.

Renato Tagiuri (1968) define el clima laboral 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.

Schneider (1975) como Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.

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.¹⁶

Después de leer estos autores, se logra decir que, el clima laboral es el estado anímico personal, ocasionado por la suma de diversas actividades laborales, en un determinado espacio físico dentro de una organización.

b. Importancia.

“El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en el papel que parece estar jugando todo el sistema en el que se desenvuelven los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por

¹⁶ R. García Edel, Casiano R, A., “Clima y Compromiso Organizacional.” Vol. I, Versión ICO; México (2007) <http://eumed.net/libros/2007c/>

ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

c. Objetivo.

Analizar el estado de satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que pudieran entorpecer la obtención de los resultados programados.

El clima laboral se ve afectado por factores que interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias. La apreciación que hacen de los factores está a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.”¹⁷

2. Relación del clima laboral con otros factores.

a. La motivación

“La motivación: es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.”¹⁸

Kossen, (1995: 345) define motivación como: los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto.

b. Aspectos motivadores del trabajo.

- i. **“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

¹⁷ R. García Edel, Casiano R, A., “Clima y Compromiso Organizacional.” Vol. I, Versión ICO; México (2007) <http://eumed.net/libros/2007c/>, pág.31

¹⁸ Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark “Administración una perspectiva global y empresarial” edición, decimocuarta editorial: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V. 2012, México D.F, pág. 388.

social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

- ii. **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.
- iii. **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 o 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.
- iv. **Condiciones de trabajo:** Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.
- v. **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.
- vi. **Ambiente social de trabajo:** El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en

grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes proporcionando resultados motivacionales en los integrantes.

vii. **Características de la tarea:** Para describir este elemento se considerará los siguientes aspectos: Interés, variedad, importancia, identificación y autonomía de la tarea.

- Interés: El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.
- Variedad: La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continúa de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.
- Importancia: Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad, entre otras).
- Identificación: Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina con un resultado visible.
- Autonomía: Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

viii. **Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas:** Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que 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. ¹⁹

¹⁹ R. García Edel, Casiano R, A., "Clima y Compromiso Organizacional." Vol. I, Versión ICO; México (2007) <http://eumed.net/libros/2007c/>. pág. 36

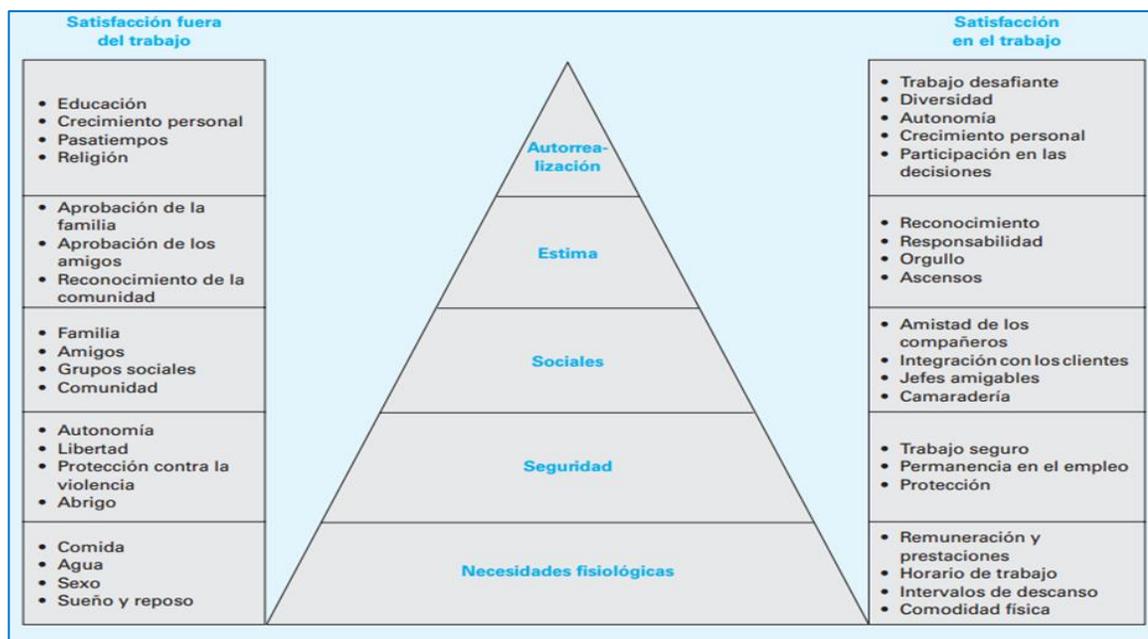
c. Escala de valores de las necesidades de Abraham Maslow.

“Una de las más reconocidas, es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Pirámide de Necesidades de Maslow.

- i. ***Necesidades fisiológicas.*** Comida, bebida, abrigo, satisfacción sexual, y otros requerimientos físicos. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
- ii. ***Necesidades de seguridad.*** Sentido de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
- iii. ***Necesidades sociales.*** Sentido de pertenencia a grupos, aceptación, amistad, participación, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
- iv. ***Necesidades de estima.*** Factores internos de estima, por ejemplo respeto por uno mismo, autonomía y logros; y factores externos de estima, como pueden ser estatus, reconocimiento y atención. Son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- v. ***Necesidades de autorrealización.*** Crecimiento, desarrollo del potencial propio y realización personal; el hecho de llegar a ser aquello de lo que uno es capaz, se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría dicta que si bien ninguna de las necesidades jamás queda enteramente satisfecha, una necesidad esencialmente satisfecha deja de motivar. (Ver figura 2)



Fuente: Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones.

Figura 2.

De acuerdo con Maslow, cuando queremos motivar a alguien, debemos saber en qué punto de la jerarquía se encuentra y enfocarnos a satisfacer las necesidades de ese nivel o de uno superior.”²⁰

d. Liderazgo.

“Definiciones de liderazgo Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.”²¹

²⁰ Chiavenato Idalberto, “Comportamiento organizacional.” La dinámica del éxito en las organizaciones. Edición: Segunda, Mcgraw-HILL; c México, D.F; 2009. pág. 243

²¹ Fincowsky, Franklin; B. Enrique y Krieger, Mario José; “Comportamiento Organizacional.” Enfoque para América Latina Pearson Educación, México, 2011 Capítulo 12 • Liderazgo en Las Organizaciones, pág. 294.

El líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos; se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianidad, piensa de manera estratégica. Su visión es de mediano y largo plazo.

De acuerdo con Etzioni, el liderazgo es la capacidad basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos.

Desde el punto de vista de las habilidades personales, el líder eficaz debe procurar que tres aspectos importantes sean compatibles:

- i. **“Manejar la tensión del quehacer diario.** El líder debe ser capaz de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar elementos estresantes, es decir, moderar algunos que influyen de forma negativa en el aprendizaje y estimular otros que le ayudan a lograr objetivos. También debe hacer sentir la urgencia del cambio y la innovación, y, al mismo tiempo, suavizar esa premura para no sobrecargar al aprendiz. Además, debe administrar su propio tiempo y delegar responsabilidades a sus subalternos.
- ii. **Desarrollar la atención.** El líder define y redefine valores y prioridades, identifica su estilo de comportamiento y evalúa las actitudes de las personas ante el cambio que pretende motivar.
- iii. **Resolver creativamente los problemas.** El líder utiliza un enfoque racional o uno creativo para solucionar los problemas, de acuerdo con la naturaleza de éstos. En general, hace más hincapié en el enfoque creativo para fomentar la innovación en las personas.

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo lo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias, inspira respeto y

lealtad suficientes para conducir y guiar hacia el logro de los objetivos de la Organización.”²²

Dualidad de mando.

“El principio de unidad de mando (uno de los determinados por Henry Fayol) busca evitar confusiones y órdenes contradictorias producto de la dualidad en los flujos de autoridad. Este principio establece que cada puesto debe responder a un solo director o supervisor (Tener dos jefes, quien pierde son los tres).”²³

e. Comunicación.

“Comunicación: Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.”²⁴

El flujo de la comunicación en la organización.

“En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente.

La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente. (Ver figura 3)

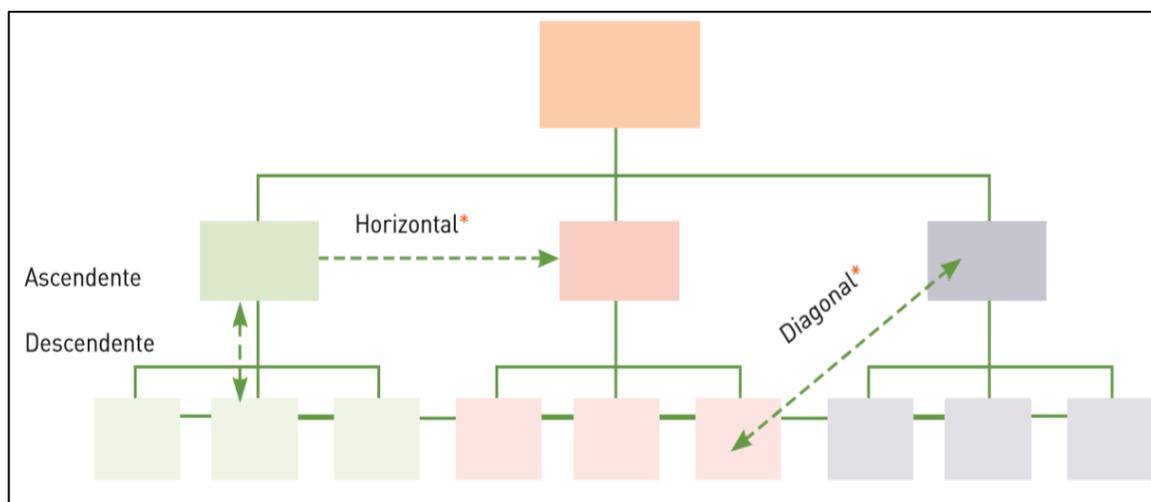
- i. Comunicación descendente: Fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional.

²² Chiavenato Idalberto, “Comportamiento organizacional”, La dinámica del éxito en las organizaciones. Edición: Segunda, Mcgraw-HILL; c México, D.F; 2009. Capítulo 12 • Liderazgo, poder y política, pág. 347.

²³ Marcó Federico, Héctor Aníbal Loguzzo y Fedi Javier Leonel Fedi; Gestión y Administración en las Organizaciones; Edición: 2a. Universidad Nacional Arturo Jauretche, país: Florencio Varela - Buenos Aires 2016. Pág. 90

²⁴ Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark “Administración una perspectiva global y empresarial” edición, decimocuarta editorial: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V. 2012, México D.F, pág. 478.

- ii. Comunicación ascendente: Viaja desde los subordinados hasta los superiores y sube por la jerarquía organizacional.
- iii. Comunicación cruzada: La comunicación cruzada combina el flujo horizontal de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, con el flujo diagonal, entre los de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos.”²⁵



Fuente: "Administración una perspectiva global y empresarial", edición 14°.

Figura 3: Flujo de información en una organización.

f. Satisfacción laboral.

"Satisfacción laboral Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características.

Por otro lado, Salinas y Colbs (1994), indican que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se

²⁵ Koontz Harold, Wehrich Heinz, Cannice Mark "Administración una perspectiva global y empresarial" edición, decimocuarta editorial: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V. 2012, México D.F, pág. 489.

reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador.”²⁶

3. Modelo de las características del trabajo (MCT).

“La teoría de los atributos de la tarea requerida de Turner y Lawrence echó los cimientos para lo que hoy es el marco teórico para definir las características de las tareas y comprender la relación con la motivación, el desempeño y la satisfacción. Se trata del modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham.

De acuerdo con el MCT, cualquier trabajo puede describirse con cinco dimensiones básicas, que se definen como sigue:

- a. *Variación de habilidades*: Grado en que el trabajo requiere realizar varias actividades para que el empleado aplique diversas habilidades y destrezas.
- b. *Identificación de la tarea*: Grado en que el trabajo exige terminar una pieza completa e identificable.
- c. *Importancia de la tarea*: Grado en que el trabajo tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de los demás.
- d. *Autonomía*: Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe sus actividades y determine los procedimientos para desempeñarlas.
- e. *Retroalimentación*: Grado en el que realizar las actividades que requiere un trabajo hace que el individuo obtenga una información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.”²⁷

²⁶ Stephen P. Robbins Y Timothy A. Judge; “Comportamiento organizacional.” Decimoquinta edición; Pearson, México, 2013 Capítulo 3 Las actitudes y la satisfacción en el trabajo pág. 72

²⁷ Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional.” 10a. Capítulo 16 Diseño y tecnología del trabajo. Pág. 465 Ed. Pearson Educación, México, 2004.

4. Actitudes

“La actitud: es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas.

Las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación.

Aquí se observan tres aspectos.

- a. Primero, las actitudes definen las predisposiciones hacia determinados aspectos del mundo. Las personas adoptan actitudes hacia su trabajo, su organización, sus colegas, su remuneración y otros factores.
- b. Segundo, las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con los demás.
- c. Tercero, las actitudes están organizadas y muy cerca del núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios.

Aunque se acepta que las actitudes son una parte intrínseca de la personalidad de cada quien, existen algunas teorías que tratan de explicar cómo se forman y modifican. Rosenberg afirma que las personas procuran que exista cierta congruencia entre sus creencias y sus sentimientos sobre los objetos. En su opinión, la modificación de las actitudes depende de los cambios en esas creencias o sentimientos. Además, las actitudes de las personas están estructuradas y se componen de varios rasgos afectivos y cognitivos. La interrelación entre esos rasgos provoca que un cambio en uno de ellos modifique a los otros. Cuando estos componentes son inconsistentes o si exceden el llamado nivel de tolerancia de las personas surge la inestabilidad, la cual puede corregirse si se desactiva el mensaje destinado a influir en las actitudes, se fragmentan las actitudes o incluso se activa la incoherencia, de modo que surjan nuevas actitudes.

Según Rosenberg, el conocimiento, la afectividad y el comportamiento son determinantes de las actitudes y éstas, a su vez, determinan la afectividad, el conocimiento y el comportamiento.

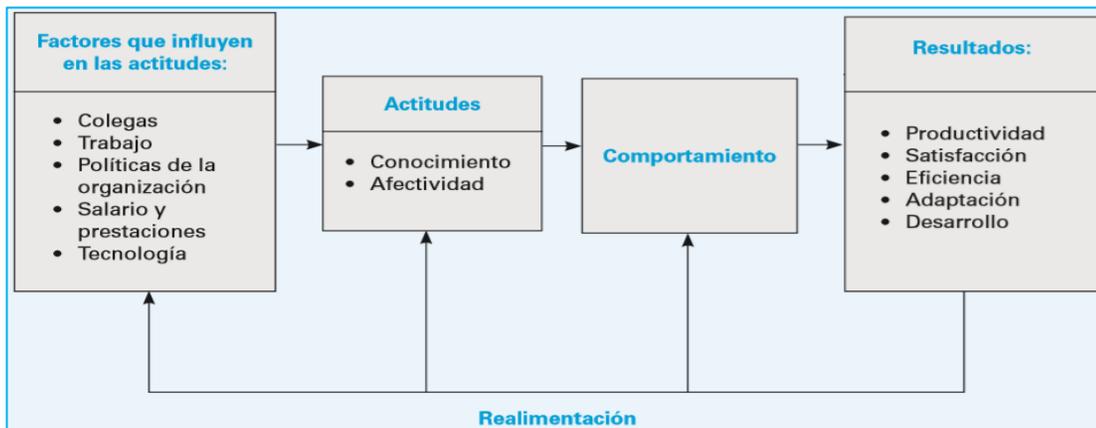
- a. El conocimiento: es el proceso consciente de adquisición del saber y se basa en procesos de reflexión, especialmente en la racionalidad y en la lógica.
- b. La afectividad: se refiere a los sentimientos, de lo que nos gusta o disgusta.
- c. Los rasgos afectivos y cognitivos: determinan las actitudes y la forma en que éstas cambian.

Por ello los administradores deben demostrar que los aspectos positivos de la aportación individual a la organización, en forma de desempeño y dedicación, superan los negativos. La eficiencia se puede alcanzar cuando se han inculcado en las personas actitudes favorables hacia la organización y el trabajo.

Cambiar las actitudes depende de dos factores generales: la confianza en el mensajero y la confianza en el valor del mensaje. Si las personas no confían en su gerente, no aceptarán el mensaje y no cambiarán de actitud. Además, si el mensaje no fuera adecuado, tampoco habría cambio de actitud. Cuanto mayor sea el prestigio del comunicador, mayor será la probabilidad del cambio de actitud.

Las actitudes influyen poderosamente en las decisiones de las personas.
(Ver figura 4).²⁸

²⁸ Chiavenato Idalberto, "Comportamiento organizacional." La dinámica del éxito en las organizaciones. Edición: Segunda, Mcgraw-HILL; c México, D.F; 2009. Capítulo 8 • Percepción, atribución, actitud y decisión pág. 225



Fuente: "Comportamiento organizacional." La dinámica del éxito en las organizaciones. Edición: 2°,

Figura N°4: Desarrollo y cambio de actitudes de las personas.

¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?

“Cada uno de nosotros tiene miles de actitudes, pero el Comportamiento Organizacional (CO), exige nuestra atención para un número muy limitado de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente laboral.

La mayoría de investigaciones en CO se han dedicado a tres actitudes:

- a. **Satisfacción laboral:** Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.
- b. **Involucramiento en el trabajo:** Un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el involucramiento en el trabajo, el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de

trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan. Los altos niveles de involucramiento laboral y la facultación psicológica se relacionan de manera positiva con la ciudadanía organizacional y el desempeño laboral. Un alto involucramiento en el trabajo también se relaciona con menor ausentismo y menores tasas de renuncia.

- c. **Compromiso organizacional:** En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella. La mayoría de las investigaciones se han enfocado en el apego emocional hacia una organización y en la creencia en sus valores, como “el estándar de oro” del compromiso de los trabajadores. Parece que hay una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad laboral, aunque no es muy alta.”²⁹

5. Clima organizacional.

Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros.

a. El comportamiento organizacional (CO)

“Estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Como cada una es diferente, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento. Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una

²⁹ Stephen P. Robbins, y Timothy A., Judge; “Comportamiento Organizacional.”, Edición: 15°, Pearson, México, 2013, Pág.74.

estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento.”³⁰

b. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

“Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización.

- a. Innovación y toma de riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- b. Atención a los detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- c. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- d. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- e. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- f. Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- g. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Cada una de esas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los miembros perciben a la organización, la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deben comportarse.”³¹

³⁰ Chiavenato Idalberto, “Comportamiento organizacional.”, La dinámica del éxito en las organizaciones. Edición: Segunda, Mcgraw-HILL; c México, D.F; 2009; Capítulo 9 • Motivación pág. 261

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas.

- a. “El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura.
- b. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa.
- c. La cultura organizacional no es algo palpable.
- d. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias.
- e. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.”³²

6. Trabajo en equipo.

“El trabajo en equipo es una actividad que requiere habilidades para comunicar, colaborar y entenderse con los demás, así como actitudes o predisposición para cambiar las conductas; en consecuencia, hace necesaria cierta capacidad para ejercitar la psicología y tener conciencia de la personalidad grupal.

Peter Drucker señala que un equipo es un conjunto de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida.”³³

a. Integración del equipo de trabajo.

“La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que es conveniente seleccionar al equipo que se asignará a este efecto. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede

³¹ Stephen P. Robbins, y Timothy A., Judge; “Comportamiento Organizacional.”, Edición: 15°, Pearson, México, 2013, Pág.512

³² Chiavenato Idalberto, “Comportamiento organizacional”, La dinámica del éxito en las organizaciones. Edición: Segunda, Mcgraw-Hill; México, D.F.; 2009. Capítulo 5 • Cultura organizacional 135

³³ Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José; “Comportamiento organizacional.”, Enfoque para América Latina; Pearson Educación, México, 2011; Capítulo 9 • Los Grupos y Los Equipos en Las Organizaciones; pág. 208.

capacitarse a personal de apoyo en las siguientes áreas específicas:

- i. Presentación personal y forma de solicitar la información.
- ii. Alternativas para concentrar avances.
- iii. Mecanismos de supervisión y coordinación.
- iv. Revisión y depuración de propuestas.

En caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad, no es necesario integrar un equipo, sino que basta con designar un responsable de llevarlos a cabo.

b. Capacitación del equipo:

Una vez integrado el equipo de trabajo, debe capacitarse, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se emplearán para obtener la información, sino en todo el proceso que se seguirá para preparar el estudio, unidades administrativas involucradas, calendarización de las actividades, los documentos de soporte, la forma de reportar avances, el responsable de coordinar este esfuerzo, es del líder.”³⁴

c. Equipos autodirigidos.

“Muchas organizaciones han adoptado los equipos para fomentar la confianza, el compromiso mutuo y para proporcionar las características centrales del trabajo.

Uno de los conceptos de equipo más notables es el de *equipos autodirigido*: un grupo de individuos en quienes se ha delegado autoridad y que trabajan juntos para lograr una meta común. Los equipos se pueden organizar para alcanzar objetivos de largo o corto plazos. Para maximizar la efectividad del equipo los administradores deben hacer mucho más que formar los “equipos”.

³⁴ Benjamín Enrique y Fincowsky Franklin; “Organización de Empresas.”, Tercera edición// McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Editorial Mexicana; México D.F.; capítulo 4 pagina 141.

Por ejemplo,

- a. Se aseguran de que pertenezcan al equipo quienes tengan una contribución legítima;
- b. Proporcionan el apoyo de la administración;
- c. Aseguran la capacitación necesaria, y
- d. Aclaran los objetivos y metas.

Los equipos exitosos deben recibir también recompensas tanto financieras como no financieras. Por último, los supervisores deben liberar algo de su control y aprender a aceptar responsabilidades de trabajo diferentes.³⁵

7. Desempeño laboral.

¿Qué es el desempeño? En el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información.

Los investigadores ahora reconocen **tres tipos principales de conductas** que constituyen el desempeño laboral:

- a. “Desempeño de la tarea. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
- b. Civismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas

³⁵ Render, Barry y Heizer Jay; “Principios de Administración de Operaciones”. Séptima edición Pearson Educación, Editorial Mexicana; México, 2009. Capítulo 10 • Recursos humanos y diseño del trabajo; pág. 394.

positivas sobre el lugar de trabajo.

- c. Falta de productividad. Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado.”³⁶

Existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización.

- a. “Igualdad de oportunidades.: En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.
- b. Apoyo del jefe inmediato: Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.
- c. Conocimiento de las oportunidades: Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- d. Interés del empleado: Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.

³⁶ Stephen P. Robbins, y Timothy A., Judge; “Comportamiento Organizacional.”, Edición: 15ª, Pearson, México, 2013, Pág.555

- e. Satisfacción profesional: Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.”³⁷

El desempeño laboral, se manifiesta cuando el trabajador cumple las funciones y tareas asignadas, es decir, cuando las personas en su puesto de trabajo dentro de la organización ponen en marcha su forma más auténtica y es aquí donde se desenvuelven con mayor fluidez.

8. Evaluación del desempeño.

“Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales.

En un nivel más profundo, lo que se busca con esta evaluación es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales, y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles. Adicionalmente, Alles sostiene que las evaluaciones de desempeño son necesarias para:

- a) Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- b) Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- c) Brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño; en este sentido, es oportuno señalar que casi todas las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, pues es a partir de ella que pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Qué debe evaluarse

Es preciso que la evaluación de desempeño siempre tome en consideración el

³⁷Werther, William B. Jr. Ph.D.; Keith Davis, Ph.D.; “Administración de Recursos Humanos”. El Capital Humano de Las Empresas Sexta Edición; Mcgraw-Hill/Interamericana; Editorial Mexicana; México, D.F. 2008; pág. 285.

perfil del puesto, esto es, que evalúe la conducta del empleado en función de lo que se espera de él. En otras palabras, debe medir la relación de la persona con la manera de realizar su trabajo, y analizar si está cumpliendo con lo que se espera de ella. Para llevar adelante la evaluación es necesario:

- a) Contar con una herramienta de evaluación apropiada (en la mayoría de los casos se trata de cuestionarios, mismos que deben incluir instructivos).
- b) Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto de los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, y las técnicas que usarán, todo esto con el propósito de que realicen una valoración justa y objetiva de los empleados, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.
- c) Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomarán como base de la evaluación.

Quién y cómo lleva a cabo la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño puede ser realizada por:

- a) Un superior.
- b) Los compañeros de trabajo: cada uno de los integrantes de un grupo evalúa el desempeño de los demás.
- c) Uno mismo (autoevaluación): cada empleado es responsable de evaluar su propio trabajo y rendimiento.

Toda evaluación del desempeño debe finalizar con la retroalimentación de la información recopilada a partir de ella, misma que se dará mediante una entrevista en la que el supervisor transmite al empleado cuál fue el resultado”.³⁸

³⁸ Franklin Fincowsky, Enrique B. Y Krieger, Mario José “Comportamiento organizacional”. Enfoque para América Latina. Primera Edición, Pearson Educación, México, 2011 pág. 93

9. **Compensación.**

“La compensación: es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. La flexibilidad y adaptabilidad de la administración de las compensaciones se origina de la amplia gama de sectores que toca.

Compensaciones financieras.

- a. La compensación directa mediante sueldos y salarios, bonificaciones, comisiones, los incentivos y participación en las utilidades.
- b. La compensación indirecta, en el amplio campo de las prestaciones al personal: vacaciones, primas, propinas, horas extras.

Compensaciones no financieras.

- a. Oportunidad de desarrollo
- b. Reconocimiento y autoestima
- c. Seguridad en el empleo
- d. Calidad de vida en el trabajo
- e. Promociones

Al contrario de lo que ocurre en otros campos, donde el cambio debe ser gradual, estas áreas se pueden ajustar rápidamente para que correspondan a la estrategia general de la compañía.”³⁹

Si se compensa de manera adecuada a las personas que obtienen los resultados deseados, se refuerza adecuadamente la conducta de las personas que logran metas importantes.

³⁹ William B. Werther, Keith Davis; “Administración de recursos humanos.”, El capital humano de las empresas., Sexta edición. Capítulo 12 Administración de sueldos y salarios. Cuarta parte Compensación y seguridad pág.342

Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones.

- a. **“Adquisición de personal calificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda de éste. En ocasiones, empero, se necesita un incentivo adicional, una tasa más alta del paquete global de compensación para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.
- b. **Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.
- c. **Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna, así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- d. **Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- e. **Controlar los costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

- f. **Cumplir con las disposiciones legales:** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- g. **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Uno de los objetivos primordiales de la administración de las compensaciones es cumplir con las disposiciones legales vigentes.”⁴⁰

La escala de Likert.

“Es un método de medición utilizado por los investigadores con el objetivo de evaluar la opinión y actitudes de las personas. Existen varios tipos de escalas de medición enfocadas en el comportamiento de las personas, y la escala de Likert es una de las más utilizadas.

Qué es la escala de Likert: Empecemos con el nombre de la escala, el cual tiene su origen debido al psicólogo **Rensis Likert**. Likert distinguió entre una escala apropiada, la cual emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems (pueden ser 8 o más), y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores.

⁴⁰ Werther William B, Keith Davis, Ph.D; Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas; Sexta edición. Cuarta parte Compensación y seguridad pág.344

Técnicamente, una escala de likert hace referencia al último. La diferencia de estos dos conceptos tiene que ver con la distinción que Likert hizo entre el fenómeno que está siendo investigado y las variables de los medios de captura. La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición utilizados principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

Las **escalas de frecuencia** con la de Likert utilizan formato de respuestas fijas que son utilizados para medir actitudes y opiniones. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes **niveles de medición**, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que ni de acuerdo ni en desacuerdo.”⁴¹

⁴¹ <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

GLOSARIO.

Políticas: “son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que éstas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomarán. La esencia de la política es el criterio, y la estrategia se refiere a la dirección en la que se aplicarán los recursos humanos y materiales para aumentar la oportunidad de alcanzar los objetivos elegidos.

Estrategia: (derivado de la palabra griega strategos, que significa general) se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia”⁴².

Conflicto individual: “(trabajador disconforme con su retribución, sancionado o despedido; descontento por los más variados motivos) y del **conflicto colectivo**, que, a su vez, puede ser parcial (de una parte de trabajadores de la empresa) o total. La atención de quejas y reclamaciones; el tratamiento de contenciosos que se generen; la representación de la empresa ante el Juzgado de lo Social.”⁴³

Ergonomía: “del griego ergon (trabajo) y nomos (uso, reglamentación). Ciencia que estudia los ritmos y métodos de trabajo para mejorar la adaptación del

⁴² Koontz Harold, Wehrich Heinz, Cannice Mark “Administración una perspectiva global y empresarial” edición, decimocuarta editorial: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V. 2012, México D.F, pág. 153.

⁴³ Luis Puchol “Dirección y Gestión de Recursos Humanos” 5.a edición actualizada. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid 2003. Pág. 23

hombre a los procesos laborales. También se le llama ingeniería humana.”⁴⁴

FODA: “es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las debilidades y fortalezas internas de la organización. La matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas”⁴⁵.

Infraestructura: “Se refiere a las instalaciones físicas de que dispone un país para brindar el soporte necesario a sus actividades económicas; incluye instalaciones de transporte (aeropuertos, carreteras, ferrocarriles y puertos), de producción energética e hidráulica (plantas de generación de energía) y de comunicación (líneas de teléfonos, estaciones de radio y TV.), entre otras”⁴⁶.

Relaciones interpersonales.: “Son las que dan origen al sentido de identidad, como una sólida base para la resolución de sus problemas. Además, los miembros del grupo demuestran un alto grado de identificación con los objetivos comunes y se esfuerzan por igual para cumplirlos. Está orientada a pautar conductas y motivar comportamientos deseados; acorde con las normas.”⁴⁷

Condiciones físicas del lugar de trabajo: “que ofrecen (iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio disponible para los trabajadores, etcétera)”⁴⁸.

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. “Comportamiento organizacional”, La dinámica del éxito en las organizaciones. Edición: Segunda, Mcgraw-HILL; C. México, D.F; 2009. Pág.496

⁴⁵ Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark “Administración una perspectiva global y empresarial” edición, decimocuarta editorial: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V. 2012, México D.F, pág. 138.

⁴⁶ Franklin Fincowsky, Enrique B. Y Krieger, Mario José “Comportamiento organizacional”. Enfoque para América Latina. Primera Edición, Pearson Educación, México, 2011 pág. 93

⁴⁷ Fincowsky Franklin; Enrique y Krieger, José “Comportamiento organizacional”. Enfoque para América Latina, Pearson Educación, México, 2011. Pág. 135, 243,297.

⁴⁸ Franklin Fincowsky, Enrique B. Y Krieger, Mario José “Comportamiento organizacional”. Enfoque para América Latina. Primera Edición, Pearson Educación, México, 2011 pág. 152

CAPÍTULO II.

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL DEL LICEO AMÉRICA DE ALAS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

A. Importancia de la investigación.

El propósito de la investigación es presentar una adecuada interpretación de la situación actual y mediante el cual se pretende conocer con detalle las características del ambiente interno del centro escolar, a partir de la percepción que tienen los empleados en donde desempeñan sus labores diarias.

También, se proporcionará una herramienta, del análisis FODA, y a partir de ahí, planificar una estrategia de futuro.

B. Objetivos

1. General

Realizar un diagnóstico del clima laboral del Liceo América de Alas, ubicado en el municipio de Ciudad Delgado departamento de San Salvador, para determinar el nivel de satisfacción actual de los trabajadores acerca de su ambiente de trabajo y definir acciones que ayuden a mejorarlo.

2. Específicos

- a. Recopilar información a través de las técnicas e instrumentos estadísticos para conocer el estado del clima laboral en el centro educativo del municipio de Ciudad Delgado.
- b. Realizar un análisis del clima laboral en el centro escolar, para conocer la percepción que tienen los empleados en su lugar de trabajo que está ubicado en el municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

- c. Formular recomendaciones que contribuyan a obtener un clima laboral agradable que fomente la productividad del personal del Liceo América de Alas.

C. Métodos y técnicas utilizados en la investigación

La investigación utilizada, tomó como base una metodología sistemática que involucró diferentes elementos técnicas y métodos, permitiendo establecer un orden lógico para realizar dicho estudio.

1. Métodos de la investigación

Se utilizó el método científico para llevar a cabo la investigación, siendo esta la forma más primordial en la búsqueda de conocimiento.

Por medio de la encuesta y entrevista, se determinaron los hechos actuales e inició con el diagnóstico a partir de los resultados obtenidos, ofreciendo un aporte a través de las conclusiones y recomendaciones.

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación son:

a. Análisis

Para poder analizar la información obtenida, resulta más precisa cuando se agrupa en segmentos y así poder identificar elementos que de otra forma no sería posible, por tal razón se utilizaron, tres criterios de agrupación: organización, relaciones y estructura. Dentro de cada criterio fueron evaluados los factores claves del clima laboral: comunicación, liderazgo, motivación, trabajo en equipo etc.

b. Síntesis

La elaboración de la síntesis consistió en unir el resultado de todos los elementos evaluados dentro de cada criterio de agrupación, es aquí donde se integraron nuevamente los factores que perturban en el clima laboral, con la diferencia que se presentan como un resultado más específico de la situación

actual del ambiente interno de trabajo que se tiene. Ya resumido en su esencia, la información debe ser desarrollada de forma tal que pueda ser interpretada, retomada por personas interesadas en la temática o en la institución, donde se implementó la misma.

2. Tipo de investigación.

La investigación fue mediante el método explicativo, con asociación de variables de estudio que hacen parte de los objetivos de esta investigación, aquí no hay respuestas malas ni buenas, nuestro objetivo consistió en evaluar a través de la encuesta los factores que en la práctica no se pueden observar, como son factores cognoscitivos que tienen que ver con la actitud de cada empleado asimismo, por medio de la entrevista que fue realizada no solo al director y sub-directora, también participaron algunos subalternos de forma aleatoria dando como resultado otros puntos de vistas o idea para profundizar.

3. Tipo de diseño de la investigación.

Se aplicó la investigación no experimental, que consistió en la observación del fenómeno tal y como se da en el contexto, que trata del clima institucional y gestión, igualmente se analizará el grado de asociación de los factores de estas variables que hacen parte de los objetivos de esta investigación

4. Fuentes de información.

a. Primaria.

En la investigación en desarrollo se utilizó información documental y verbal proporcionada por el director y Subdirectora del Liceo América de Alas.

b. Secundaria

Se hizo referencia a los diferentes autores de libros, trabajos de graduación universitarios con temas similares al presente, el marco teórico de investigación y páginas web para el tema de investigación.

5. Ámbito de la investigación

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones del Liceo América de Alas ubicado en la avenida Juan Bertis #50 del municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

6. Técnicas e instrumentos de investigación.

a. Técnicas

Las técnicas que se aplicaron fueron las siguientes:

i. Encuesta

Con un total de doce personas entrevistadas, dentro de los cuales hay nueve mujeres y tres hombres, los cuales se desempeñan como docentes y personal administrativo, esta se realizó de forma anónima, no obstante, se les pidió identificar su género, rango de edad, ocupación y tipo de contrato, con el propósito de identificar igualdad de condiciones laborales.

ii. Entrevista

Para el caso de la entrevista, fue dirigida hacia el director y sub-directora respectivamente, cabe mencionar que de forma aleatoria se entrevistó a cuatro subalternos, con la intención de obtener una idea más amplia del que hacer administrativo.

iii. Observación directa

De forma directa se observó que la mayoría de los integrantes del Liceo, se mostraron dispuestos a colaborar en el desarrollo de la investigación, desde luego haciendo el tiempo para llenar la encuesta, así como para expresar de forma verbal su conocimiento acerca de la temática y enfocándose en factores específicos referente al espacio físico, cultura y actividades académico.

b. Instrumentos

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

i. Cuestionario

El cuestionario fue conformado por cuarenta ítems entre los cuales se distribuyen en factores como la autonomía, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación, satisfacción, comunicación y la distribución de espacios.

Se utilizaron escalas con el fin de diagnosticar la posibilidad de desarrollar el presente estudio, atendiendo los parámetros establecidos en la técnica de aplicación de la Escala de Likert, con cinco opciones de respuesta en donde el participante colocó una X, indicando su respuesta y eligiendo uno de las cinco. (Ver anexo N° 2)

ii. Guía de entrevista

Esta fue aplicada al director, subdirectora y de manera aleatoria a cuatro subalternos, estos últimos, fueron adaptadas al puesto de trabajo, las preguntas se realizaron de forma abierta, con el fin de obtener información de manera directa y permitiera analizar aquellos factores que inciden en el rendimiento académico interno y externo, la gestión y el clima institucional. (Ver anexo N° 1)

iii. Lista de cotejo

Se realizó un recorrido por toda la instalación de la institución, con la finalidad de verificar las condiciones físicas y adecuadas para el desempeño laboral, de esta manera detectar la distribución de espacio, iluminación, ventilación y zona verde, entre otros. (Ver anexo N° 3)

7. Unidades de análisis

En la investigación estuvieron comprendidas por 14 personas.

8. Determinación de universo y muestra.

a. Determinación del universo.

El universo estuvo comprendido por los 14 individuos. Distribuidos de la siguiente manera: 10 docentes, 2 personas de área administrativa, 1 director y 1 subdirectora.

b. Cálculo de la Muestra

Por tratarse de un universo finito y relativamente pequeño no se realizó cálculo de la muestra, sino que se realizó un Censo, de ésta manera se estudió al 100% de los empleados y a la dirección como parte de la autoridad del centro de estudio de la siguiente manera: 12 encuestas, 6 entrevistas.

9. Tabulación, análisis e interpretación de datos

Los resultados obtenidos a partir de las técnicas e instrumentos de investigación fueron procesados a través de Excel y SPSS con lo cual se diseñaron tablas y gráficos respectivamente, de esta manera se procedió a formar tres agrupaciones sistemática de información que posibilitará el análisis e interpretación de datos.

a. Procesamiento de la Información y Tabulación

A partir de los datos obtenidos de la encuesta y entrevista consecuentemente se inicia con el procesamiento de resultados, seguido se ordenan en tablas de frecuencia con su respectivo porcentaje y grafico de barra, para su análisis estadístico que facilitaran la siguiente etapa.

b. Análisis e interpretación de datos.

En relación con la respuesta proporcionada por los encuestados, que fueron realizadas al personal docente y administrativo, se proporcionan gráficos

estadísticos con su correspondiente análisis. La respuesta dada por el personal se basó en su nivel de acuerdo o desacuerdo. Estos niveles fluctúan entre total acuerdo y total desacuerdo, contemplando también un elemento neutral para aquellos usuarios que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Descripción.

El instrumento está conformado por 40 ítems al cual, responde en una escala de 5 niveles que se detallan.

Escala cualitativa	Escala cuantitativa
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	4
Totalmente desacuerdo.	5

Conviene enfatizar, que para su mejor comprensión, se formaron tres criterios de agrupación: organización, relación y estructura que se detallan a continuación: *estructura*, refiriéndonos a la jerarquización de la institución, *relaciones* en el entendido que son las personas de la institución las que poseen la habilidad de mejorar o desmejorar en su entorno laboral además, se busca una sana convivencia, buena comunicación de esta manera facilitará a la *organización* para formar equipo de trabajo para alcanzar los objetivos y metas al inicio de cada año académico donde todos forman parte de la causa y efecto del mismo.

Al inicio de la investigación se planteó la siguiente problemática, ¿En qué medida un estudio del clima laboral contribuirá a optimizar las actividades del personal docente y administrativo del Liceo América de Alas del Municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador?

Se consideró como una herramienta en el análisis la curva normal de Johann Carl Friedrich Gauss. El significado del término curva normal, se hace necesario descubrir el origen etimológico de las dos palabras que le dan forma:

- a. Curva es una palabra que deriva del latín, exactamente de “*curvus*” que puede traducirse como “curvado”.
- b. Normal, por otro lado, también procede del latín. En su caso, es fruto de la suma de dos componentes perfectamente delimitados: el sustantivo “norma”, que es sinónimo de “regla” o “modelo”, y el sufijo “-al”, que se utiliza para indicar “pertenencia” o “relación”.

Una *curva* se aparta de forma continua de la dirección recta, aunque sin crear ángulos. *Normal*, por su parte, es lo que resulta natural o que funciona como norma. Se llama curva normal a la distribución gaussiana: la distribución de probabilidad de una variable continua que suele resultar próxima a un fenómeno real. La utilización de un modelo normal permite asumir que las observaciones derivan de la sumatoria de causas independientes. La curva normal, en este marco, sirve para modelar fenómenos sociales y naturales de forma aproximada a la realidad.

La importancia de esta distribución se encuentra en que aparece constantemente en la naturaleza, así como también en la actitud de las personas, puesto que representa el comportamiento de los valores de ciertas variables, cuyas variaciones son influenciadas por fenómenos aleatorios. Este hecho, se debe a la forma acampanada y simétrica que posee su función de densidad, que hace que los elementos más comunes son los que están más centrados, mientras que los más raros se sitúan en los extremos.

Al utilizar el instrumento de medición antes mencionados, se procuró vincular conceptos con indicadores, mediante clasificación y/o cuantificación, para reunir los requisitos de confiabilidad y validez; la confiabilidad se refiere al grado en

que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados; la validez refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la(s) variable(s) que pretende medir.

Los indicadores que fueron el resultado de la recopilación teórica desarrollada al principio, es aquí donde se desarrolla la idea inicial para descubrir la situación actual del clima laboral. Cabe señalar, que luego se agruparon en tres criterios.

INDICADORES	PREGUNTAS
✓ Motivación,	N° 1, 31, 32, 34, 37.
✓ Compensaciones	N° 10, 24, 25, 33.
✓ Colaboración del personal	N° 5,
✓ Capacitaciones	N°12,
✓ Trabajo en equipos	N° 14, 15, 30, 35.
✓ Liderazgo	N° 16, 17, 20, 21, 26, 28, 29.
✓ Hábitos y actitudes negativas	N°13, 18,
✓ Sentido de pertenencia y Compromiso	N° 8, 9, 11, 22.
✓ Condiciones físicas	N° 6, 7, 38, 39, 40.
✓ Dirección	N° 2, 3, 4, 19, 23, 27, 36.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal docente y administrativo que labora para el Liceo América de Alas.

A- CRITERIO “ORGANIZACIÓN”.

Objetivo: Analizar la forma de cómo se planifica, gestiona, organiza, y comunica al personal los asuntos laborales.

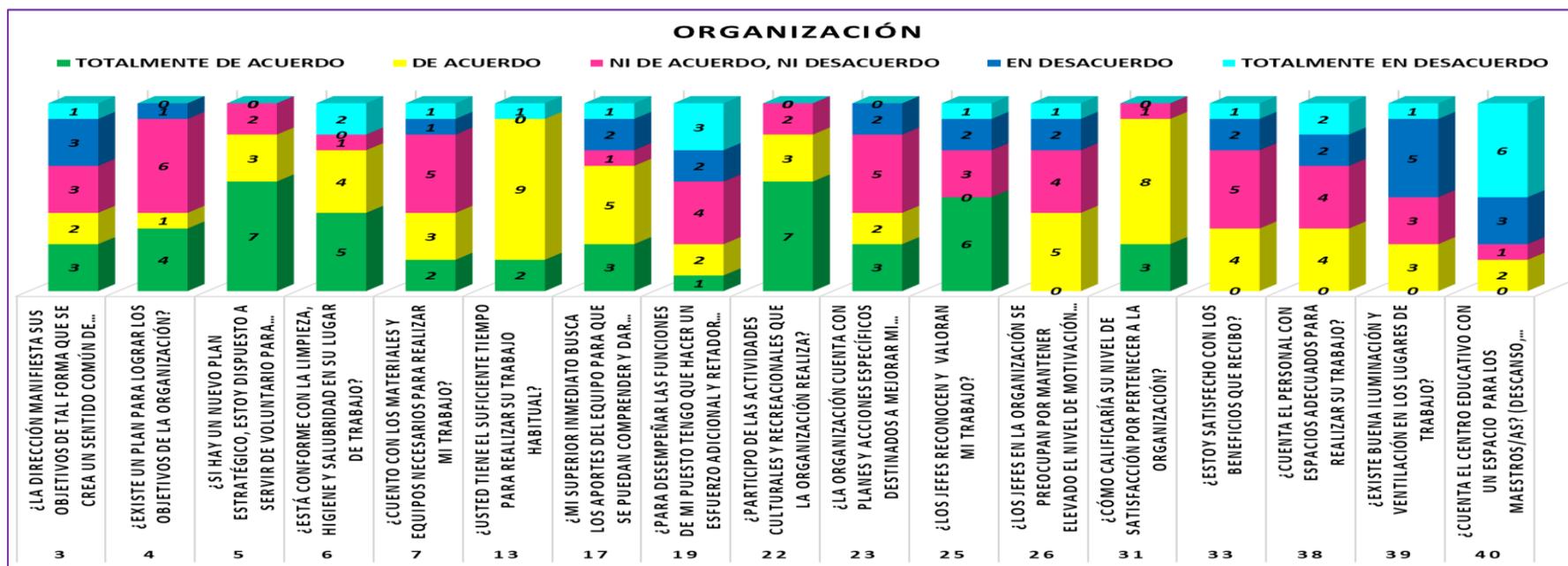
No	PREGUNTA	ESCALA DE VALORES CUALITATIVOS					
		UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	TOTAL ENCUESTADOS
3	¿La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?	3	2	3	3	1	12
4	¿Existe un plan para lograr los objetivos de la organización?	4	1	6	1	0	12
5	¿Si hay un nuevo plan estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?	7	3	2	0	0	12
6	¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?	5	4	1	0	2	12
7	¿Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?	2	3	5	1	1	12
13	¿Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?	2	9	0	0	1	12
17	¿Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan?	3	5	1	2	1	12
19	¿Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?	1	2	4	2	3	12
22	¿Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?	7	3	2	0	0	12
23	¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?	3	2	5	2	0	12
25	¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?	6	0	3	2	1	12
26	¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?	0	5	4	2	1	12
31	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?	3	8	1	0	0	12
33	¿Estoy satisfecho con los beneficios que recibo?	0	4	5	2	1	12
38	¿Cuenta el personal con espacios adecuados para realizar su trabajo?	0	4	4	2	2	12
39	¿Existe buena iluminación y ventilación en los lugares de trabajo?	0	3	3	5	1	12
40	¿Cuenta el centro educativo con un espacio para los maestros/as? (descanso, receso, revisión de cuadernos, calificar examen, otros.)	0	2	1	3	6	12

TOTALES	46	60	50	27	21	204
PROMEDIOS	22.5%	29.4%	24.5%	13.2%	10.3%	

INTERPRETACIÓN.

Escala de valores	Análisis de los porcentajes
Uno	Menos de la cuarta parte está Totalmente de acuerdo (22.5%)
Dos	Menos de la tercera parte está de Acuerdo (29.4%)
Tres	Aproximadamente la cuarta parte le es indiferente, Ni de Acuerdo ni desacuerdo (24.5%)
Cuatro	Aproximadamente más de la novena parte está en desacuerdo (13.2%)
Cinco	Aproximadamente la novena parte está Totalmente en desacuerdo (10.3%)

GRAFICO.



B- CRITERIO “RELACIONES”.

Objetivo: Indagar en el compromiso, la satisfacción personal, el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal.

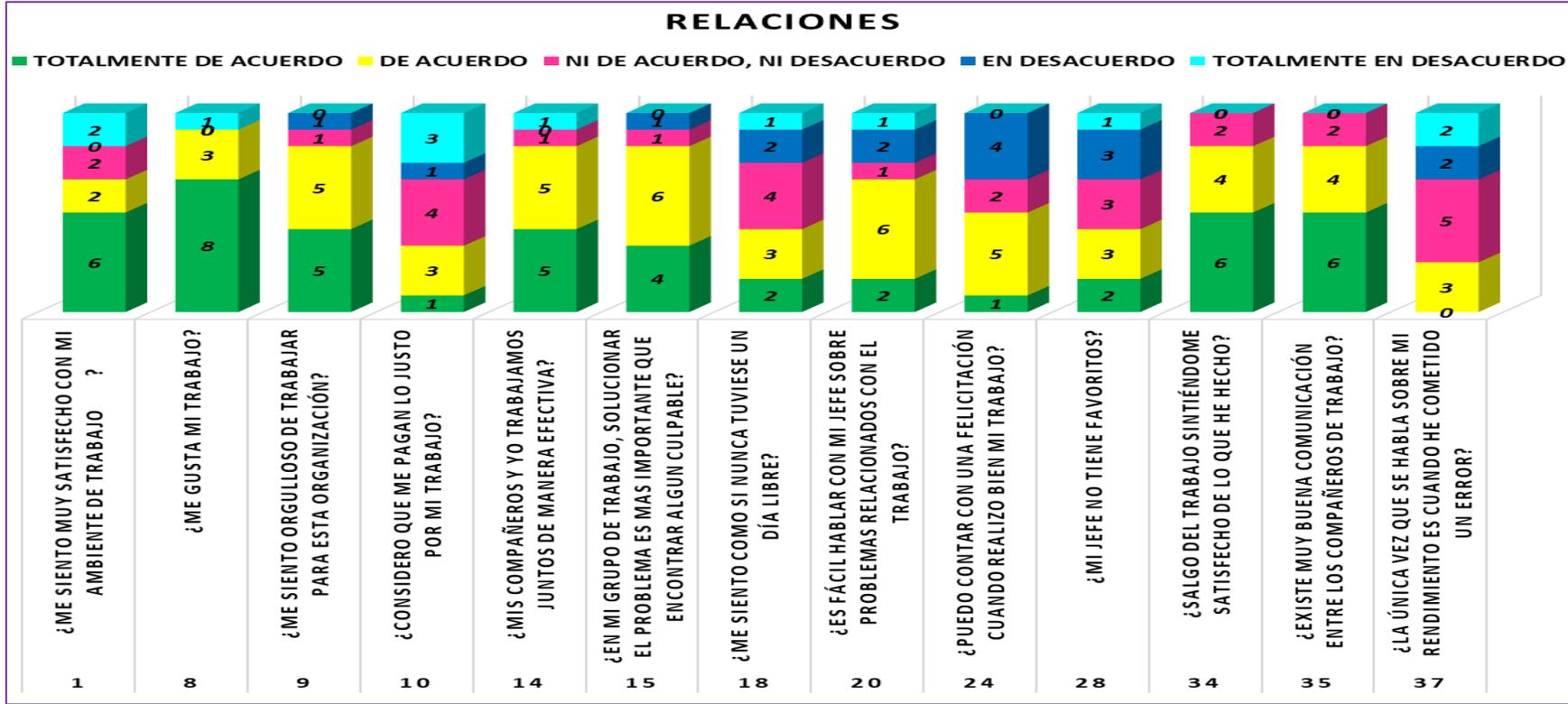
No	PREGUNTA	ESCALA DE VALORES CUANTITATIVOS.					
		UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	TOTAL ENCUESTADOS
1	¿Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo?	6	2	2	0	2	12
8	¿Me gusta mi trabajo?	8	3	0	0	1	12
9	¿Me siento orgulloso de trabajar para esta organización?	5	5	1	1	0	12
10	¿Considero que me pagan lo justo por mi trabajo?	1	3	4	1	3	12
14	¿Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva?	5	5	1	0	1	12
15	¿En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable?	4	6	1	1	0	12
18	¿Me siento como si nunca tuviese un día libre?	2	3	4	2	1	12
20	¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?	2	6	1	2	1	12
24	¿Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo?	1	5	2	4	0	12
28	¿Mi jefe no tiene favoritos?	2	3	3	3	1	12
34	¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?	6	4	2	0	0	12
35	¿Existe muy Buena comunicación entre los compañeros de trabajo?	6	4	2	0	0	12
37	¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?	0	3	5	2	2	12
	TOTALES	48	52	28	16	12	156
	PROMEDIOS	30.8%	33.3%	17.9%	10.3%	7.7%	

INTERPRETACIÓN.

Escala de valores	Análisis de los porcentajes
Uno	Aproximadamente menos de la tercera parte está Totalmente de acuerdo (30.8%)
Dos	La tercera parte está de acuerdo (33.3%)

Tres	Menos de la quinta parte le resulta indiferente, Ni de acuerdo ni en desacuerdo (17.9%)
Cuatro	Aproximadamente la novena parte está en desacuerdo (10.3%)
Cinco	Aproximadamente 1 de cada doce esta, Totalmente en desacuerdo (7.7%)

GRAFICA.



C- CRITERIO “ESTRUCTURA”

Objetivo: Determinar si el personal identifica la estructura jerárquica del centro educativo.

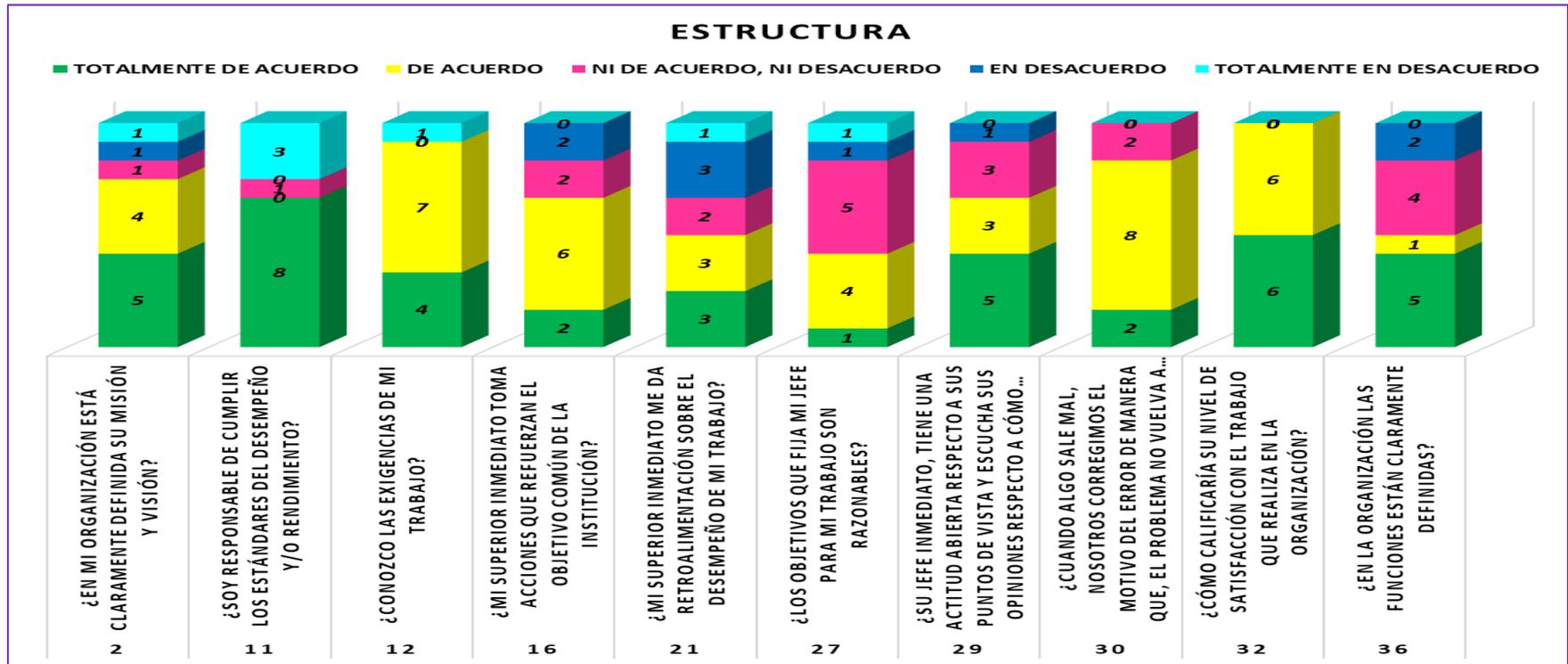
No	PREGUNTA	ESCALA DE VALORES CUANTITATIVO.					
		UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	TOTAL ENCUESTADOS
2	¿En mi organización está claramente definida su Misión y Visión?	5	4	1	1	1	12
11	¿Soy responsable de cumplir los estándares del desempeño y/o rendimiento?	8	0	1	0	3	12
12	¿Conozco las exigencias de mi trabajo?	4	7	0	0	1	12
16	¿Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución?	2	6	2	2	0	12
21	¿Mi superior inmediato me da retroalimentación sobre el desempeño de mi trabajo?	3	3	2	3	1	12
27	¿Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables?	1	4	5	1	1	12
29	¿Su jefe inmediato, tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	5	3	3	1	0	12
30	¿Cuándo algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que, el problema no vuelva a suceder?	2	8	2	0	0	12
32	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?	6	6	0	0	0	12
36	¿En la organización las funciones están claramente definidas?	5	1	4	2	0	12
	TOTALES	41	42	20	10	7	120
	PROMEDIOS.	34.17%	35.00%	16.67%	8.33%	5.83%	

INTERPRETACIÓN.

Escala de valores	Análisis de los porcentajes
Uno	Aproximadamente la tercera parte está Totalmente de acuerdo (34.17%)
Dos	Aproximadamente más la tercera parte está de Acuerdo (35.00%)

Tres	Menos de la quinta parte les es indiferente, Ni de acuerdo ni, en desacuerdo (16.67%)
Cuatro	Aproximadamente 1 de cada 12 personas están en desacuerdo . (8.33%)
Cinco	Aproximadamentne1 de cada 12 personas están, Totalmente en desacuerdo (5.83%)

GRAFICO.



D. Análisis de la situación actual del clima laboral del Liceo América de Alas.

A continuación, se describe el diagnóstico como resultado del análisis de la información que se obtuvo en el estudio, a través de la encuesta realizada al personal que labora dentro de la institución, siguiendo con la investigación se entrevistaron a las siguientes personas; director, subdirectora y a tres subalternos estos últimos se eligieron de manera aleatoria, para complementar con una guía de observación de las distintas áreas, con el objetivo de conocer e identificar las condiciones del clima laboral en las que el personal desempeñan sus actividades.

N° 1- Criterio organización.

La organización como tal, resulta ser un elemento muy difícil de desarrollar dentro del Liceo, esto debido a que la falta de personal, imposibilita poder delegar a varias personas diferentes funciones por lo que a última hora se termina improvisando actividades que pudieran ser más exitosas dentro de la institución. Organizar no es tarea fácil, implica el hecho de planear muy bien las cosas con tiempo y elegir la persona que reúna los requisitos necesarios para desenvolverse muy bien en la actividad. Al observar el resultado obtenido podemos descubrir que si bien CINCO participantes reconocen la existencia de un plan estratégico y a seis les es indiferente la interrogante, (Anexo N°2 pregunta n° 4, cuestionario), se percibe muy poco interés por parte del personal en referencia al involucramiento cuando se refiere a organización lo que puede traducirse poco valor agregado en el desempeño laboral.

Por lo tanto, es importante descubrir qué pudiera estar generando desinterés por parte del personal del liceo, cual es la razón de fondo que desmotiva a involucrarse de lleno con la institución y que está generando esta falta de coordinación y mucha frustración dentro de las personas que están siendo

sobrecargadas a última hora. El resultado sigue dejando muchas dudas, esto debido a que una gran mayoría de los participantes, OCHO de ellos evalúa positivamente la participación de todos a la hora de tomar decisiones, resulta claro un involucramiento en la planeación dentro de toda la organización donde, la opinión de sus integrantes es tomada en cuenta. (Anexo N°2 pregunta n° 17, cuestionario).

Al hablar de organización el resultado proporciona puntos de mejora donde todos los entrevistados aportan su percepción y vivencias en las que se evidencia una mala coordinación, la subdirectora lo expresa bien al referirse sobre la necesidad de que hayan coordinadores por cada nivel, por lo demás el plantel docente y administrativo percibe muy poca integración como equipo a la hora de llevar a cabo una actividad, de carácter institucional hay que trabajar esta área, el director considera que en el futuro se debe contratar personal con mayor experiencia laboral (Anexo N°1 Organización pregunta N° 1 y 2, entrevista).

De igual forma, el resultado es bastante similar, existe reconocimiento por parte de las jefaturas, que es valorado el esfuerzo y desempeño realizado por el equipo, pero aún faltan otros elementos que se agregan a la investigación porque solamente SEIS de los participantes aprueban la interrogante, (Anexo N°2 pregunta n° 25, cuestionario).

Se puede observar del porqué la organización como elemento administrativo se encuentra en aprietos, es que la motivación es parte fundamental, es la razón del porqué un individuo puede alcanzar sus aspiraciones, resulta ser la inspiración clara de un objetivo, Solamente CINCO participantes reconocen que la dirección se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación grupal dentro de la institución, pero la mayor parte de ellos opinan le es indiferente y

un totalmente desacuerdo, (Anexo N°2 pregunta n° 26, cuestionario).

Continuando, es necesario conocer la idoneidad de cada integrante del personal que actualmente labora para el Liceo, en cual posee o cree tener, y quien mejor para decirlo que el subconsciente de cada uno de ellos, para tal propósito se formula la siguiente interrogante, ¿Si hay un nuevo plan estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?, se percibe un alto nivel de participación, también un elevado número de aprobación, esto debido a que DIEZ, participantes manifiesta su entusiasmo en participar en futuros planes estratégico que sean por el bien de la institución, (Anexo N°2 pregunta n° 5, cuestionario)

A pesar de todo, es importante medir los niveles de satisfacción personal que cada integrante siente por la institución, esto debido a que si ellos en determinada situación no llegaran a sentirse satisfecho con su labor, pudieran afectar al resto del equipo. Al observar los resultados podemos darnos cuenta a simple vista, que la institución no solo es querida por sus integrantes, sino que tan bien ellos sienten mucha empatía con la función que realizan dentro de la misma, ONCE participantes aprobaron la interrogante. (Anexo N°2 pregunta n° 31, cuestionario)

N° 2 - Criterio relaciones.

Este criterio es un elemento que le aporta mucho a la investigación, resulta necesario descubrir porqué muchas veces las organizaciones sufren pérdida de confianza de sus consumidores que se traduce en pérdidas económicas para la misma, es común observar como las organizaciones hacen un infructuoso esfuerzo por tomar distancia de la imagen individual cuando algo sale mal, esto resulta ser más complejo de lo que parece, porque a pesar de que nuestro objeto de estudio es el personal docente y administrativo, hay que mencionar

que también hay un consumidor que resulta ser el estudiante, el cual recibe su formación académica, así como también una institución con normas y políticas que es dirigida por personas. Douglas McGregor estudió el comportamiento del directivo y observó que éste dependía de la visión que tenía de los trabajadores. A partir de este estudio identificó dos posturas, que llamó **teoría X** y **teoría Y**. La forma de dirigir a las personas será totalmente diferente. El primer tipo de trabajador necesita una dirección autoritaria y el segundo una mucho más flexible y democrática.

En este caso se pretende analizar la situación actual en cuanto a las relaciones interpersonales cómo esto pudiera estar afectando la comunicación, el trabajo en equipo, la vocación que tiene cada integrante, así como la participación y el entusiasmo con el que actualmente se cuenta dentro del liceo, con tal propósito se desarrolla esta interrogante para indagar en la percepción que el personal tiene acerca de sus jefes y cómo puede afectar la buena comunicación entre ambos. El resultado es muy favorable los participantes perciben que su jefe inmediato es muy accesible en cuanto a temas de trabajo se refiere, se obtuvo un resultado positivo de OCHO vs TRES que desaprueban la afirmación, (Anexo N°2 pregunta n° 20, cuestionario).

Otra interrogante fue sobre la percepción que el personal del Liceo tiene acerca de la imparcialidad de su jefe inmediato, para evaluar su desempeño, es importante de resaltar debido a su incidencia directa en el estado de ánimo, la moral con la que desarrolla su labor que pudiera ser afectada por esta situación. Según el resultado obtenido, se puede percibir muy poca confianza en la imparcialidad de sus jefes, ellos consideran que se le da más ponderación a los desaciertos que a los aciertos, CINCO tomaron a bien no opinar al respecto, CUATRO se apostaron más por desaprobar la afirmación lo que resulta favorable porque la pregunta fue inversa, pero aun así TRES personas si

aprobaron la afirmación y esto deja un resultado desalentador, pero a la vez nos brinda un punto de mejora. (Anexo N°2 pregunta n° 37, cuestionario)

En segundo aspecto, la relación que existe entre los compañeros de trabajo, es decir, como se encuentra el trabajador se forman equipo con buena comunicación dentro del centro educativo, el resultado es muy favorable tomando en cuenta que esto genera un ambiente agradable, para toda organización, DIEZ participantes reconocen la buena integración que tienen como equipo, demuestra que existe un vínculo muy fuerte en su relación de compañerismo, (Anexo N°2 pregunta n° 14, cuestionario).

Al respecto, se planteó la siguiente interrogante con el fin de ahondar en el asunto, ¿Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo?, este resultado es muy favorable, porque DIEZ participantes afirmaron especialmente sobre la existencia de una buena comunicación, lo que le favorece el desarrollo de las actividades como institución, ayuda a evitar la desinformación y a mantener siempre al tanto a todos los integrantes sin importar el puesto que desempeña, (Anexo N°2 pregunta n° 35, cuestionario).

En cuanto a las relaciones interpersonales la mayoría dijo nunca haber tenido ningún altercado entre compañeros ni con las jefaturas. (Anexo N°1 Relaciones pregunta n° 1, entrevista).

Además, se consultó si el personal trabaja por convicción o circunstancia, para ser considerados o integrados en actividades que sean de su gusto es decir, que tengan vocación para desempeñar sus funciones encaminadas a ir mejorando continuamente, el resultado fue muy consistente y ONCE personas consideran que su trabajo es de su agrado, lo que resulta favorable para la institución educativa porque cuenta con un plantel de maestros con vocación y

de igual forma con el personal administrativo, (Anexo N°2 pregunta n° 8, cuestionario).

Continuando con el tema, se busca identificar el nivel de satisfacción entre su vocación y el lugar de trabajo que le brindan, lo que resulta bien evaluado por los participantes, esto debido a que DIEZ de ellos se consideran muy satisfechos por su desempeño laboral dentro del Liceo, (Anexo N°2 pregunta n° 34, cuestionario).

N° 3 - Criterio estructura.

La estructura como criterio de agrupación, no es más que una forma que permite agrupar factores poco flexibles dentro de la institución los cuales se originan de la normativa que rige al Liceo, asimismo pueden derivarse de convenios de la junta directiva para mejorar las condiciones físicas que actualmente tiene la entidad académica.

Se realizaron algunas preguntas que van dirigidas a evaluar a los encargados de garantizar el Reglamento Interno y/o Manual de Convivencia escolar, es decir, al director y sub-directora, como resultado de la entrevista queda evidenciado que existe dualidad de mando ya que al preguntar sobre la estructura jerárquica algunos identifican a la sub directora como la máxima autoridad, (Anexo N°1 Estructura pregunta n° 1, entrevista).

Se indagó si la dirección programa capacitaciones para el personal docente en la mejora continua de la excelencia académica. Según el resultado, SEIS, es decir, la mitad de los participantes reconocen haber recibido retroalimentación referente a su trabajo, a DOS le fue indiferente la pregunta y CUATRO no se identifican con la aseveración, hay que recordar que es una institución académica y que cada quien es fuerte en su área, por lo que esta interrogante

fue más bien encaminada a evaluar el nivel de involucramiento que la dirección mantiene sobre su personal. (Anexo N°2 pregunta n° 21, cuestionario).

Asimismo, se buscó conocer si tienen una distribución adecuada de la carga laboral así como responsabilidad compartida en el centro de estudio. Para este caso, solamente CINCO participantes reconocen que su jefe es justo a la hora de fijar objetivos para cada persona, a CINCO les resulta indiferente y DOS desaprueban la interrogante, resulta claro que más de la mitad del personal está sobrecargando de alguna forma y que esto pueda causar una desmejora de la calidad académica. (Anexo N°2 pregunta n° 27, cuestionario).

También es importante conocer la visión que se tiene como grupo, cuando se enfrentan nuevos desafíos de carácter académico a nivel participativo, al respecto se preguntó ¿Cuándo algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que, el problema no vuelva a suceder?, de acuerdo al resultado, la mayoría de participantes, es decir, DIEZ entienden la importancia de buscar una mejora continua, como institución están preparados para avanzar hacia los desafíos que les depare el futuro, se observa un ambiente positivo hacia los cambios sin embargo, DOS personas les pareció indiferente, aunque nadie desaprobó la interrogante, (Anexo N°2 pregunta n° 30, cuestionario).

Por consiguiente, se analizó detenidamente cómo percibe el personal el nivel de exigencia que ejercen las autoridades de la entidad académica y que emanan de la estructura organizativa, al preguntar al respecto, tuvo como resultado permite descubrir el grado de compromiso que tiene el participante, no solo para con la institución sino también consigo mismo, OCHO reconocieron que son responsables de su desempeño laboral, aunque TRES desaprobaron la interrogante lo que lleva a pensar que pudieran haber factores que estuvieran imposibilitando el correcto desempeño y los últimos TRES, tendría que ver con

su área física donde labora. (Anexo N°2 pregunta n° 11, cuestionario).

Siguiendo con la indagación se preguntó el nivel de satisfacción que tiene el trabajador en la organización. Aquí podemos observar que los DOCE participantes manifiestan ser felices con el trabajo que realizan dentro de las instalaciones del Liceo, esto significa que ya se tiene a las personas indicadas, para cada puesto. (Anexo N°2 pregunta n° 32, cuestionario).

También, se cuestionó la importancia que representa un área de trabajo ventilada e iluminada, para obtener un mejor desempeño laboral en este caso el clima laboral es afectado por el entorno físico donde se ejerce, la infraestructura no permite hacer mucho, a sabiendas de la limitante se preguntó de manera general. Según el resultado solamente TRES participantes reconocen que tienen buena iluminación y ventilación, SEIS participantes, dicen lo contrario. (Anexo N°2 pregunta n° 39, cuestionario).

Continuando, en este caso fue evidenciar la necesidad de un área destinada para el descanso de maestro ya sea para adelantar trabajo fuera del aula, el resultado obtenido, NUEVE de los encuestados niegan se encuentre un lugar destinado para que el personal descansa un rato antes o después de cada jornada, DOS participantes reconocen tener un espacio físico donde tener un rato de relajación, en el recorrido que se hizo como equipo de investigación se logró constatar que no existe tal área de descanso para maestros de igual manera lo expreso en la entrevista la subdirectora pero manifestó que en la sub dirección les proporciona el espacio cuando es solicitado. (Anexo N°2 pregunta n° 40, cuestionario).

Otro punto importante dentro de la estructura fue conocer cuál es el grado de pertenencia por parte del personal y si ellos conocen hacia donde se dirige la

organización qué papel le corresponde a cada uno de ellos dentro de la misma. De acuerdo al resultado, NUEVE participantes, conocen la misión y visión de la institución mientras que solo DOS, la desconocen; como equipo de investigación al realizar el recorrido por las instalaciones se pudo constatar que no se observó la misión ni visión físicamente. (Anexo N°2 pregunta n° 2, cuestionario).

Por último se preguntó si en la organización, las funciones están claramente definidas. Según los resultados, CINCO participantes tienen claras las funciones para la cual han sido contratados, CUATRO les fue indiferente la pregunta y DOS no tienen muy clara la función que deberían estar desempeñando, (Anexo N°2 pregunta n° 36 cuestionario).

Como punto adicional se observó que en el Liceo América de Alas, tiene un organigrama que es apropiada para la institución por lo tanto, no se elaborara otro; no obstante, se le realizaran algunas mejoras en el diseño y se incorpora el coordinador/a en la educación media como parte esencial dentro de la estructura organizativa.

El diseño de un organigrama, permite establecer cierto orden dentro de la organización, sobre todo relacionado con las líneas de mando, es decir, a quién deberá rendir cuentas cada persona y sobre quiénes puede influir, así como sus respectivas tareas asignadas a sus cargos, lo que evitará la duplicación de actividades.

Por lo tanto, de acuerdo a las características de la institución, se propone una estructura simple, dado al tamaño y actividades que se desempeñan no se justifica una estructura de mayores dimensiones.

Se recomienda agregar la participación jerárquica correspondiente a la coordinación en educación media; donde se gestioné todo lo relacionado con la

formación académica de los estudiantes del nivel de bachillerato los cuales ayudarán a que sus operaciones sean exitosas y se genere más competitividad en el mercado. (Ver anexo N°4 organigrama propuesto).

EL FODA

Como punto adicional se elaboró el FODA, del centro de estudio y con anticipación se realizó un recorrido por la avenida. Juan Bertis del Municipio de Ciudad Delgado, con el objetivo de identificar la competencia a la que se enfrenta el Liceo América de Alas, se recopilan los diferentes prospectos de cada institución educativa privada, para poder realizar un Benchmarking (evaluación comparativa) y lograr concretar en la proposición.

E. ANALISIS DEL FODA DEL LICEO AMERICA DE ALAS.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
36 años de excelente trayectoria académica	Se puede seguir ampliando la infraestructura verticalmente, lo que aportaría más aulas para ampliar la oferta académica	Espacio físico con el que se cuenta es muy reducido, lo que imposibilita tener un área de juegos, de sano esparcimiento como una cancha propia o hasta salón de usos múltiples para montar un escenario.	El constante crecimiento de la oferta académica privada en el casco urbano del municipio de Ciudad Delgado, es decir, en los alrededores del Liceo América de Alas.
Fácil ubicación, en el casco urbano del Municipio de Ciudad Delgado	Se pudiera mejorar la imagen de la institución con solo visibilizar la fachada del edificio, y que el público vea la entrada del Liceo, no un parqueo cubierto por la sombra de un árbol, al igual que las gradas que se encuentran enfrente, e incluso no puede existir nada alterno en la fachada, como la librería ni mucho menos oficinas, eliminar todos estos elementos pudiera darle una imagen fresca a la institución	Falta de recursos económicos para poder invertir más en la oferta académica y también para poder relanzar la imagen de la institución	Alta expectativa por parte de la población en cuanto a la mejora académica pública en el país, producto del nuevo gobierno y esto sumado a la reducción de la delincuencia a nivel nacional.
Pocos alumnos por maestro, lo que garantiza una educación más personalizada	Se debe optimizar mucho el poco espacio con el que se cuenta, pero también se debe evitar que un grupo de clase produzca cualquier tipo de distracción visual o sonora en horario de clases, dicho en otras palabras evitar que los alumnos salgan de su salón en hora clase.	Poca publicidad sobre la oferta académica así como también no hay innovación en cuanto a opciones de bachillerato.	Poco interés en buscar nuevas formas de poder atraer inversión al Liceo, por parte de los propietarios.
Colegio bilingüe desde parvulario, se llevan de la mano los dos idiomas, lo que aporta una mayor preparación al estudiante.	Hay que contratar profesionales con experiencia y con especialidad y conservar a los que la han obtenido dentro de aulas del Liceo América de Alas.	Docentes con mala actitud y con poca experiencia laboral.	La mala situación económica que atraviesa el país, pudiera en determinada situación obligar a los padres de familia a ya no pagar educación privada a sus hijos.
Colegiatura a precios módicos, sin descuidar la excelencia académica, lo que se traduce en un alivio al bolsillo familiar	Hay que enfocarse en atraer nuevos estudiantes, diseñando un nuevo uniforme, que resulte más llamativo, hay formar un grupo coreográfico o un equipo de futbol o basquetbol, una banda de paz, grupo de danza moderna. Este tipo de actividades pudieran generar un costo adicional, pero atrae a muchos jóvenes estudiantes porque les da sentido de pertenencia.		Bajo rendimiento académico, aunque no es del toda la responsabilidad de la institución, pero en ocasiones los padres suelen culpar a los maestros del bajo aprendizaje del estudiante.
Sano ambiente escolar libre de grupos delictivos, donde fácilmente se puede pulir la conducta del estudiante.	Se debe pulir más la imagen del Liceo, hay que volantear mucho la oferta académica, pero se debe actualizar el prospecto e imprimir en papel cuche que resulta ser más llamativo y que respalda mucho el contenido.	No volver tan rígido los valores espirituales, reforzar la materia de moral y cívica puede ayudar.	Bajo nivel de matrículas, puede poner en aprietos al Liceo.
Plantel docente con visión de futuro dentro de la institución, es decir, que quieren hacer carrera profesional	Debido a que el espacio no permite tener una cafetería, bien se pudiera contratar una empresa que nos ofrezca maquinas surtidoras de golosinas y bebidas, y colocar bancas en los contornos de la pared cercana al patio, esto daría ganancias producto de las ventas y dejaría el espacio que actualmente ocupa la cafetería, para otro salón de clases.	No existe ninguna disciplina deportiva, arte, música o danza moderna etc.	Hay que actualizar el centro de cómputo y hacer énfasis en la enseñanza de la materia de informática.

Fuente: Elaborado por el equipo.

Cuadro N° 5

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Criterio organización.

- a. A través de la interpretación se identificó que existe un plan estratégico, pero no cubre por completo todas las actividades que se desarrollan durante todo el año académico, o va sufriendo modificaciones producto de acontecimientos desencadenados en el desarrollo del mismo, como mal clima, situaciones de emergencia nacional o discrecionalidad de MINED, etc.
- b. El colegio cuenta con la participación de todos al momento de planear el calendario académico, pero este no deja espacio a cambios inesperados lo que ocasiona desorganización, frustración y sobrecarga laboral hacia el personal.
- c. Existe reconocimiento por parte de las jefaturas hacia el buen desempeño laboral del personal, pero se hace muy poco por elevar el grado de motivación grupal, lo que está dificultando que se obtengan buenos resultados como equipo

2. Criterio relaciones

- a. En cuanto a la relación que existe entre el personal docente y administrativo, se puede concluir que es muy buena, aunque se debe mejorar un poco en retroalimentación sobre el desempeño que el personal realiza.
- b. En cuanto al trabajo en equipo, actualmente se cuenta con un excelente equipo que fácilmente se pueden apoyar entre sí, a fin de desarrollar tareas como grupo existe muy buena comunicación lo que permite que haya fluidez

de información y favorece la organización.

- c. A nivel individual, la mayoría son personas muy dedicadas a su profesión y disfrutan mucho desenvolviéndose en las tareas que se les asigne, hay vocación.
- d. En cuanto a la relación entre la estructura organizacional y personal, es muy buena se debe mejorar en la divulgación oportuna de la información a fin de permitir la organización individual y grupal, en las actividades institucionales

3. Criterio estructura

- a. No todo el personal tiene clara la misión y visión de la institución.
- b. No todos los salones de clases tienen buena ventilación e iluminación, así como también se carece de un área de descanso para el personal docente y administrativo.
- c. No todos conocen las exigencias de su puesto de trabajo, lo que ocasiona la idea que están siendo explotado laboralmente y por ende no sienten responsabilidad en sus actividades.

RECOMENDACIONES

1. Criterio organización

- a. A la hora de planificar el calendario académico, se deben tomar en cuenta todas las actividades que surjan de una lluvia de ideas como grupo, y delegar a la persona encargada de llevar acabo la actividad, de preferencia que se identifiquen a tres posibles suplentes que pudieran en determinadas circunstancias asumir esa responsabilidad.
- b. Se debe dejar un espacio de tiempo considerable como margen de error y que permita tener tiempos flexibles entre cada actividad se debe entregar una copia del calendario de actividades académicas a cada maestro, y deberá ser informado de modificaciones del mismo para que se prepare con tiempo.
- c. Se debe propiciar actividades grupales de convivencia que conlleven la integración grupal como viajes de campo, actividades deportivas o celebraciones adicionales que permitan limar asperezas o expresar su frustración por determinada situación, todo esto con el fin de integrar el equipo de trabajo y aumentar la participación de los mismos para el bien de la entidad académica.

2. Criterio relaciones

- a. Se diseñará una hoja de evaluación del desempeño que permita evaluar de manera individual al personal, hay que hacer un horario de capacitaciones por especialidad.

- b. Realizar programación y planificación de actividades grupales donde puedan compartir experiencias positivas o negativas para crear lazo de confianza y desestresarse.
- c. Incentivar al personal con un cuadro de honor que les permita identificar su esfuerzo cada periodo, no solamente cada año, que ellos perciban que su desempeño es tomado en cuenta para bien.
- d. Se debe concientizar al personal que entre mejor le vaya a la institución, mejores prestaciones laborales habrán para ellos, por lo tanto es necesario unir esfuerzo de todos, para fortalecer el crecimiento.

3. Criterio estructura.

- a. Se debe propiciar el reconocimiento destacado de las funciones o premiar el desempeño sobresaliente además, colocar en un cuadro la misión y visión para que esta sea visible por todos.
- b. Dotar al personal de las mejores condiciones posibles para el desempeño de sus funciones, tales como adecuada iluminación, ventilación, salón para maestro, etc.
- c. Es necesario realizar una capacitación en la que se les explique al personal las limitantes con las que se cuentan, para poder concientizar en la necesidad de involucrarse más en las tareas que como institución se les exige realizar, como son los actos cívicos, actos de celebración promovidos por la dirección y que van encaminados a mejorar la imagen del colegio.

CAPÍTULO III.

“PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL Y OPTIMIZAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL LICEO AMERICA DE ALAS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

A. Importancia.

Con base al diagnóstico presentado en el capítulo dos, sobre el estado actual del clima laboral en del Liceo América de Alas, se presenta la propuesta que permitirá una mejor administración en el recurso humano, dentro de toda organización, se logró identificar factores claves que influyen directamente en el ambiente interno de la institución como lo son: comunicación, las relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, entorno físico, incentivos, otros. Permitted conocer la percepción y la satisfacción del personal en su puesto de trabajo; para evaluar el clima laboral se propone una herramienta de gestión que ayuda en la toma de decisiones de acciones preventivas y correctivas.

Esta propuesta busca fortalecer las actividades dentro de Liceo América de Alas en estudio, para la implementación de la gestión administrativa, haremos uso del proceso de la administración, es decir, se planea, se tome una acción, se verifique si los resultados son los esperados y se actúe para reiniciar el proceso.

B. Objetivos

1. General

Elaborar una propuesta técnica administrativa de mejora del clima laboral para optimizar las actividades del personal docente y administrativo, del Liceo América de Alas.

2. Específicos

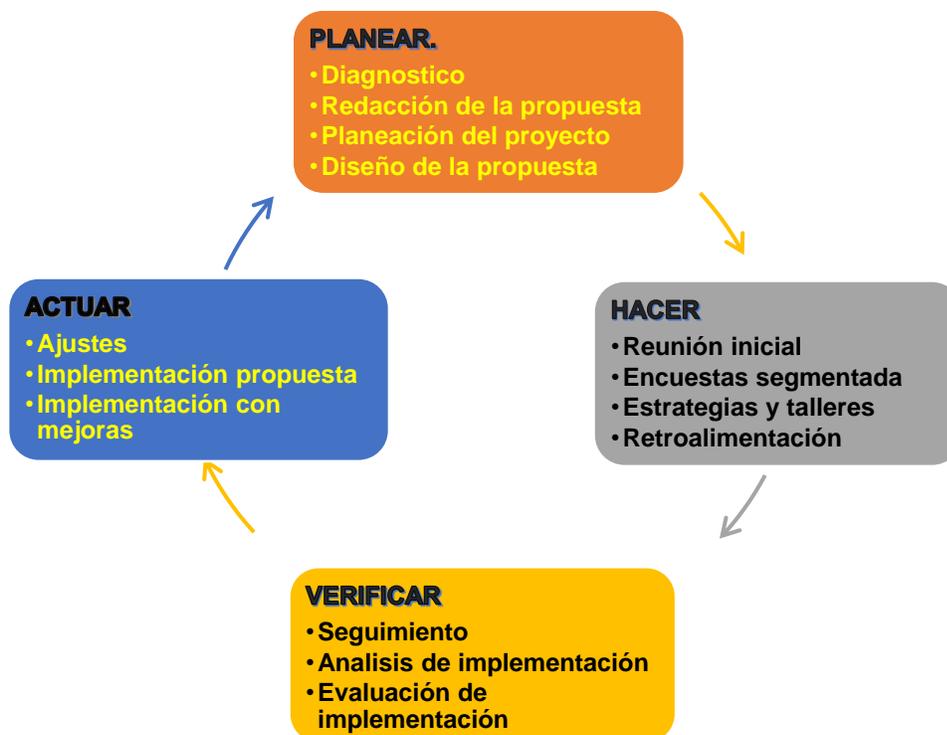
- a) Proponer acciones necesarias para mejorar el clima laboral y así fortalecer el resultado institucional.
- b) Diseñar un sistema de capacitaciones como fuerza promotora dentro de la institución para fortalecer las áreas deficientes.
- c) Promover la creación de un salón de maestros donde se puedan reunir entre colegas y puedan tener un espacio adecuado para liberar estrés y trabajar sus temas.

C. Modelo de gestión.

Para implementar una propuesta de gestión educativa, ayuda el uso del modelo P.H.V.A. (planear, hacer, verificar y actuar), siempre y cuando se constituyan en un proceso, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifiquen si los resultados eran los esperados y se actúe para reiniciar el proceso, en donde se explica cada aspecto central que compone al ciclo:

1. Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, con el fin de satisfacer los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
2. Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
3. Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
4. Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s).

Este ciclo en donde se explica cada aspecto del proceso.



Fuente: DEMING, Edwards. Out of the Crisis. MIT Press, 1986

Figura 5. Modelo PHVA para fortalecer el clima laboral del Liceo América de Alas.

La adopción del modelo PHVA para el desarrollo de la propuesta para optimizar el clima organizacional, promueve que la práctica de la gestión vaya en pro de las oportunidades que necesita atender la institución educativa para que la organización mejore el desempeño de sus procesos y su ambiente laboral, una vez identificadas las variables, se pudo planificar el cambio y llevarse a cabo. Luego se verifican los resultados de la implementación de estas variables y, según los resultados, se actúa para ajustar el cambio o para comenzar el ciclo nuevamente mediante la planificación de nuevos cambios. En el cuadro número cinco se muestra los pasos del modelo PHVA.

Diseño de la propuesta

Haciendo uso del proceso de la administración planteamos cómo funcionará el diseño de la propuesta de mejora, con cada uno de los elementos que lo integran, de este modo mostrar cómo se realizará en el Liceo América de Alas.

PASOS DEL PHVA	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 Liceo América de Alas.	Porque es necesario entender y ofrecer un Clima laboral adecuado y óptimo a los empleados del centro de estudio.	Todos los docentes y la administrativa	A través del uso de documentos 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% las variables apropiadas para trabajar con los docentes y administrativo del colegio.
“H”. Implementar “el cómo se va a hacer”, cuando se identifique una no conformidad real o Potencial.	-Reunir a los diferentes elementos. -Organizar el grupo representante -Socializar los programas ante la institución.	Porque es importante conocer las diferentes herramientas y estrategias para fortalecer el clima laboral	El equipo de docentes de diferentes áreas y la parte administrativa	A través de la ejecución de la propuesta de gestión: Encuesta y entrevista, capacitaciones, retroalimentación y evaluación.	Durante el año escolar	Teniendo en cuenta las variables a trabajar alcanzar en un 90% la mejora de estas.
“V”. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos de acciones correctivas y preventivas	-Evaluar el impacto de recibir estas capacitaciones como -Herramienta para mejorar el clima laboral -Socialización de las diferentes capacitaciones	Porque es necesario que los docentes y administrativo Conozcan las debilidades y fortalezas del ambiente laboral en que se encuentran.	El equipo de docentes de las diferentes áreas y la parte administrativa	Durante las jornadas pedagógicas por parte de los administrativos dar a conocer las fortalezas que se han rescatado con la aplicación de la estrategia.	Durante el año escolar	Durante el año escolar implementar la estrategia para aumentar el porcentaje de fortalezas y disminuir las debilidades del equipo de trabajo.
“A”. Identificar e implementar las acciones necesarias para alcanzar los Resultados planificados y la mejora continua de los Procesos de acciones correctivas y preventivas.	Implementar los cambios requeridos, para mejorar y fortalecer el clima laboral.	Porque es importante ofrecer un ambiente laboral adecuado y óptimo para todos.	El equipo de docentes de las diferentes áreas y la parte administrativa	Realizar capacitaciones o talleres con rigurosidad.	Durante el año escolar	Aumentar el porcentaje de fortalezas y disminuir las debilidades del equipo de trabajo

Cuadro N° 6

D. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL.

A partir del diagnóstico de los resultados obtenidos en la evaluación del clima laboral, en el Liceo América de Alas se propone el siguiente estrategia de mejora, con el fin que el equipo en general, tenga una mayor satisfacción ante el trabajo, entusiasmo, motivación para realizar sus actividades; esto aumentará las buenas relaciones interpersonales. Además, se debe promover cuatro aspectos básicos: motivación, relaciones interpersonales, reconocimiento de las labores destacadas y liderazgo, para fortalecer un adecuado clima laboral, es vital promover la calidad y eficiencia de las funciones de los líderes, influyendo y motivando a los trabajadores a realizar sus actividades con el mayor empeño posible.

Por otro lado, las capacitaciones que se desarrollarán para cumplir con los objetivos en cada uno de los temas abordados, se presenta como una guía que puede ser implementada por la dirección como parte de la realimentación, se dividen en tres partes:

- i. Primera parte: Discusiones entre los participantes, con el fin de fortalecer los conocimientos que tienen sobre los aspectos centrales que favorecen un adecuado clima laboral.
- ii. Segunda parte: Cuestionarios en los que se generen reflexiones sobre las prácticas y estrategias útiles para mejorar el clima laboral.
- iii. Tercera parte: Actividades perteneciente al juego para dinamizar los procesos mediante los que se analizan e interpretan los factores clave que se involucran al clima laboral.

El contenido de esta propuesta de mejora busca generar nuevos horizontes para la solución de los problemas que afectan el clima laboral de la institución, orientando además, a los directivos sobre cómo se debe llevar a cabo la implementación de las actividades. A continuación se definen los instrumentos

de seguimiento, que serán útiles para analizar los resultados de los talleres; y por último se definen las estrategias y se diseñan las capacitaciones para cada una de las categorías de Motivación, Comunicación, Reconocimiento de las labores destacadas y Liderazgo, que en conjunto componen la propuesta de mejora para generar un agradable clima laboral al interior de la institución.

Proceso de implementación

Para cada capacitación se esperan obtener resultados a partir de tres instrumentos de seguimiento, con el fin de poder determinar la utilidad y el impacto de cada una de las actividades desarrolladas y reconocer las estrategias que se construyen grupalmente para enriquecer los factores relacionados al clima laboral. Cada instrumento antes mencionado corresponden a cada una de las reuniones que componen las capacitaciones, lo cual se explica en el cuadro número siete.

Guía para implementar las capacitaciones

Parte de la capacitación	Instrumento de seguimiento	Descripción
Discusión	Resumen de las ideas principales	En esta parte de la capacitación o el taller, el encargado toma nota de las ideas más relevantes que fueron expuestas por los participantes, así como de las conclusiones a las cuales se llegaron.
Cuestionario escrito	Respuestas escritas de cada uno de los participantes	Las respuestas de cada participante a los cuestionarios son una fuente valiosa de análisis para poder comprender sus conocimientos sobre las estrategias y las prácticas que favorecen un adecuado clima laboral.
Actividad lúdica /juegos.	Resultado final de la actividad	Según las características de la actividad que se plantee, se debe llegar a un resultado final, que puede ser un dibujo, un escrito o una cartelera que explique la manera en que el grupo entiende y asimila los distintos factores relacionados al clima laboral.

Fuente: Elaborado por el equipo.

Cuadro N°7.

1. Motivación y satisfacción.

a. Política

Fomentar actividades que mejoren y propicien la motivación y satisfacción en el personal docente y administrativo

b. Estrategia

La primera estrategia será entonces, conquistar antes al mercado interno (la gente) y la segunda prepararlos para competir y ganar a la competencia. Se debe reconocer el buen desempeño laboral, construir un clima de trabajo agradable, para despertar potencialidades, convertirse en un verdadero Coach de la gente, considerar que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender o para equivocarse y mejorar, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras. Además crear un registro sistemático que permita estandarizar el mismo, de tal forma que todo el personal sea evaluado bajo las mismas condiciones, esto permitirá llevar un control interno de todo el personal que trabaja para la institución, sirviéndoles de referencia para un posible ascenso, incremento salarial, préstamo personal, bono por buen desempeño.

Recomendaciones para fortalecer la motivación.

- i. Felicitar a todo empleado y divulgar en mural el nombre de la persona que ha sobresalido en sus actividades diarias. Se le otorgará un lugar en el cuadro de honor como parte de su dedicación laboral, fomente así la excelencia académica entre sus colegas.
- ii. Celebrar cumpleaños, realizar convivios y fechas especiales de ley, para fortalecer el compañerismo y la integración social.
- iii. El líder debe conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes de su equipo.

- iv. Se debe propiciar las condiciones necesarias para un ambiente de creatividad donde emerja la motivación interior, como consecuencia se obtendrá un buen clima laboral, responsabilidad, así como su propia satisfacción y compromiso personal.

Se busca fomentar un equilibrio entre trabajo y vida personal, en el cual se disponga de tiempo para realizar asuntos personales de diferente índole, de esta forma mejorar el estado de ánimo y la disminución de estrés laboral.

ACTIVIDADES.

MURAL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL (COLAGE).

Metodología.

Integrar a todo el personal en donde se les solicite una foto que represente el motivo o satisfacción que hace, se levante temprano a realizar sus actividades laborales, representado con una imagen o foto del ser especial: familiar, mascota o meta que se propone cumplir, la cual será entregada por el empleado y modificado cada tres meses.

Materiales:

Fotografías	Cinta adhesiva de doble cara
Tijeras	Foami o carton
cúter	Pinceles
regla	Pegamento

Costo estimado anual (Collage) Total \$ 50.00

Proveedores.

Dollarcity. Dirección: Plaza La Tiendona. Centro comercial en San Salvador.
Teléfono: 7665 2025.

Inversiones El Pinabete S.A. de C.V. Dirección: Avenida Paleca y Calle Principal #18a Colonia Bolívar, Ciudad Delgado.

CONVIVIOS INTERNOS

Metodología.

Crear convivios una vez al mes con el propósito de promover valores como la solidaridad, el compañerismo y fomentar la integración.

- i. Festejar y agasajar a los cumpleaños del mes con un pastel por medio de fondos obtenidos con ventas de frutas o dulces.
- ii. Celebración del día del Maestro, madre y del padre con desayuno o pupusas.
- iii. Reconocimiento por la dirección por la superación de logro / objetivos institucional en este caso, se hará con alguna de las dos opciones.

Proveedores.

Panadería y pastelería el Rosario.

Dirección: Av. Juan Bertiz C.D Teléfono: 2509-1444.

Pupusería Bendición de Dios.

Dirección: Avenida Juan Bertis, #113-A C.D Telefono: 7108-1999.

CONVIVIOS \$ 20.00

Costos estimados anual Total. \$ 180.00

RECONOCIMIENTO AL BUEN DESEMPEÑO

Metodología.

Implementar mediante una evaluación de actividades relacionadas con el desempeño del personal docente o administrativo, que luego será valorado por la jefatura que está integrada por el director y subdirectora, en acto público por medio de un diploma como reconocimiento al buen desempeño del empleado/a más destacado en su trabajo

Tiempo: cada 3 meses

Producto final: Diplomas.

Proveedores.

Office Depot. Dirección: Avenida Norte y Alameda Juan Pablo II, El Salvador.

Horario de 8:00 am / de cierre: 22:00

Teléfono: 2260 4049.

Papel: Opalina Amatl Marfil 225G Carta 100 Hjs /

Modelo: 50749 \$ 25.00

Cartuchos: Impresora HP. \$ 90.00

Costos estimados anuales \$ 115.00

PERMISOS CON GOCE DE SUELDO AL DOCENTE.

Metodología.

Promover pasantías a través de convenios con diferentes Universidades: Universidad de El Salvador (UES), Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), Universidad Pedagógica de El Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC). Para que los estudiantes de la carrera de profesorado o Licenciado en la educación adquieran experiencia. La dirección será la encargada de promover horas sociales que beneficiara a ambas partes, al estudiante universitario para que adquiera experiencia y al personal a su cargo proporcionándoles días compensatorios, permiso con goce de sueldo o autorización para ausentarse del trabajo siempre y cuando sea notificada con anticipación a la administración.

Proveedores.

Esta acción no generará costos a la institución, ni sobrecargara laboral a los empleados del Liceo América de Alas, porque la subdirección se encarga de la calendarización, programación, selección y la distribución de las actividades académicas con los pasantes que proporcionen sus horas sociales.

Nota: En este caso no ocasiona gasto para el centro educativo.

Así mismo con el objetivo de mejorar el clima laboral se propone las cartas didácticas capacitaciones para todo el personal docente, administrativo y jefatura del centro de estudio, para la implementación de técnicas que deben ser llevadas a la práctica.

Las recomendaciones antes mencionadas son para hacerlas efectivas de una manera paulatina de esta forma, fortalecer el factor de la motivación y satisfacción.

Los temas de capacitación van dirigidos a todos los empleados incluyendo a la dirección sumando un total de 14 participantes.

Ministerio de Educación Dirección Nacional de Educación Básica(I y II ciclo) Dirección Nacional de Educación Media					
					MINISTERIO DE EDUCACIÓN
CARTA DIDÁCTICA N° 1					
Fecha: 27 de abril 2020					
Lugar: CONSULTORÍAS Y CAPACITACIONES DIVERSAS, S.A. DE C.V.					
Objetivo general: Mejorar la motivación y satisfacción en un entorno laboral					
Modalidad: Presencial					
TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSIÓN POR PERSONA	OBSERVACIONES
Motivación actitudinal en el proceso de enseñanza aprendizaje	Docentes	16 Hrs	Impartida por: Licda. Gloria Maribel Coreas.	\$ 16.50	Incluye local, material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación con el apoyo de INSAFORP (Costo Real por persona \$280.00).
Motivación, aprendizaje y rendimiento escolar.	Docentes	45 minutos por 3 día	Francisco García y Fernando Doménech Betoret	Poseer internet.	
Total por persona				\$ 264.00	
Capacitación para 14 personas en total				\$ 3,696.00	

2. Comunicación y relaciones interpersonales

a. Política

La dirección coordinará reuniones con el objetivo de mantener una comunicación constante con el personal docente y administrativo que labora en la institución para que conozcan los cambios que se vayan incorporando.

b. Estrategia

Establecer un proceso fluido de comunicación una vez por semana el director convocará a reuniones a todo el personal en la cual iniciará cediendo la palabra para que cada integrante pueda manifestar cuales fueron sus experiencias vividas en la semana anterior, de esta forma se puede compartir eventos que resultaron infructuosos asimismo, se asegura que otros compañeros de trabajo no lo repitan pero si el resultado es lo contrario es una manera de incentivar para que sea imitado y puesto en práctica, generando una mejor comunicación, es preciso que en la institución realice actividades, capacitaciones sobre el tema las cuales ayuden a un acercamiento de confianza, respeto y solidaridad en este factor.

Metodología.

- 1) La información sea comunicada a todos los empleados de manera oportuna, por escrito, vía correo, memorándums, WhatsApp o verbalmente convocándoseles a reuniones.
- 2) Crear como política de puertas abiertas en la dirección, el cual permita que los empleados sin distinción alguna propongan sus ideas, inquietudes y quejas relacionado al trabajo y no dejarse llevar sin antes investigar los orígenes del problema.
- 3) Buscar 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 del trabajador por medio del respeto, tolerancia, empatía entre ellos.

Actividades para mejorar las relaciones interpersonales e innovar.

ACTIVIDADES	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADOR	COSTO	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
Creación de campus virtual y página oficial para ex alumnos	Alumnos docentes administrador y otros	Una semana	Fredy Meléndez	\$ 200.00	Será uso exclusivo del Liceo América de Alas, y por supuesto habrá restricciones.	Ing. Informática
Crear WhatsApp y Facebook institucional	Personal docente y administrativo	Anualmente	Director o subdirectora	\$ 50.00	Uso exclusivo para el Liceo, de este modo estar más comunicado	Claro o Movistar
Celebraciones en fechas especiales en todo el año académico con los maestros, alumnos, padres de familia y con la dirección.	Todos los integrantes que laboran en la institución	Dos horas	La administración	\$ 0.0	Para mejorar las relaciones entre los compañeros de trabajo, alumnos y directiva al compartir ideas, involucramiento y participando con entusiasmo y en las actividades a realizar.	El Liceo América de Alas.
Utilizar el memorándum o circular	Personal docente y administrativo	Anualmente	Director o subdirectora	\$ 15.00	Documento de tipo informativo	
INVERSIÓN TOTAL *				\$ 265.00		

*Costos estimados anuales

Cuadro N°8

Actividades que fortalecen la comunicación y relaciones interpersonales.

Excursiones

Metodología:

Realizar actividades turísticas como playas, balnearios con piscinas, parques o caminatas y salidas al cine; para fomentar el compañerismo. Se podrán realizar semestralmente.

Proveedores:

Agencias de transporte, lugares y turísticos. CANA'S TOURS.

Caminatas

Metodología:

Fomentar actividad física y lúdica a los estudiantes con el involucramiento de los padres de familia como encargados o supervisores.

Lugares a visitar: Montañas, Museos arqueológicos, Jardines botánicos como punto de partida será el centro de estudio.

Proveedores:

Agencias de transporte, lugares y turísticos. CANA'S TOURS.

Convivios.

Metodología:

Realizar aporte económico cada uno de los integrantes de esta manera se realizarán; convivios como desayunos, tardes alegres, almuerzos donde se puedan relacionar en un ambiente de festividad y limar asperezas, se pueden lograr mejores resultados al incluir dinámicas o juegos grupales.

Proveedores:

Será cada integrante del centro educativo, en coordinación con la dirección para promover actividades, dinámicas con sus estudiantes, padres de familia, y hasta con sus colegas de trabajo.

Actividad # 1	Excusiones	\$ 200.00
Actividad # 2	Caminatas	\$ 100.00
Actividad # 3	Convivios	<u>\$ 300.00</u>
Costos estimados anuales	Total	\$ 600.00

Capacitaciones.

Para mejorar este factor se proponen las siguientes capacitaciones con el apoyo de INSAFORP, para que el personal se integre y sea parte de los cambios en el clima laboral aplicando cada una de las técnicas, que se impartirán y se detalla a continuación.

<p style="text-align: center;">Ministerio de Educación Dirección Nacional de Educación Básica(I y II ciclo) Dirección Nacional de Educación Media</p>  <p style="text-align: right; font-size: small;">MINISTERIO DE EDUCACIÓN</p>						
CARTA DIDÁCTICA N° 2						
Fecha: 21 de mayo 2020						
Objetivo general: Generar una comunicación efectiva y fluida con el personal laboral para resolver inconveniente con la dirección, padres familia, alumnos y compañeros de trabajo.						
Modalidad: Presencial						
TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSION POR PERSONA	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
Relaciones interpersonal y la felicidad en el trabajo	Todo el Personal	8 Hrs.	Mayte Vilanova De Gómez	\$ 12.00	Para cada uno Incluye local, material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación. Apoyo de INSAFORP. (costo real por persona \$115)	YANCOR, S.A. DE C.V.
Como comunicarse con diplomacia, tacto y credibilidad	Todo el personal	16 Hrs.	Gladis García, Carlos Acosta Luis Cuellar	\$ 15.00	Incluye material de apoyo, refrigerio y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$270.00)	PROCAMPOLY S.A. DE C.V.
Comunicación y manejo de conflictos	Todo el personal	8 Hrs.	Salvador Emilio Villafuente, Laura de Valdez	\$ 13.00	Incluye material de apoyo, refrigerio y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$140.00)	XPERIENCIAL LIFECOACHING S.A. DE C.V.
TOTAL POR PERSONA				\$ 464.00		
CAPACITACIÓN PARA 14 PERSONAS TOTAL				\$ 6,496.00		

3. Liderazgo

a. Política

Asistir a diferentes capacitaciones de liderazgo para innovar en técnicas de vanguardia impartidos por asociaciones y por el mismo INSAFORP que ayude a nuevas formas de dirigir al centro de estudio dirigido por el director y la directora.

b. Estrategia

Asistir a diferentes capacitaciones 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 colaboradores y a la institución que representa.

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.

- 1) El director debe actualizar sus conocimientos sobre liderazgo, debido al cargo que ejerce debe provocar confianza, empatía con sus colegas, velar por la seguridad y responsabilidad en sus obligaciones patronal, 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.
- 2) Se debe trabajar con calendarizaciones una vez por semana para realizar reuniones con el personal, siendo lideradas por el director, de esta manera poder exponer los puntos clave del desarrollo operativo y deficiencias a corregir, como también retroalimentación por parte de los trabajadores hacia el jefe.
- 3) 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 colaboradores, creando un lazo en el cual los subalternos podrán ser escuchados y tomados en cuenta.

Con el ánimo de poder fortalecer el liderazgo dentro del Liceo América de Alas se hace énfasis en diferentes temas sobre el liderazgo para poder mejorar la imagen del líder en la institución apoyado desde la supervisión de la subdirectora buscando un mejor resultado, estos temas tendrán que formar parte de una programación que vaya acorde sin descuidar la dirección a cargo.

Ministerio de Educación Dirección Nacional de Educación Básica(I y II ciclo) Dirección Nacional de Educación Media							
						 <small>GOBIERNO DE EL SALVADOR</small>	<small>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</small>
CARTA DIDÁCTICA N° 3							
Fecha: Asignada por la dirección							
Lugar: Diferentes proveedores							
Objetivo general: Propiciar un ambiente de relaciones agradables entre la dirección y colaboradores, que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.							
Modalidad: Presencial							
TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADOR/ES	INVERSIÓN POR PERSONA	OBSERVACIONES	PROVEEDOR	
Liderazgo gerencial	Director y subdirector	16 Hrs.	Alfredo Caballero Pineda	\$ 12.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación. Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$225.00)	APRENDA, S.A. DE C.V.	
Liderazgo como Herramienta de Desarrollo humano	Director y subdirector	8 Hrs.	Miguel Ángel Castaneda, Rubén de Jesús López	\$ 15.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación. Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$135.00)	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	\$ 14.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación. Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$125.00)	REGINA AUXILIADORA RECINOS	
Liderazgo transformacional	Director y subdirector	4 Hrs.	Iván Alvarado Meléndez	\$ 12.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación. Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$55.00)	TALENTO HUMANO, S.A. DE C.V.	
Creciendo y Fortaleciendo desde tu liderazgo	Director y subdirector	4 Hrs.	Salvador Emilio Villafuerte	\$ 15.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación. Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$75.00)	XPERIENCIAL LIFE COACHING, S.A. DE C.V.	
TOTAL POR PERSONA				\$ 532.00			
CAPACITACIÓN PARA 14 PERSONAS TOTAL				\$ 7,448.00			

4. TRABAJO EN EQUIPO

a. Política

Fomentar el trabajo en equipo lo cual será fundamental para mejorar el clima laboral en la institución en conjunto con el personal, los educandos y la dirección.

b. Estrategia

Evaluar el comportamiento que mantienen todos los empleados y proporcionar ayuda a través de reuniones periódicas para hacer las correcciones correspondientes con el ánimo de buscar la mejora continua siempre de la mano de su equipo y de la organización.

Para mejorar este factor se propone que el personal del Liceo pueda asistir a capacitaciones en lo cual les refuerce el trabajo en equipo, a través de:

- 1) Taller de cuerdas es el nombre que por tradición se le ha llamado a esta actividad experiencial ya que la mayor parte de los componente que se usan en los retos, están diseñados de cuerdas o sogas, este taller se les recomienda a los grupos debido a que es bastante dinámico, orientada a una serie de actividades físicas, desafíos mentales dirigidos a la solución de problemas fomentando una serie de miradas de aprendizaje y autoanálisis, evidenciando competencias para el trabajo cooperativo y en equipo, con estos no es dejar de lado, el liderazgo y un sinnúmero de objetivos, con este penúltimo factor, ayudará a crear un circulo, cerrar todo lo que anteriormente ya hemos evaluado y en este se complementa en taller con excelencia, 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 integrantes, creando conciencia de la importancia de la planificación, la visión, la optimización de los recursos, valoración del tiempo y del 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.

2) Para culminar, con el apoyo de INSAFORP, por medio de capacitaciones enfocadas al tema el trabajo en equipo que es de suma importancia en cualquier institución, mostramos algunos de los temas de interés en la formación del personal.

Ministerio de Educación Dirección Nacional de Educación Básica(I y II ciclo) Dirección Nacional de Educación Media						
						MINISTERIO DE EDUCACIÓN
CARTA DIDÁCTICA N° 4						
Fecha: 16 de julio 2020						
Lugar: Diferentes proveedores						
Objetivo general: Fomentar la resolución de problemas y la adquisición de capacidades en los participantes sobre las diferentes herramientas y los beneficios que “El Trabajo en Equipo aporta a cualquier empresa y vida diaria”.						
Modalidad: Presencial						
TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADOR /ES	INVERSIÓN POR PERSONA	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
La colaboración en equipo	Todo el Personal	4 Hrs.	Mayte Gómez, Yanira Elizabeth Campos	\$ 18.00	Incluye Material De Apoyo, Refrigerio, Almuerzo y diploma de Participación. Apoyo con Insaforp Costo Real Por Persona \$125.00	Procampoly, S.A. De C.V Por Persona Son \$18.00.
Trabajo en equipo de alto rendimiento		8 Hrs.	Alfredo Caballero Pineda	\$ 17.00	Incluye Material De Apoyo, Refrigerio, Almuerzo y Diploma De Participación Apoyo Con Insaforp. (Costo Real Por Persona \$145.00)	Aprenda, S.A. De C.V.
Trabajo en equipo para el logro de metas		8 Hrs.	Jose Alfredo Jimenez	\$ 12.00	Incluye Material De Apoyo, Refrigerio, Almuerzo y Diploma De Participación Apoyo con Insaforp (Costo Real Por Persona \$115.00)	Capital Humano Empresarial, S.A. De C.V.
Desarrollo humano manejo de conflictos y Coaching para Personal.		16 Hrs.	Regina Auxiliadora Recinos	\$ 15.00	Incluye Material De Apoyo, Refrigerio, Almuerzo y Diploma De Participación Apoyo con Insaforp (Costo Real Por Persona \$260.00)	Regina Auxiliadora Recinos Por Persona
TOTAL POR PERSONA				\$ 544.00		
CAPACITACIÓN PARA 14 PERSONAS TOTAL				\$ 7,616.00		

5. Cultura organizacional

a. Política

Mantener relaciones estables que conlleven a un buen clima laboral que permitirá el buen desempeño, mantener las buenas relaciones entre compañeros y con la alta dirección en coordinación con la gestión del centro de estudio.

b. Estrategia

Establecer actividades que deben desarrollar un comportamiento acorde al lugar de trabajo, que formen parte de las aspiraciones y de los asuntos relevantes de la interacción con la comunidad educativa que integran el centro educativo.

En la cultura organizacional se considera relevante la entrevista para cubrir alguna vacante, es necesario tomar en cuenta las actitudes que la persona posee e incorporar un test psicológico para evaluar elementos cognoscitivos, mantener de forma permanente controles internos que permitan observar una adecuada actitud por parte de la persona pero, además servirá para encontrar debilidades o amenazas que se deben superar con aquel personal que ya es parte del centro de estudio.

Aspectos a evaluar para identificar buena actitud en el equipo de trabajo.

1.	Aprender con entusiasmo todos los aspectos de la institución
2.	Tratar al liceo como si fuera propio
3.	Anticipar los problemas
4.	Ser honesto y directo
5.	Demostrar habilidades conservando la humildad
6.	Inspirar a los demás a ser mejores
7.	Continuar la formación para mantenerse siempre actualizado
8.	Contribuir al buen ambiente laboral

Se recomienda al director y subdirectora evaluar estos aspectos por cada uno de los integrantes de su equipo, dependiendo de los resultados programar capacitaciones considerando los factores a mejorar se le explicara a cada de los integrantes en privado los resultados obtenidos en dicha evaluación, resaltando sus fortaleza y por último sus debilidades para que sea parte de sus logros personal y se deben ser superados.

Para dar soluciones a este factor de la cultura es necesaria la colaboración de todos los empleados para mejorar en la productividad en el área educativa.

Para llevarla cabo se recomienda:

1) 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 y con respeto, siempre como punto de llegada el hallazgo de soluciones concretas.

2) 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.

3) 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.

Ministerio de Educación Dirección Nacional de Educación Básica(I y II ciclo) Dirección Nacional de Educación Media						
 MINISTERIO DE EDUCACIÓN <small>GOBIERNO DE EL SALVADOR</small>						
CARTA DIDÁCTICA N° 5						
Fecha: 20 de agosto 2020						
Lugar: Diferentes proveedores						
Objetivo general: Reconocer colectivamente las cualidades de cada uno de los miembros del grupo						
Modalidad: Presencial						
TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADOR /ES	INVERSIÓN POR PERSONA	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
Cultura y clima organizacional: dos componentes Esenciales en La productividad Laboral	Todo el personal	8 Hrs.	José Bernardo Luna Zelaya	\$ 18.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación. Apoyo 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	4 Hrs.	Iván Alvarado Meléndez	\$ 14.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación. Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$75.00)	AVANCE Y DESEMPEÑO S.A. DE C.V.
TOTAL POR PERSONA				\$ 200.00		
CAPACITACIÓN PARA 14 PERSONAS TOTAL				\$ 2,800.00		

6. Compensación

a. Política.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación, que pueda obtener el empleado, este equilibrio no solo involucra los beneficios como: económico, emocionales, capacitaciones, accesibilidad en adquirir algún servicio personal, horarios flexibles, y planes de desarrollo.

b. Estrategia.

Crear un mecanismo de reconocimiento institucional para resaltar el trabajo de las personas que se distinguen en el colegio por ejemplo: por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc.

- 1) El director deberá hacer las gestiones necesarias para atraer estudiantes que deseen hacer sus horas sociales o realizar pasantías en el liceo América de Alas, de esa forma se pueden otorgar días libres en compensación al personal docente y administrativo.
- 2) El director en coordinación con la sub dirección debe organizar seminarios con el fin de capacitar al personal sobre nuevas técnicas de enseñanza-aprendizaje, este tipo de actividades se pueden coordinar con el INSAFORP o con alguna ONG, S
- 3) Entregar una canasta básica a cada empleado trimestralmente si cumple con el horario de entrada asignado y con la entrega de evaluación a tiempo los fondos serán por actividades que se hará dentro de la institución por medio de los intramuros, rifas, excursiones, bailes, otros.

7. Evaluación del desempeño

a. Política.

Coordinar entre el director y subdirectora la evaluación del desempeño laboral es vital para la institución, para mejorar el rendimiento mediante acciones y propuestas que surgen a partir de la evaluación también, para establecer políticas de compensación, detectar errores en el diseño del área de trabajo de algún empleado tareas para las que está preparado o no se debería realizar.

b. Estrategia.

Desarrollar métodos de evaluación eficientes que permitan mejorar en los puestos de trabajo. Dicha evaluación debe ser realizada por las autoridades de la institución y se debe retroalimentar en privado para que la persona pueda trabajar sus puntos de mejora.

Instrumento de evaluación.

Para aplicarlos se pueden aprovechar las sesiones de tutoría, las reuniones de coordinación de los equipos docentes y otros de reunión conjunta. Lo importante es utilizar espacios ya existentes y no crear otros para evitar usar más tiempo del debido. (Ver anexo N°4)

- 1) Fomentar proceso de evaluación y aplicar esos métodos más frecuentemente, para garantizar que cada uno evalúe su puesto de trabajo y ayude a establecer un plan de mejora.
- 2) Se debe de crear un cuadro de honor donde los alumnos evalúen a sus docentes y al personal administrativo con el propósito de mejorar y premiara al más destacado del año.
- 3) Crear un mural en el patio principal del colegio, en donde se reflejen los valores institucionales incorporando la participación del estudiante, como parte del arte donde estampen su mano pintada en señal del espíritu de familia que se vive a diario dentro del centro de estudio este tipo de dinámicas aumenta el sentido de pertenecía, unidad y la motivación.

8. CONDICIONES FÍSICAS

a. Política

Gestionar actividades encaminadas a buscar los fondos necesarios para mejorar las condiciones de ventilación de las aulas, iluminación, y espacio para un salón de maestros.

b. Estrategia

Aprovechar cada metro cuadrado con el propósito de crear un entorno que reúna las condiciones mínimas necesarias para desempeñarse con eficiencia.

El director y la subdirectora se reunirán con el propósito de encontrarle una pronta y oportuna solución a los problemas de espacio, adecuación de las instalaciones. Mediante actividades que se darán a conocer a la población estudiantil y al consejo de padres de familia cuando sean convocados a reuniones generales.

Actividades que se realizaran por medio de comités o equipos de personas que organizaran diferentes actividades.

Ejemplo:

Ventas (dulces, frutas, mangoneadas, tardes típicas, rifas).

Tardes de bailes con supervisión (vestimenta de particular)

Solicitar ayuda al padre de familia que conozca del oficio para mejoras internas.

Realizar excursiones (parque arqueológico, cine, balnearios)



Áreas que deben mejorar en el centro educativo.

- i. Instalar lámparas o focos en todos los salones de clase y en las gradas de acceso, para mejorar la iluminación del edificio.
- ii. Colocar un pasamano para las gradas del segundo nivel
- iii. Colocar ventiladores en todos los salones de clases
- iv. Podar ramas de árbol que obstaculiza la entrada de luz solar.
- v. Gestionar el espacio y adecuarlo como salón para maestros.
- vi. La infraestructura es relativamente insuficiente se debe gestionar los fondos necesarios ya sea a través de nuevos créditos a la banca o incorporando nuevos socios.

Condiciones físicas

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO	PROVEEDORES
Instalar luminarias	Poner lámparas LED unidad: 10 lámparas	\$150.00	Almacenes Vidrí Centro. 1a Calle Pte., San Salvador.
Espejo	Espejo con luz redondo 60cm Modelo con luz led incluida, ilumina y ofrece una mejor visibilidad	\$ 77.00	Almacén Vidrí Centro. 1a Calle Pte., San Salvador.
Ventiladores	<p>Marca: KAWAKI Modelo# SKU# 35770. Ventilador de pared de 18"</p> <p>Para montaje en pared ideal para uso residencial y comercial, motor de alta potencia y eficiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 velocidades - Motor potente - Garantía de 5 años 	\$ 54.95	
Asignar un área para los maestros	Hacer la división con tabla roca; tres de 12mm 4'x8'.	\$ 898.00	-. Office Depot  Computadora
	Implementos y herramientas: dos computadoras con accesorios, una cafetera, Oasis de agua purificada.	\$ 120.25	HP 20-C401 LA A4, 4GB 1TB SKU: 31334 Mod:3UR23AA. <i>Almacen Vidrí Centro.</i>
		\$ 130.00	-. Tabla roca más mano de obra. -. Oasis de agua fría y caliente. Modelo:LM-YL1-208B SKU:133152
COSTO TOTAL *		\$ 1,430.20	

*Costos estimados anuales

Cuadro N° 9**Plan de implementación.**

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias, se requiere de un plan institucional de gestión de talento humano, así como de intervenciones planeadas y conducidas por los líderes, tomando en cuenta que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y por ende a las personas. Con las intervenciones se busca incidir y contribuir positivamente, generar una cultura en la que predomine un ambiente de respeto, colaboración y de productividad, puede ser ejecutado de forma directa

o indirecta (a través de terceros), sin embargo, es importante determinar que se debe tener claridad sobre lo que se pretende con la intervención y tener certeza sobre cuál va a ser su efecto, realizando un control y seguimiento en la ejecución, y retroalimentando continuamente al equipo y así poder incidir positivamente en el resultado.

. Cronograma. (Plan de implementación)

VARIABLE		ESTRATEGIA	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	AÑO: 2020																
							SEGUIMIENTO																
							MESES																
							ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.	CAPACITACIÓN Y HACER REUNIONES	Mejorar por medio de capacitaciones con el apoyo de INSAFORP.	1°	Motivación actitudinal en el proceso de enseñanza aprendizaje	Consultorías y capacitaciones diversas.	Dos días																	
			2°	Motivación, aprendizaje y rendimiento escolar	Consultorías y capacitaciones diversas.	Tres días																	
COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES	CAPACITACIÓN Y HACER REUNIONES	Mejorar por medio de capacitaciones con el apoyo de INSAFORP.	3°	Relaciones interpersonal y la felicidad en el trabajo	Todo el personal	8 Hrs.																	
			4°	Como comunicarse con diplomacia, tacto y credibilidad	Todo el personal	16 Hrs.																	
			5°	Comunicación y manejo de conflictos	Todo el personal	16 Hrs.																	
LIDERAZGO	CAPACITACIÓN Y HACER REUNIONES	Contribuir a un mejor funcionamiento en la dirección creando un plan de trabajo.	6°	Liderazgo gerencial	Director y subdirector	16 Hrs.																	
			7°	Liderazgo como herramienta de desarrollo humano	Director y subdirector	8 Hrs.																	
			8°	Coaching y desarrollo del talento para un liderazgo efectivo.	Director y subdirector	8 Hrs.																	
TRABAJO EN EQUIPO	CAPACITACIÓN Y HACER REUNIONES	Evaluar el comportamiento que mantienen todos los empleados y proporcionar ayuda a través de reuniones	9°	La colaboración en equipo	Todo el personal	8 Hrs.																	
			10°	Trabajo en equipo de alto rendimiento	Todo el personal	16 Hrs.																	
			11°	Trabajo en equipo para el logro de metas.	Todo el personal	8 Hrs.																	
CULTURA ORGANIZACIONAL	CAPACITACIÓN Y HACER REUNIONES	Establecer actividades que deben desarrollar un comportamiento acorde al lugar de trabajo	12°	Cultura y clima organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.	Todo el personal	16 Hrs.																	
			13°	Como diagnosticar y mejorar la cultura organizacional.	Todo el personal	8 Hrs.																	

COMPENSACIÓN	RECONOCIMIENTO	Crear un mecanismo de reconocimiento institucional para resaltar el trabajo de las personas	Gestionar horas sociales o realizar pasantías	El director deberá hacer las gestiones necesarias para atraer estudiantes que deseen hacer sus horas sociales o realizar pasantías en el liceo América de Alas.	Todo el personal	Cada 3 meses													
			canasta básica	Entregar una canasta básica a cada empleado trimestralmente si cumple con el horario de entrada asignado y con la entrega de evaluación a tiempo.	Todo el personal	Cada 3 meses													
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	MÉTODOS	Desarrollar métodos de autoevaluación que permitan mejorar en los puestos de trabajo.	Autoevaluación	Para aplicarlos se pueden aprovechar las sesiones de tutoría, las reuniones de coordinación de los equipos docentes y otros de reunión conjunta.	Todo el personal	Dos semanas													
CONDICIONES FÍSICAS	INFRAESTRUCTURA	Crear un entorno que reúna las condiciones mínimas necesarias para desempeñarse con eficiencia.	Comités	Actividades que se realizaran por medio de comités o equipos de personas que organizaran diferentes actividades.	Director y subdirectora.	Dos semanas													

Fuente: Elaborado por el equipo.

Cuadro N° 10

Presupuesto

Proyecto para ejecución.

Cuadro integrado por todas las capacitaciones y desglose de estrategias propuestas, según lo planteado en cada uno de los factores.

FACTOR	ESTRATEGIA	FINANCIADO POR:	COSTO ANUAL
Motivación y satisfacción	✚ Colage	Fondos propios del participante y fondos del colegio. Insaforp	\$ 50.00
	✚ Convivios		\$ 180.00
	✚ Reconocimientos		\$ 115.00
	✚ Capacitación		\$ 3,696.00
Comunicación y relaciones interpersonales.	✚ Innovación	Fondos propios del centro de estudio	\$ 265.00
	✚ Actividades de fortalecimiento en la comunicación. (Excursiones, caminatas, piscinas).	Fondos propios de cada participante.	\$ 600.00
	✚ Capacitaciones	Insaforp	\$ 6,496.00
Liderazgo	✚ Capacitación	Insaforp	\$ 7,448.00
Trabajo en equipo	✚ Capacitación	Insaforp	\$ 7,616.00
Cultura organizacional	✚ Capacitación	Insaforp	\$ 2,800.00
Condiciones físicas	✚ Instalación de luminarias	Recursos propios del centro educativo por medio de financiamiento de un sistema bancario.	\$ 150.00
	✚ Espejos		\$ 77.00
	✚ Ventiladores		\$ 54.95
	✚ Área para maestros		\$ 1,148.25
SUB TOTAL DE LA INVERSIÓN			\$ 30,696.2
IMPREVISTOS (10 %)			\$ 3,069.62
TOTAL			\$ 33,765.82

NOTA: Si las capacitaciones son impartidas por Insaforp el colegio no paga.

Cuadro N° 11

XI. BIBLIOGRAFÍA.

Libros.

1. Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento organizacional", La dinámica del éxito en las organizaciones. Edición: Segunda, Mcgraw-HILL; C. México, D.F; 2009.
2. Franklin Fincowsk y Enrique Benjamín; "Organización de Empresas" Tercera edición// Mcgraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Editorial Mexicana. D.F.2009.
3. Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José "Comportamiento organizacional". Enfoque para América Latina, Pearson Edu. México, 2011
4. Heizer Jay; y Render, Barry. "Principios de Administración de Operaciones". Séptima edición Pearson Educación, Editorial Mexicana; México, 2009.
5. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice. Mark "Administración una perspectiva global y empresarial" 14ª edición, en español por: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores S.A. DE C.V. 2012, México D.F.
6. Loguzzo Héctor Aníbal, Marco Federico y Fedi Javier Leonel; "Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones"; Edición: 2a. país: Florencio Varela - Buenos Aires 2016.
7. Puchol Moreno, Luis "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" 5.a edición actualizada. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid 2003.
8. Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", 10a. Ed. Pearson Educación, Inc. publicada como Prentice Hall Inc. México, 2004.

9. Stephen P, Robbins y, Timothy A, Judge “Comportamiento organizacional”. Decimotercera edición editor: Pearson Educación, México, 2009.
10. Stephen P, Robbins, y Timothy A, Judge,” Comportamiento organizacional” edición, Decimoquinta Pearson, México, 2013.
11. Werther William B.y Jr. Keith Davis, “Administración de Recursos Humanos”. El Capital Humano de Las Empresas; Sexta Edición; Mcgraw-Hill/Interamericana; Editorial Mexicana; México, D.F. 2008

Trabajos de graduación.

- a. Edel Rubén, García Arturo, Casiano Rocío “Clima y Compromiso Organizacional” Volumen I, Versión: ICO; México (2007)
<http://eumed.net/libros/2007c/>
- b. Sarmiento Paola, Valero Paola, “Desarrollo de un Plan de Acción para mejorar el Clima Organizacional”, Bogotá 2014
- c. Valle Delmy, Navarrete Reina, Hernández Elsy “El Clima Laboral y su incidencia en el desempeño de los docentes del Instituto Nacional del Municipio de La Reina, Departamento de Chalatenango”. Septiembre de 2018.

Página web.

- ✦ <https://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-2012/08-agosto/27-08-2012.pdf>
- ✦ <https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/category/661-colegios-privados%20en%20el%20salvador>.
- ✦ https://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_en_El_Salvador#Centros_educativos_p%C3%ABlicos_y_privados.
- ✦ <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Anexo. N° 1

Guía de entrevista



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



LA ENTREVISTA FORMATO.

OBJETIVO GENERAL: Realizar un estudio del clima laboral del Liceo América de Alas.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA: Diagnosticar la situación actual referente al clima laboral.

DATOS GENERALES:

FECHA: _____

Cargo Actual: _____

EDAD: DE 31 A 40 AÑOS: ____ DE 41 A 49 AÑOS: ____ DE 50 A MAS AÑOS: ____

NIVEL DE ESTUDIO: 7° a 9° GRADO: ____ BACHILLER: ____ UNIVERSITARIO: ____

ESTRUCTURA.

1. *¿Qué opina de la estructura organizativa que tiene el Liceo?*
2. *¿Que mejoraría de lo anterior?*
3. *¿Qué mantendría de la estructura?*
4. *¿Qué considera que es lo menos importante /si conociera el propósito?.*
5. *¿Para usted que valora más en su trabajo? enumérela por favor, (siendo 1 más importante y 4 menos importante)*
 - Claridad de la organización ()
 - Conocer la estructura ()
 - Relaciones interpersonales ()
 - Salario ()
6. *¿Qué medidas toma usted, cuando una persona de su equipo incumple con las funciones para las cuales ha sido contratado?*

ORGANIZACIONAL.

1. *¿Qué opina de la organización?*
2. *¿Que mejoraría de lo anterior?*
3. *¿Qué mantendría de la organización?*
4. *¿Qué considera lo menos importante de la organización?*
5. *¿Cuándo se contrata a un nuevo personal, que usted dirige, se le explica con detalle las funciones específicas para las que se le está contratando y así evitar futuros inconvenientes?*
6. *¿Existe actualmente un plan integral de capacitación orientado a una mejora continua de la calidad académica? ¿cada cuánto tiempo y quien lo imparte?*
7. *¿Considera usted, que hay estabilidad laboral dentro de liceo América de Alas?*
8. *¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal?*
9. *¿Cuándo hay un cambio de estrategias u objetivos se le comunica inmediatamente a todos el personal? ¿Se hace por escrito o solamente verbal?*
10. *Distribución de la estructura. ¿Tiene el centro educativo sala de maestros?*

RELACIONES

1. *¿Qué opina de las relaciones interpersonales?*
2. *¿Que mejoraría de lo anterior?*
3. *¿Qué mantendría de las relaciones?*
4. *¿Qué considera que es, lo menos importante de las relaciones?*
5. *¿Qué opina sobre el tema de investigación del clima laboral?*
6. *¿Participa todo su equipo de trabajo a fin de elegir la opción más apropiada para la institución? Y ¿Se respetan las opiniones?*

NOTA: Para finalizar, desea expresar algo más, sobre la entrevista.
Agradecemos el tiempo ofrecido.



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



LA ENTREVISTA AL DIRECTOR.

OBJETIVO GENERAL: Realizar un estudio del clima laboral del Liceo América de Alas.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA: Diagnosticar la situación actual referente al clima laboral.

DATOS GENERALES:

FECHA: 24/10/2019.

Cargo Actual: Director.

EDAD: DE 31 A 40 AÑOS: ____ DE 41 A 49 AÑOS: ____ DE 50 A MAS AÑOS: X

NIVEL DE ESTUDIO: 7° a 9° GRADO: ____ BACHILLER: ____ UNIVERSITARIO: X

ESTRUCTURA.

1. ¿Qué opina de la estructura organizativa que tiene el Liceo?

R// Organizacionalmente el Liceo estas organizado por un director, una subdirectora, los maestros, cada quien en su área y especialidad.

2. ¿Que mejoraría de lo anterior?

R// Mejoraría la estrategia para atraer más cliente potencial y otro punto es mejorar el rendimiento de sus compañeros docentes porque hay algunos que no tienen experiencias, y se buscará mejorara en ese aspecto buscando personal nuevo con experiencia.

3. ¿Qué mantendría de la estructura?

R// La dirigencia está bien porque está administrada por la subdirectora y su servidor.

4. ¿Qué considera que es lo menos importante /si conociera el propósito?

R// En toda administración si se habla administrativamente, todo es importante no hay nada menos importante, así que se mantendría.

5. ***¿Para usted que valora más en su trabajo? enumérelo por favor, (siendo 1 más importante y 4 menos importante)***
- Claridad de la organización (2)
 - Conocer la estructura (3)
 - Relaciones interpersonales (1)
 - Salario (4)
6. ***¿Qué medidas toma usted, cuando una persona de su equipo incumple con las funciones para las cuales ha sido contratado?***

ORGANIZACIONAL.

1. ***¿Qué opina de la organización?***

R// Se elabora Plan de trabajo, para el siguiente año en los últimos meses y se trata que la organización funcione bien, en cuanto a la dirigencia, se distribuyen la tarea con la subdirectora uno se encarga de la parte académica y el otro en lo financiero.

2. ***¿Que mejoraría de lo anterior?***

R// La infraestructura eso se mejoraría porque el local está diseñado para tres plantas y solo tiene dos para mantener más espacio y a lo mejor mas estudiantes en la instalación.

3. ***¿Qué mantendría de la organización?***

R// Se mantendría todo igual como esta.

4. ***¿Qué considera lo menos importante de la organización?***

R// Todo es importante sin embargo hay cosas externas que buscan perjudicar a la institución como es la competencia, a pesar de eso se trata de evitar para no ser afectado.

5. ***¿Cuándo se contrata a un nuevo personal, que usted dirige, se le explica con detalle las funciones específicas para las que se le está contratando y así evitar futuros inconvenientes?***

R// Si. La persona que viene a solicitar el trabajo, se le da, el trabajo que sea en su especialidad por ejemplo si es de ciencia o de lenguaje en ese materias son las que se le asignan luego, se pacta y se hace énfasis con el maestro, que no los deje a medio año porque es un poco difícil e inoportuno para los administradores y para los estudiantes el cambio de maestro.

6. ***¿Existe actualmente un plan integral de capacitación orientado a una mejora continua de la calidad académica? ¿cada cuánto tiempo y quien lo imparte?***

R// No hay capacitación pero, si se habla periódicamente con los maestros de los valores como la responsabilidad la entrega hacia el trabajo y por ende a los estudiantes al final de cada periodo se hace una pruebas objetivas, ver los

resultados y si hay muchos estudiantes reprobado de investiga pero por lo general no se cumple porque el maestro por lo general tiene el deseo que sus estudiante aprendan el problemas que los estudiantes tienen muchos distractores hoy en día. El MINED, no invita a las capacitaciones a los maestro de instituciones privadas, sin embargo por medio de INSAFORP llega a las instalaciones a capacitar a los maestros, cada dos veces al año.

7. *¿Considera usted, que hay estabilidad laboral dentro de liceo América de Alas?*

R// Si hay estabilidad laboral dentro del Liceo América de Alas, como se dijo anterior se busca que el docente entre a trabajar al inicio del año y finalice en el año escolar.

8. *¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal?*

R// Si se le da reconocimiento en efectivo cuando se puede, diploma, invitaciones a un paseo, cena.

9. *¿Cuándo hay un cambio de estrategias u objetivos se le comunica inmediatamente a todos el personal? ¿Se hace por escrito o solamente verbal?*

R// Por lo general se hace verbal porque son pocos en reuniones que se hacen periódicamente.

10. *Distribución de la estructura. ¿Tiene el centro educativo sala de maestros?*

R// Si. Por la subdirección si les da un espacio para que ellos puedan hacer algún trabajo.

RELACIONES

1. *¿Qué opina de las relaciones interpersonales?*

R// Hay buena comunicación con la dirección, la subdirección, y los maestros, pero no son los únicos en cuanto al aprendizaje de los muchachos, además los padres de familia y los maestros forman un triángulo que debe funcionar si algo de esto falla también falla el niño como estudiante.

2. *¿Que mejoraría de lo anterior?*

R// La mejora continua de una empresa de esta manera identifica al Liceo América de Alas.

3. *¿Qué mantendría de las relaciones?*

R// Las buenas relaciones entre maestros, padres de familia y las jefaturas es importante y lo que más agrada que los padres de familia estén satisfecho con la atención y servicios que se están prestando a los niños y jóvenes

4. ¿Qué considera que es, lo menos importante de las relaciones?

R// Hablando de los autores de la educación en nuestro medio o institución las tres partes que he mencionado son importantísimo no le restaría valor.

5. ¿Qué opina sobre el tema de investigación del clima laboral?

R// El clima laboral se mantiene muy sociable no hay inconvenientes y si hay asperezas entre alguno se trata de solventar el problema y que todo se mantenga con tranquilidad en paz.

6. ¿Participa todo su equipo de trabajo a fin de elegir la opción más apropiada para la institución? Y ¿Se respetan las opiniones?

R// Hay reuniones y se les da indicaciones al personal por lo general en caso del maestro, no se convierte en una orden si no en algo que él sabe que lo tiene que hacer.

NOTA: Para finalizar, desea expresar algo más sobre nuestra entrevista. Agradecemos el tiempo ofrecido: _____



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



LA ENTREVISTA SUB-DIRECTORA.

OBJETIVO GENERAL: Realizar un estudio del clima laboral del Liceo América de Alas.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA: Diagnosticar la situación actual referente al clima laboral.

DATOS GENERALES:

FECHA: 24/10/2019.

Cargo Actual: Sub-Directora

EDAD: DE 31 A 40 AÑOS: ____ DE 41 A 49 AÑOS: ____ DE 50 A MAS AÑOS: X

NIVEL DE ESTUDIO: 7° a 9° GRADO: ____ BACHILLER: ____ UNIVERSITARIO: X

ESTRUCTURA.

1. ¿Qué opina de la estructura organizativa que tiene el Liceo?

R// Primeramente la empresa es familiar, la dirigen tres personas que son parte de la familia (director, mi persona y una de sus hijas) no tienen un organigrama con personal externo solo los tres dirigen el funcionamiento.

2. ¿Que mejoraría de lo anterior?

R// Se tiene limitantes como es la escases de personal no complementa, el trabajo que quisieran hacer, me gustaría tener coordinadores por ciclo, sub directores, siento que tengo sobrecarga de trabajo prácticamente soy mil uso, una sola persona no lo puede hacer todo, le toca revisa exámenes, evaluar clases, realizar talleres, capacitaciones, atender los padres de familia y a los maestros.

3. ¿Qué mantendría de la estructura?

R// Se mantendría siempre a las tres personas que son el director, subdirectora, y coordinación de registro académico porque funcionan.

4. ¿Qué considera que es lo menos importante /si conociera el propósito?

R// Tener consejo de alumnos y consejos padres de familia porque es bien difícil tratar con las opiniones de diferentes personas.

5. ¿Para usted que valora más en su trabajo? enumérela por favor, (siendo 1 más importante y 4 menos importante)

- Claridad de la organización (2)
- Conocer la estructura (3)
- Relaciones interpersonales (1)
- Salario (4)

6. ¿Qué medidas toma usted, cuando una persona de su equipo incumple con las funciones para las cuales ha sido contratado?

R// En primer lugar se acostumbra a llamarlo, sentarlo y platicar hacerle ver en que está fallando y como debe mejorar, si la persona reincide se le hace un segundo llamado de atención pero si no se le ve deseo de mejorar se cambia. Ej. En Mayo se cambió al profesor de informática por sospecha de droga, daba su clase con lentes oscuros y los ojos rojos, además, irrespetaba al personal como al alumno, hubo quejas de las alumnas que se sentían acosadas por el profesor se platicó con el pero como no mejoro se decidió cambiarlo.

ORGANIZACIONAL.

1. ¿Qué opina de la organización?

R// Como es empresa familiar está dirigida por las tres personas que se mencionó antes, pero si necesitan apoyo de otras personas para la logística, en la organización, algún supervisor o coordinador para que las actividades se realicen de mejor manera ahorita se hacen pero con ciertas limitantes, hay actividades que uno no se sienten satisfecho con los resultados.

2. ¿Que mejoraría de lo anterior?

R// La organización de trabajo para que haya más interacción de los maestros con los coordinadores y de esta manera se vaya cumpliendo las fechas establecidas porque hay veces que le toca suspender la actividad porque llego el día y no se está listo para hacerlo el tiempo se hace corto o la persona que tenía que dar las indicaciones no las dio a tiempo, hay maestros que esperan que alguien los llegue a liderar más si esa persona no tiene nada agendado o calendarizado en ocasiones se le pasa por alto y terminan en un incumplimiento de algunos maestros.

3. ¿Qué mantendría de la organización?

R// En este caso el director estaba pensando salirse de la sociedad y vender sus acciones pero no estoy de acuerdo que venga alguien más de afuera a darme órdenes a mí, por esta razón lo que mantendría es que lo dirija siempre los miembros de la familiar.

4. ¿Qué considera lo menos importante de la organización?

R// Lo que considero menos importante es incluir dentro del organigrama los consejos de alumnos y consejos de padres de familia porque es difícil tomar decisiones cuando hay pluralidad de opiniones o ideas.

5. ***¿Cuándo se contrata a un nuevo personal, que usted dirige, se le explica con detalle las funciones específicas para las que se le está contratando y así evitar futuros inconvenientes?***

R// Si, normalmente para contratar al personal se le hace entrevista y algunas preguntas de cuál es la vocación de ellos si vienen a trabajar por un salario, por vocación o si aquí les queda cerca eso ayudo para elegir, al personal nuevo. En enero se les da indicaciones del trato con los alumnos, trato con los maestros y la calidad de su trabajo porque la competencia no es con el vecino sino entre nosotros mismos con la calidad que brindamos.

6. ***¿Existe actualmente un plan integral de capacitación orientado a una mejora continua de la calidad académica? ¿cada cuánto tiempo y quien lo imparte?***

R// Nosotros tenemos capacitaciones brindadas por INSAFORP, cada 3 o 4 veces al año. Los temas son atención al cliente, proyección e implementación de nuevas estrategias, todo siempre apegado a la educación, la mayoría va, otros dicen tener otros compromisos.

7. ***¿Considera usted, que hay estabilidad laboral dentro de liceo América de Alas?***

R// Si hay estabilidad laboral dentro del Liceo América de Alas, hay maestros que tienen 4 años de laborar otros se van porque encuentran otro lugar donde les pagan cuotas más alta, mejor, en ese caso las limitantes de nosotros son esos hay pocos alumnos hay pocos maestros. En mi caso los maestros son evaluados al final de cada año por los alumnos de forma anónima, si mayoría opina un desacuerdo del maestro no se vuelve a contratar.

8. ***¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal?***

R// Cada año se les reconocen con celebraciones como el día de (madre, padre, maestro a todos se les lleva a un lugar donde se les da opciones: restaurante, viaje a la playa, viaje de campo, o un sobre de dinero es lo que la mayoría dice. A final de año un reconocimiento económico y un canasta de víveres.

9. ***¿Cuándo hay un cambio de estrategias u objetivos se le comunica inmediatamente a todos el personal? ¿Se hace por escrito o solamente verbal?***

R// Sí, porque somos un equipo los cambios son notificados por WhatsApp para sugerencias. Una vez al mes nos reunimos en la dirección para plantear problemáticas que tienen con los alumnos y ver de qué manera haya mejoras o que se debe hacer.

10. ***Distribución de la estructura. ¿Tiene el centro educativo sala de maestros?***

R// No tenemos por el espacio pero, el próximo año se espera desalojar un salón que tiene cosa que no se ocupan, y comprar una cafetera, un sillón, computadora. Cuando ellos solicitan una computadora se les proporciona en la dirección o en la sala de cómputo. Y si consideramos es necesario que haya un salón de maestro.

RELACIONES

1. ¿Qué opina de las relaciones interpersonales?

R// Son muy buenas nos llevamos bien, somos unidos bien llevaderos.

2. ¿Que mejoraría de lo anterior?

R// Por el momento estamos muy bien, aunque de repente hay quejas de más de alguno pero se trata a través de las capacitaciones, sobre los consejos de nuestras experiencias, en caso del personal nuevo, a pesar que se paga menos del mínimo por adquirir experiencia aceptan y se les da esa oportunidad por ejemplo los profesores de la básica.

3. ¿Qué mantendría de las relaciones?

R// Quizás la armonía, fidelidad, el personal siempre están apoyado bien dispuesto eso trataría de mantener.

4. ¿Qué considera que es, lo menos importante de las relaciones?

R// Sería inmiscuirse en la vida personal de cada uno, una cosa es la actividad laboral y otra es la actividad personal si ellos me cuentan alguna situación de su vida intervengo con un consejo pero si no me lo cuentan me mantengo al margen, respeto esa área de la vida de cada uno.

5. ¿Qué opina sobre el tema de investigación del clima laboral?

R// El clima laboral, es aceptable no se tiene altercados de irrespeto, de problemas ni de chambres venga uno a poner mal a otro, si un profesor antiguo mira al otro hacer algo que no le parece, me lo hace saber a manera de mejorar y de mi parte investigo si es cierto y si él/ella en ocasiones reconoce, y se trata de ir mejorando en esa área.

6. ¿Participa todo su equipo de trabajo a fin de elegir la opción más apropiada para la institución? Y ¿Se respetan las opiniones?

R// Sí. Todos casi siempre ellos acatan las indicaciones de la dirección pero en muchas veces ellos sugieren y si ellos están en la razón, se cambia y se aceptan la sugerencia.

NOTA: Para finalizar, desea expresar algo más sobre nuestra entrevista. Agradecemos el tiempo ofrecido: Pregunta N°5 En el caso de nosotros no tenemos salario.



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



LA ENTREVISTA: PROFESOR UNO.

OBJETIVO GENERAL: Realizar un estudio del clima laboral del Liceo América de Alas.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA: Diagnosticar la situación actual referente al clima laboral.

DATOS GENERALES:

FECHA: 24/10/2019.

TIEMPO: un año y medio

Cargo Actual: Docente.

EDAD: DE 31 A 40 AÑOS: X DE 41 A 49 AÑOS: DE 50 A MAS AÑOS:

NIVEL DE ESTUDIO: 7° a 9° GRADO: BACHILLER: UNIVERSITARIO: X

ESTRUCTURA.

1. ¿Qué opina de la estructura organizativa que tiene el Liceo?

R// La estructura como presidente general es la directora Señorita Doris y dos directores el (director y subdirectora), sucesivamente la planta docente y sus diferentes especialidades, respectivos grados asignados terminando con el área administrativa.

2. ¿Que mejoraría de lo anterior?

3. ¿Qué mantendría de la estructura?

4. ¿Qué considera que es lo menos importante /si conociera el propósito?

R// Todo es importante cada quien desempeña un papel de acuerdo a su profesión o área asignada creo que todas las partes somos un complemento que al final quienes salen beneficiados son los estudiantes.

5. ¿Para usted que valora más en su trabajo? enumérela por favor, (siendo 1 más importante y 4 menos importante)

- Claridad de la organización (3)
- Conocer la estructura (2)
- Relaciones interpersonales (1)

➤ Salario (4)

6. **¿Qué medidas toma usted, cuando una persona de su equipo incumple con las funciones para las cuales ha sido contratado?**

ORGANIZACIONAL.

1. **¿Qué opina de la organización?**

R// Hay varios factores cosa imprevista que no tenemos agendadas y que de igual forma hay que darles prioridad, un ej. Problemas de salud, cuestiones sanitarias como la falta de agua son factores que intervienen en la organización ya sea a nivel administrativo, a nivel de la planta docente y a nivel de los estudiantes.

Si hay que mejorarla estamos con un 65% en la organización.

2. **¿Que mejoraría de lo anterior?**

R// Parte de la instalación, parte del área administrativa, también el área de papelería e información de libros tener más acceso para que el estudiante no lo ande buscando a fuera, tener más herramienta escolar.

Invertir más en herramientas didácticas, lúdicas buscar un mejor aprendizaje para los estudiantes.

3. **¿Qué mantendría de la organización?**

4. **¿Qué considera lo menos importante de la organización?**

5. **¿Cuándo se contrata a un nuevo personal, que usted dirige, se le explica con detalle las funciones específicas para las que se le está contratando y así evitar futuros inconvenientes?**

6. **¿Existe actualmente un plan integral de capacitación orientado a una mejora continua de la calidad académica? ¿cada cuánto tiempo y quien lo imparte?**

7. **¿Considera usted, que hay estabilidad laboral dentro de liceo América de Alas?**

R// Sí, hay de igual forma la estabilidad la hace uno también con el trabajo que se desarrolla.

8. **¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal?**

R// Si, existe talvez no de forma material pero con una palabra de agradecimiento, o ver que el docente ha aportado algo y que ellos se fijan es gratificante, el maestro no espera algo tangible si no con un gesto, unas gracias, un agradecimiento es el mayor regalo que uno recibe.

9. **¿Cuándo hay un cambio de estrategias u objetivos se le comunica inmediatamente a todos el personal? ¿Se hace por escrito o solamente verbal?**

10. **Distribución de la estructura. ¿Tiene el centro educativo sala de maestros?**

R// No se cuenta con sala de maestros, sería importante tener una sala de maestros para tener sus materiales.

INTERRELACIONES

1. **¿Qué opina de las relaciones interpersonales?**

R// Acá si se da porque cada quien sabe el papel que le corresponde y no relacionar cosa muy íntimas de nuestra vida personal si se respeta eso.

2. **¿Que mejoraría de lo anterior?**

R// Un poco de apoyo del que ya se tiene, no talvez económicamente sino que moral, psicológicamente, emocionalmente.

3. **¿Qué mantendría de las relaciones?**

4. **¿Qué considera que es, lo menos importante de las relaciones?**

R// Saber de la vida de cada maestro no viene al caso.

5. **¿Qué opina sobre el tema de investigación del clima laboral?**

R// Excelente, somos una familia nos ayudamos mutuamente.

6. **¿Participa todo su equipo de trabajo a fin de elegir la opción más apropiada para la institución? Y ¿Se respetan las opiniones?**

R// Si. En el mes de enero nos reunimos una o dos semanas antes para organizar la jornalización de todo el año escolar, las actividades que se van a llevar, la ambientación, verificar el material con que se cuenta o no contamos para conseguirlo antes del inicio de clases. Nosotros realizamos o se lleva acabo reglas e implementar cuales no funcionaron un año anterior y cuales pueden funcionar al año entrante.

NOTA: Para finalizar, desea expresar algo más sobre nuestra entrevista. Agradecemos el tiempo ofrecido:



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

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



LA ENTREVISTA PROFESOR DOS

OBJETIVO GENERAL: Realizar un estudio del clima laboral del Liceo América de Alas.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA: Diagnosticar la situación actual referente al clima laboral.

DATOS GENERALES:

FECHA: 24/10/2019.

TIEMPO: cinco años

Cargo Actual: Docente

EDAD: DE 31 A 40 AÑOS: X DE 41 A 49 AÑOS: DE 50 A MAS AÑOS:

NIVEL DE ESTUDIO: 7° a 9° GRADO: BACHILLER: UNIVERSITARIO: X

ESTRUCTURA.

1. ¿Qué opina de la estructura organizativa que tiene el Liceo?

R// Actualmente de un 10% un 90% está bien estructurada la dirección está haciendo la función que tendría que desempeñar. Docente igual, otra estructura fuera del colegio como de padres de familia una 70%

2. ¿Que mejoraría de lo anterior?

R// La disciplina de acuerdo a la dirección, en este caso la dirección no es muy activa la comunicación con la dirección y los padres de familia.

3. ¿Qué mantendría de la estructura?

4. ¿Qué considera que es lo menos importante /si conociera el propósito?

Todo es importante.

5. ¿Para usted que valora más en su trabajo? enumérelolo por favor, (siendo 1 más importante y 4 menos importante)

- Claridad de la organización (3)
- Conocer la estructura (4)
- Relaciones interpersonales (1)
- Salario (2)

6. **¿Qué medidas toma usted, cuando una persona de su equipo incumple con las funciones para las cuales ha sido contratado?**

ORGANIZACIONAL.

1. **¿Qué opina de la organización?**

R// Si está bien organizado, lamentablemente se nos va de la mano la comunicación con los padres de familia no es por parte del colegio, tampoco por parte de los docente si no por los padres de familia porque no vienen a las reuniones ni a la entrega de notas. Por lo demás dentro está bien.

2. **¿Que mejoraría de lo anterior?**

R// Mejoraría la comunicación con los padres de familia.

3. **¿Qué mantendría de la organización?**

4. **¿Qué considera lo menos importante de la organización?**

R// El horario de entrada y salida pero lo menos importante con respecto a la salida estar menos pendiente a la hora de retirarme si hay cosas que hacer con los estudiantes en ese caso no hay que medir el tiempo. Con respecto a la entrada se supones que debemos ser responsable.

5. **¿Cuándo se contrata a un nuevo personal, que usted dirige, se le explica con detalle las funciones específicas para las que se le está contratando y así evitar futuros inconvenientes?**

6. **¿Existe actualmente un plan integral de capacitación orientado a una mejora continua de la calidad académica? ¿cada cuánto tiempo y quien lo imparte?**

R// Nosotros vamos a capacitación por parte de Insaforp o por parte de las editoriales que nos proporcionan los libros con los que trabajamos, estas capacitaciones duran de 2 a 3 sábados, en horarios de 8:00 am a 4:00 pm, se reciben de 3 a 4 veces al año.

7. **¿Considera usted, que hay estabilidad laboral dentro de liceo América de Alas?**

R// Si. Hay estabilidad laboral, aunque en este año 2 personas se han ido por superación personal.

8. **¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal?**

R// Si.

9. **¿Cuándo hay un cambio de estrategias u objetivos se le comunica inmediatamente a todos el personal? ¿Se hace por escrito o solamente verbal?**

R// Si. Hay veces por escrito por WhatsApp y verbal.

10. Distribución de la estructura. ¿Tiene el centro educativo sala de maestros?

R// No se cuenta con sala de maestros. Pero lo considero importante a pesar que no tiene horas libres.

INTERRELACIONES

1. ¿Qué opina de las relaciones interpersonales?

R// Si es excelente en un 90%, la ventaja que es pequeño y el grupo es pequeño.

2. ¿Que mejoraría de lo anterior?

3. ¿Qué mantendría de las relaciones?

4. ¿Qué considera que es, lo menos importante de las relaciones?

5. ¿Qué opina sobre el tema de investigación del clima laboral?

R// Está bien, porque ahí se miran aspectos que pueden estar fallando o se puede mejorar, en el ambiente laboral.

6. ¿Participa todo su equipo de trabajo a fin de elegir la opción más apropiada para la institución? Y ¿Se respetan las opiniones?

R// Si. Hay participación de un 80% y se respetan opiniones.

NOTA: Para finalizar, desea expresar algo más sobre nuestra entrevista. Agradecemos el tiempo ofrecido:



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

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



LA ENTREVISTA PROFESOR TRES

OBJETIVO GENERAL: Realizar un estudio del clima laboral del Liceo América de Alas.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA: Diagnosticar la situación actual referente al clima laboral.

DATOS GENERALES:

FECHA: 24/10/2019.

TIEMPO: Seis meses

Cargo Actual: Docente.

EDAD: DE 31 A 40 AÑOS: X DE 41 A 49 AÑOS: X DE 50 A MAS AÑOS:

NIVEL DE ESTUDIO: 7° a 9° GRADO: BACHILLER: UNIVERSITARIO: X

ESTRUCTURA.

1. ¿Qué opina de la estructura organizativa que tiene el Liceo?

R// Hay que mejorar aspectos organizacionales debido que existe ciertas diferencias en la administración, tiene efectos negativos pienso que debe empezarse por ahí.

2. ¿Que mejoraría de lo anterior?

R// La comunicación entre la administración y el personal docente.

3. ¿Qué mantendría de la estructura?

4. ¿Qué considera que es lo menos importante /si conociera el propósito?

R// Todo es importante cada quien desempeña un papel de acuerdo a su profesión o área asignada creo que todas las partes somos un complemento que al final quienes salen beneficiados son los estudiantes.

5. ¿Para usted que valora más en su trabajo? enumérela por favor, (siendo 1 más importante y 4 menos importante)

- Claridad de la organización (3)
- Conocer la estructura (4)

- Relaciones interpersonales (2)
 - Salario (1)
6. **¿Qué medidas toma usted, cuando una persona de su equipo incumple con las funciones para las cuales ha sido contratado?**

ORGANIZACIONAL.

1. **¿Qué opina de la organización?**
R// En lo personal creo que no está tan bien organizado faltan ciertos aspectos que hay que mejorarlos.
2. **¿Que mejoraría de lo anterior?**
R// La comunicación la infraestructura necesita ciertos ajustes.
3. **¿Qué mantendría de la organización?**
R// Haría muchos cambios.
4. **¿Qué considera lo menos importante de la organización?**
5. **¿Cuándo se contrata a un nuevo personal, que usted dirige, se le explica con detalle las funciones específicas para las que se le está contratando y así evitar futuros inconvenientes?**
6. **¿Existe actualmente un plan integral de capacitación orientado a una mejora continua de la calidad académica? ¿cada cuánto tiempo y quien lo imparte?**
No. existe
7. **¿Considera usted, que hay estabilidad laboral dentro de liceo América de Alas?**
R// Estabilidad depende del docente de lo que da así mismo recibe.
8. **¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal?**
R// No.
9. **¿Cuándo hay un cambio de estrategias u objetivos se le comunica inmediatamente a todos el personal? ¿Se hace por escrito o solamente verbal?**
R// Se hace pero con mucha improvisación, no se organiza con una semana antes si no de un día para otro o por la noche por medio de WhatsApp para mañana, no hay planificación se hace un desorden.
10. **Distribución de la estructura. ¿Tiene el centro educativo sala de maestros?**
R// No hay, pero es importante.

INTERRELACIONES

1. ¿Qué opina de las relaciones interpersonales?

R// Hay ciertas diferencias entre algunos compañeros y eso hace no haya una buena relación con el personal, no se preocupan por abona una buena relación que haya buena comunicación

2. ¿Que mejoraría de lo anterior?

R// Buscaría una buena comunicación y relación tanto con los docentes con la administración porque todos somos uno solo debemos trabajar con la misma mente, forma de pensar, trabajaría en esa área, social, psicológica.

3. ¿Qué mantendría de las relaciones?

R// La relación entre administración y docencia son bastantes abiertos, escuchan sugerencia eso mantendría esa relación.

4. ¿Qué considera que es, lo menos importante de las relaciones?

5. ¿Qué opina sobre el tema de investigación del clima laboral?

R// Me parece la investigación que se está haciendo porque va a ayudará a mejorar porque la idea es ir superando y mejorando todas las situaciones que se van dando.

6. ¿Participa todo su equipo de trabajo a fin de elegir la opción más apropiada para la institución? Y ¿Se respetan las opiniones?

R// Se respetan pero no participamos todos por la misma apatía de unos se alejan, no les gusta colaborar o dar sus opiniones, no se incorporan. Puede ser por su forma de pensar o ideología en este caso debería de hacer cierta intervención de la dirección para averiguar el motivo y tratar de solucionar los problemas.

NOTA: Para finalizar, desea expresar algo más sobre nuestra entrevista. Agradecemos el tiempo ofrecido:



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



LA ENTREVISTA PERSONAL ADMINISTRATIVO.

OBJETIVO GENERAL: Realizar un estudio del clima laboral del Liceo América de Alas.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA: Diagnosticar la situación actual referente al clima laboral.

DATOS GENERALES:

FECHA: 24/10/2019. TIEMPO: _____

Cargo Actual: Conserje

EDAD: DE 31 A 40 AÑOS: X DE 41 A 49 AÑOS: _____ DE 50 A MAS AÑOS: _____

NIVEL DE ESTUDIO: 7° a 9° GRADO: X BACHILLER: _____ UNIVERSITARIO: _____

ESTRUCTURA.

1. ***¿Qué opina de la estructura organizativa que tiene el Liceo?***

R// Está bien porque cada quien hace su papel el director, la subdirectora, los maestros estos son bastantes colaboradores, con lo que se puede.

2. ***¿Que mejoraría de lo anterior?***

3. ***¿Qué mantendría de la estructura?***

4. ***¿Qué considera que es lo menos importante /si conociera el propósito?***

5. ***¿Para usted que valora más en su trabajo? enumérelo por favor, (siendo 1 más importante y 4 menos importante)***

- Claridad de la organización (2)
- Conocer la estructura (1)
- Relaciones interpersonales (3)
- Salario (4)

6. **¿Qué medidas toma usted, cuando una persona de su equipo incumple con las funciones para las cuales ha sido contratado?**

ORGANIZACIONAL.

1. **¿Qué opina de la organización?**

R// En la administración falta un espacio o cuarto para utensilios de limpieza

2. **¿Que mejoraría de lo anterior?**

R// Se necesita bodega

3. **¿Qué mantendría de la organización?**

4. **¿Qué considera lo menos importante de la organización?**

5. **¿Cuándo se contrata a un nuevo personal, que usted dirige, se le explica con detalle las funciones específicas para las que se le está contratando y así evitar futuros inconvenientes?**

6. **¿Existe actualmente un plan integral de capacitación orientado a una mejora continua de la calidad académica? ¿cada cuánto tiempo y quien lo imparte?**

7. **¿Considera usted, que hay estabilidad laboral dentro de liceo América de Alas?**

R// Si.

8. **¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal?**

R// Si solo de palabras.

9. **¿Cuándo hay un cambio de estrategias u objetivos se le comunica inmediatamente a todos el personal? ¿Se hace por escrito o solamente verbal?**

R// No. Se les comunica a todos cuando hay cambios.

10. **Distribución de la estructura. ¿Tiene el centro educativo sala de maestros?**

INTERRELACIONES

1. **¿Qué opina de las relaciones interpersonales?**

2. **¿Que mejoraría de lo anterior?**

3. **¿Qué mantendría de las relaciones?**

4. *¿Qué considera que es, lo menos importante de las relaciones?*

5. *¿Qué opina sobre el tema de investigación del clima laboral?*

R// Si hay buen clima laboral, colaboramos unos con otros sin importar el área que sea.

6. *¿Participa todo su equipo de trabajo a fin de elegir la opción más apropiada para la institución? Y ¿Se respetan las opiniones?*

NOTA: Para finalizar, desea expresar algo más sobre nuestra entrevista. Agradecemos el tiempo ofrecido:

Análisis e interpretación de entrevista.

N°	Preguntas	Director	Sub-Directora	Profesor -1	Profesor -2	Profesor -3	Administrativo	Interpretación del grupo.
ESTRUCTURA.								
1	¿Qué opina de la estructura organizativa que tiene el Liceo?	Hay descentralización	El organigrama está conformado por familiares y a la vez propietarios.	Director, subdirectora, docentes y el área administrativa	Un 90% está bien estructurado.	Hay que mejorar aspectos organizacionales debidos que existe ciertas diferencias.	Está bien cada quien hace su papel el director, la subdirectora, los maestros.	La estructura debe estar sujeto de mejoras, en base a resultados obtenidos
2	¿Que mejoraría de lo anterior?	La mercadotecnia y la experiencia laboral.	Coordinadores por ciclo.	N/A	La dirección no es muy activa, la comunicación con los padres de familia.	La comunicación entre la administración y el personal docente	N/A	Mejorar la coordinación y aumentar la promoción del Liceo.
3	¿Qué mantendría de la estructura?	Se mantendría tal como esta	A las personas que dirigen.	N/A	N/A	N/A	N/A	Se mantendría todo igual por decisión de los dueños
4	¿Qué considera que es lo menos importante /si conociera el propósito?	Todo es importante	Tener consejo de alumnos y de padres de familia	Todo es importante cada quien desempeña un papel	Todo es importante	Todo es importante cada quien desempeña un papel de acuerdo a su profesión	N/A	Todo tiene su razón de ser dentro del Liceo, pero se puede prescindir del consejo de padres de familia y alumnos
5	¿Para usted que valora más en su trabajo? enumérelolo por favor, (siendo 1 más importante y 4 menos importante)	1- Las relaciones interpersonales 4- Salario	1- Relaciones interpersonales 4- Salario	1- Relaciones interpersonales 4- Salario.	1- Relaciones interpersonales 4- Conocer la estructura	1- Salario 4- Conocer la estructura	1- Conocer la estructura 4- Salario.	Las relaciones interpersonales
6	¿Qué medidas toma usted, cuando una persona de su equipo incumple con las funciones para las cuales ha sido contratado?	Llamarle la atención o despedirlo	Hacerle ver en que está fallando y si no mejora se cambia.	N/A	N/A	N/A	N/A	Se aplica el debido procedimiento sancionatorio

ORGANIZACIONAL.

1	¿Qué opina de la organización?	Hay planificación estratégica.	Se necesita de ayuda externa en el área de logística y organización.	Hay varios factores cosa imprevista y son prioridad.	Si, está bien pero, se debe mejorar la comunicación con los padres de familia.	No, está tan bien organizado tiene aspectos que hay que mejorarlos.	Falta de espacio para guardar accesorio de limpieza	Mucha improvisación a causa de la falta de organización
2	¿Que mejoraría de lo anterior?	La infraestructura	Se necesita coordinador.	Parte de la instalación, y administrativa	Mejoraría la comunicación con los padres de familia.	La comunicación la infraestructura necesita ajustes.	Se necesita bodega	Mejorar el control sobre el personal con la ayuda de un coordinador por ciclo.
3	¿Qué mantendría de la organización?	Se mantendría todo tal como está.	Que siga siendo administrada por la familia.	N/A		Haría muchos cambios.		Que continúe con la actual administración, pero que mejore la comunicación.
4	¿Qué considera lo menos importante de la organización?	Factores externos	Incluir en el organigrama el consejo de padres de familia, alumno	N/A	El horario de entrada y salida, si hay cosas que hacer con los estudiantes.	N/A	N/A	El horario de salida puede ser más flexible, según las áreas de especialización, así como el nivel de estudio.
5	¿Cuándo se contrata a un nuevo personal, que usted dirige, se le explica con detalle las funciones específicas para las que se le está contratando y así evitar futuros inconvenientes?	Se busca la persona idónea para cada especialidad	Sí. Se le hace entrevista y algunas preguntas. Luego en enero se les da indicaciones del trato.	N/A	N/A	N/A	N/A	Se le hace una entrevista formal y si es la persona indicada se contrata.
6	¿Existe actualmente un plan integral de capacitación orientado a una mejora continua de la calidad académica? ¿Cada cuánto tiempo y quien lo imparte?	No hay un plan de capacitación pero si Coaching	Sí. Capacitaciones brindadas por INSAFORP, cada 3 o 4 veces al año	N/A	Si, las capacitaciones son de Insaforp o por parte de las editoriales. En el año se reciben de 3 a 4 veces.	No. existe	N/A	No existe un plan integral de capacitación como institución.
7	¿Considera usted, que hay estabilidad laboral dentro de liceo América de Alas?	Si hay estabilidad	Si hay estabilidad laboral	Sí, hay pero de igual forma la estabilidad la hace cada uno.	Sí. Hay estabilidad laboral	Estabilidad laboral depende del docente de lo que da así mismo recibe.	Sí.	Si hay estabilidad laboral, para quien desee ganar experiencia
8	¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal?	Si hay reconocimiento	Se les reconocen con celebraciones de fecha especiales o se les da opción.	Sí, no de forma material sino con palabra de gratitud.	Sí.	No. Existe	Sí. Solo de palabras.	Si existen cuando menos dos actividades en el año en donde se reconoce el desempeño laboral

9	¿Cuándo hay un cambio de estrategias u objetivos se le comunica inmediatamente a todos el personal? ¿Se hace por escrito o solamente verbal?	Se le comunica de forma verbal y a través de reuniones	Una vez al mes nos reunimos en la dirección para plantear problemáticas.	Sí.	Sí. Hay veces por escrito, WhatsApp y verbal.	Se hace pero con mucha improvisación, no se organizan, sino de un día para otro.	No. Se les comunica a todos cuando hay cambios.	La comunicación dentro del Liceo, se transmite por la subdirección de forma verbal
10	¿Distribución de la estructura. ¿Tiene el centro educativo sala de maestros?	Se le da un espacio en la subdirección	Hay poco espacio pero, el próximo año se espera desalojar un salón	No. se cuenta con sala de maestros.	No se cuenta con sala de maestros.	No hay	N/A	No hay un salón de maestros, aunque si se les asigna un espacio donde puedan tomar café
RELACIONES								
1	¿Qué opina de las relaciones interpersonales?	Existe buena comunicación entre el personal	Son muy buenas somos unidos bien llevaderos.	Acá si se da cada quien hace su parte.	Si es excelente en un 90%, la ventaja el grupo es pequeño.	Hay ciertas indiferencias con el personal.	N/A	Niveles aceptables de buena comunicación
2	¿Que mejoraría de lo anterior?	Mejora continua	Estamos muy bien, cuando hay quejas se superan con capacitaciones.	Un poco más de apoyo de moral	N/A	Buscaría una buena comunicación con la administración.	N/A	La mejora continua
3	¿Qué mantendría de las relaciones?	La comunicación entre maestros y padres de familia.	Quizás la armonía, fidelidad, siempre están dispuesto eso trataría de atesorar	Saber de la vida de cada maestro no viene al caso.	N/A	La relación entre administración y docencia escuchan sugerencia.	N/A	Se mantiene porque actualmente es muy buena la relación que existe entre los compañeros y con la jefatura.
4	¿Qué considera que es, lo menos importante de las relaciones?	Todo es importante.	Sería inmiscuirse en la vida personal de cada uno.	N/A	N/A	N/A	N/A	Inmiscuirse en los asuntos personales de cada integrantes
5	¿Qué opina sobre el tema de investigación del clima laboral?	Sirve para solventar problemas y limar aspereza	El clima laboral, es aceptable y se trata de ir mejorando.	Excelente, somos una familia nos ayudamos.	Está bien, porque ahí se miran aspectos que pueden estar fallando o se puede mejorar.	Me parece porque ayudará a mejorar las situaciones que se van dando.	Si hay buen clima laboral, colaboramos unos con otros	La mayoría considera importante la investigación del clima laboral.
6	¿Participa todo su equipo de trabajo a fin de elegir la opción más apropiada para la institución? Y ¿Se respetan las opiniones?	Sí. Por lo general en caso del maestro no se convierte en orden porque él sabe su deber.	Sí. Todos, ellos acatan las indicaciones de la dirección y si ellos están en la razón, se cambia.	Sí. En el mes de enero nos reunimos una o dos semanas antes del inicio escolar.	Sí. Hay participación de un 80% y se respetan opiniones.	Se respetan pero no participamos todos por la misma apatía de unos se alejan, no se incorporan.	N/A	Se toma en cuenta la aportación de ideas de todos los integrantes del equipo

N/A = No aplica esa pregunta al encuestado.

Anexo. N° 2

Encuesta y Tabulación de datos



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



ENCUESTA DE OPINIÓN.

OBJETIVO GENERAL: Realizar un estudio del clima laboral del personal docente y administrativo del Liceo América de Alas, en el municipio de Ciudad Delgado departamento de San Salvador.

OBJETIVOS DE ENCUESTA: Diagnosticar la situación actual referente al clima laboral y como esto afecta la motivación del personal docente administrativo dentro del Liceo América de Alas.

INDICACIONES GENERALES:

A continuación encontrarás una serie de preguntas, las cuales agradeceremos respuestas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas.

- 1) Esta encuesta es de carácter confidencial y con fines académicos.
- 2) Coloque una X en el recuadro derecho según corresponda la pregunta.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 5 (En totalmente desacuerdo). Se solicita que marque solo una casilla y no deje ninguna en blanco.

1-	Totalmente de acuerdo
2-	De acuerdo
3-	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4-	En desacuerdo
5-	Totalmente desacuerdo

DATOS GENERALES DE LA PERSONA ENCUESTADA

GENERO: FEMENINO <input type="checkbox"/>		TIPO DE CONTRATO:		HORA CLASE <input type="checkbox"/>	PESONAL ADMINISTRATIVO <input type="checkbox"/>
MASCULINO <input type="checkbox"/>		PLANILLA <input type="checkbox"/>		SERVICIOS PROFESIONAL <input type="checkbox"/>	OCUPACION:
					DOCENTE <input type="checkbox"/>
FECHA: _____					
EDAD:	DE 18 A 24 AÑOS <input type="checkbox"/>	DE 25 A 59 AÑOS <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DE 60 A MAS AÑOS <input type="checkbox"/>
NIVEL DE ESTUDIO:	DE 1° a 6° GRADO <input type="checkbox"/>	7° a 9° GRADO <input type="checkbox"/>	BACHILLER <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>

PREGUNTAS						1	2	3	4	5
1	¿Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo?									
2	¿En mi organización está claramente definida su Misión y Visión?									
3	¿La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?									
4	¿Existe un plan para lograr los objetivos de la organización?									
5	¿Si hay un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?									

6	¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?					
7	¿Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?					
8	¿Me gusta mi trabajo?					
9	¿Me siento orgulloso de trabajar para esta organización?					
10	¿Considero que me pagan lo justo por mi trabajo?					
	AUTONOMÍA					
11	¿Soy responsable de cumplir los estándares del desempeño y/o rendimiento?					
12	¿Conozco las exigencias de mi trabajo?					
13	¿Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?					
	COHESIÓN					
14	¿Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva?					
15	¿En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable?					
16	¿Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución?					
17	¿Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan?					
	PRESIÓN					
18	¿Me siento como si nunca tuviese un día libre?					
19	¿Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?					
	APOYO					
20	¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?					
21	¿Mi superior inmediato me da retroalimentación sobre el desempeño de mi trabajo?					
22	¿Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?					
23	¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?					
	RECONOCIMIENTO					
24	¿Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo?					
25	¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?					
26	¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?					
	EQUIDAD					
27	¿Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables?					
28	¿Mi jefe no tiene favoritos?					
	INNOVACION					
29	¿Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?					

30	¿Cuándo algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder?					
SATISFACCIÓN						
31	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?					
32	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?					
33	¿Estoy satisfecho con los beneficios que recibo?					
34	¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?					
COMUNICACIÓN						
35	¿Existe muy Buena comunicación entre los compañeros de trabajo?					
36	¿En la organización las funciones están claramente definidas?					
37	¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?					
DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS						
38	¿Cuenta el personal con espacios adecuados para realizar su trabajo?					
39	¿Existe buena iluminación y ventilación en los lugares de trabajo?					
40	¿Cuenta el centro educativo con un espacio para los maestros/as? (descanso, receso, revisión de cuadernos, calificar examen, otros.)					
NOTA: Se le agradecerá si usted, comparte algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar el ambiente de trabajo.						

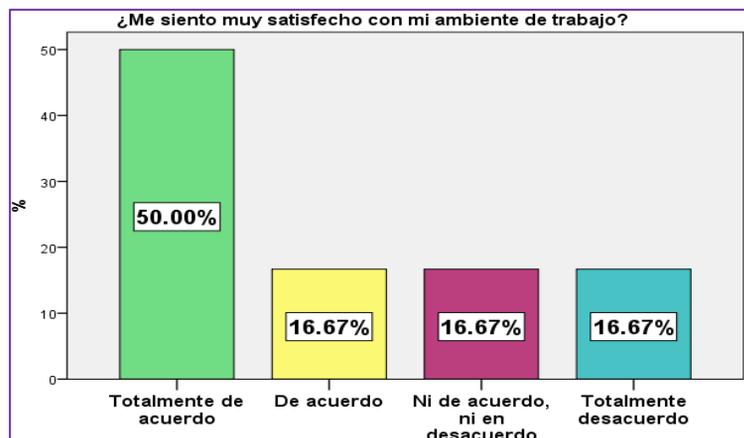
Pregunta 1. ¿Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo?

Objetivo: Determinar la situación actual del clima laboral a través de la percepción individual de los involucrados.

Tabla N°1

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	6	50.0 %
De acuerdo	2	16.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	16.7 %
Totalmente desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0 %

Grafica N°1



Interpretación:

Con este resultado se puede observar que existe un excelente ambiente de trabajo, en donde ocho de doce participantes se identifican con la aprobación de la interrogante, dejando un panorama más claro de la problemática en cuestión.

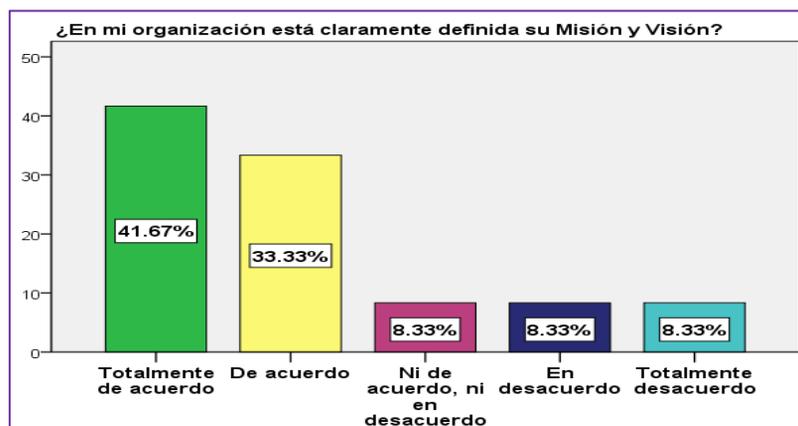
Pregunta 2. ¿En mi organización está claramente definida su Misión y Visión?

Objetivo: Identificar si existe una proyección a futuro y si está siendo comunicada correctamente a sus integrantes a fin de que sirva de guía para la toma de decisiones e inspiración y motivación para todos.

Tabla N°2

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	41.7 %
De acuerdo	4	33.3 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8.30%
En desacuerdo	1	8.3 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N°2



Interpretación:

El resultado permite identificar que si existe una proyección a futuro y que la gran mayoría, es decir, nueve de los encuestados reconocen estar al tanto de la misión y visión de la institución.

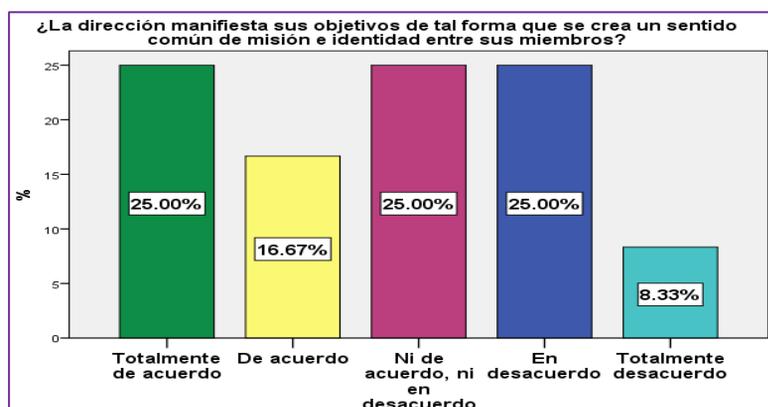
Pregunta 3. ¿La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

Objetivo: Indagar en la forma en que se comunica el contenido estratégico al personal, si como resultado del mismo se crea un sentido de pertenencia en el equipo de trabajo.

Tabla N°3

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	3	25.0 %
De acuerdo	2	16.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	25.0 %
En desacuerdo	3	25.0 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 3



Interpretación:

El resultado es bastante parecido existe un considerable segmento del personal encuestado que no ha sido debidamente informado en relación a la misión y visión de la empresa.

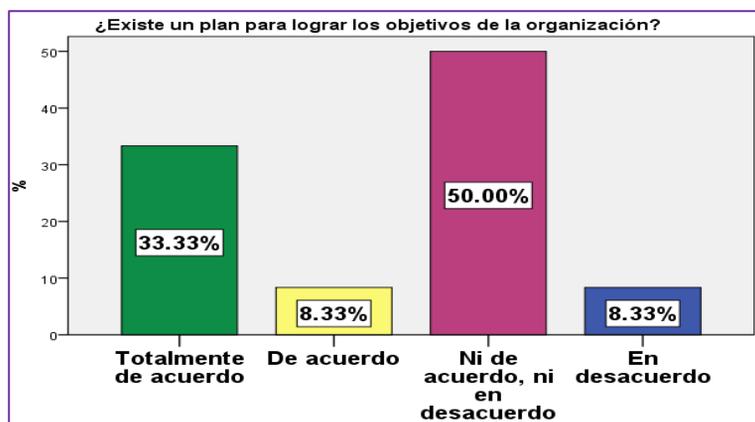
Pregunta 4. ¿Existe un plan para lograr los objetivos de la organización?

Objetivo: Constatar si el personal tiene claridad con la estrategias que debe seguir para lograr los objetivos del colegio.

Tabla N°4

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	33.3 %
De acuerdo	1	8.3 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	50.0 %
En desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafico N°4



Interpretación:

De acuerdo con el resultado aparentemente no existe un plan a seguir para alcanzar los objetivos o simplemente no se ha comunicado correctamente al personal, lo que está creando confusión por parte del equipo de trabajo.

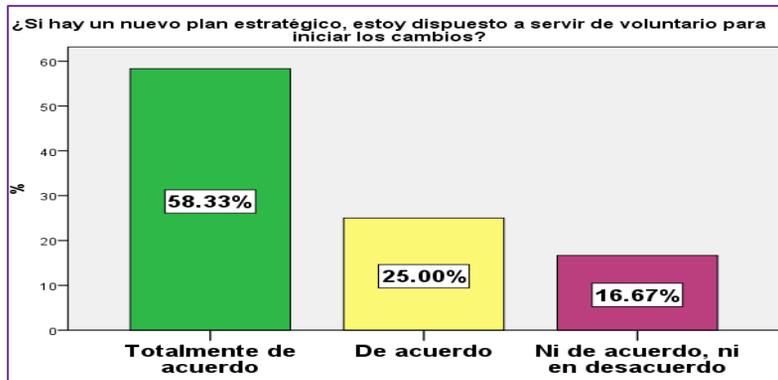
Pregunta 5. ¿Si hay un nuevo plan estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?

Objetivo: Identificar el grado de participación y sentido de pertenencia que tiene el personal de la institución.

Tabla N°5

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	7	58.3 %
De acuerdo	3	25.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0 %

Grafica N°5



Interpretación:

Los datos indican fortalecimiento por parte del personal que expresan, estar dispuesto a servir de voluntarios y ser parte de las innovaciones, con un total de diez participantes que respondieron favorablemente

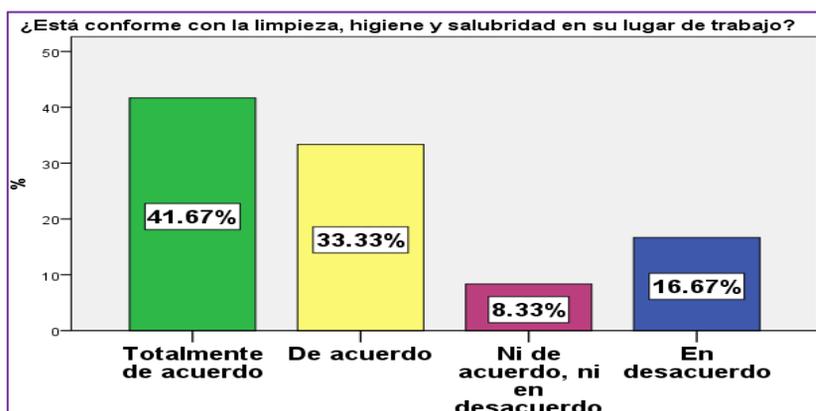
Pregunta 6. ¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?

Objetivo: Saber si el personal, está satisfecho con la limpieza y salubridad en su puesto de trabajo.

Tabla N°6

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	41.7 %
De acuerdo	4	33.3 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8.3 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0%

Grafico N° 6



Interpretación:

La mayoría de los encuestados se sienten de acuerdo, con la limpieza e higiene en su puesto de trabajo, con un total de nueve empleados conformes y satisfechos en su ambiente laboral.

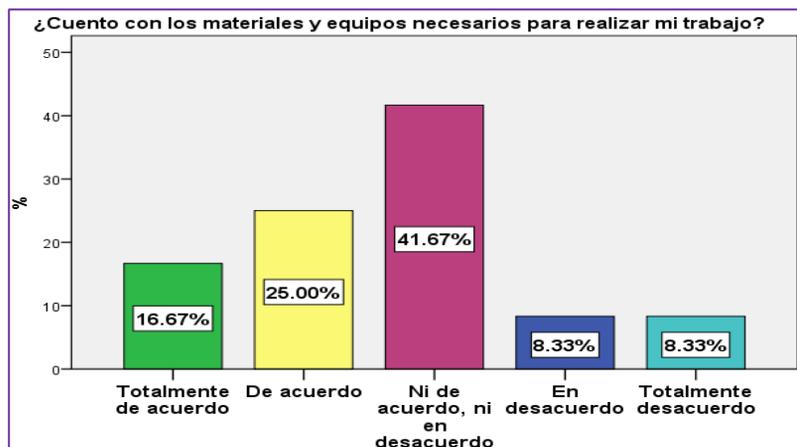
Pregunta 7. ¿Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?

Objetivo: Conocer si el personal tiene los instrumentos adecuados y a tiempo para desarrollar su labor cotidiana.

Tabla N° 7

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	2	16.7 %
De acuerdo	3	25.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	41.7 %
En desacuerdo	1	8.3 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0%

Grafico N°7



Interpretación.

Con un bajo interés en la interrogante planteada, se obtiene un resultado bastante deficiente debido a que solamente cinco participantes reconocen que se les brindan los implementos necesarios para su correcto desempeño laboral.

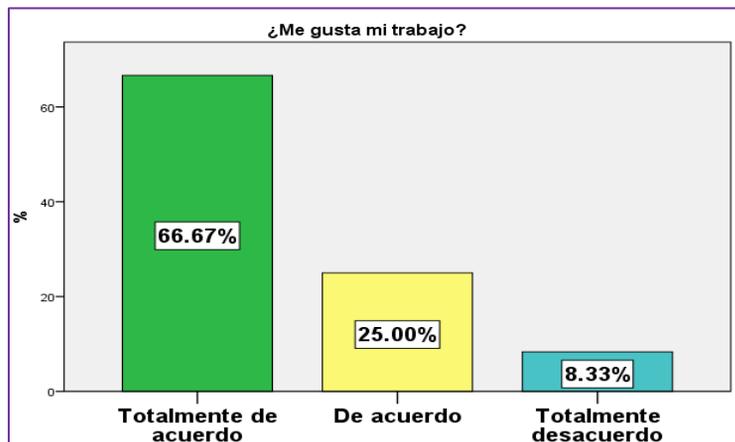
Pregunta 8. ¿Me gusta mi trabajo?

Objetivo: Saber si el personal trabaja por convicción o circunstancia, para poder ser considerados o ser integrados en actividades que sean de su agrado.

Tabla N° 8

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	8	66.7 %
De acuerdo	3	25.0 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafico N°8



Interpretación:

Se observa un alto grado de entusiasmo por parte del personal encuestado, debido a que once de ellos manifiestan desempeñar sus funciones por convicción propia, originada de su vocación

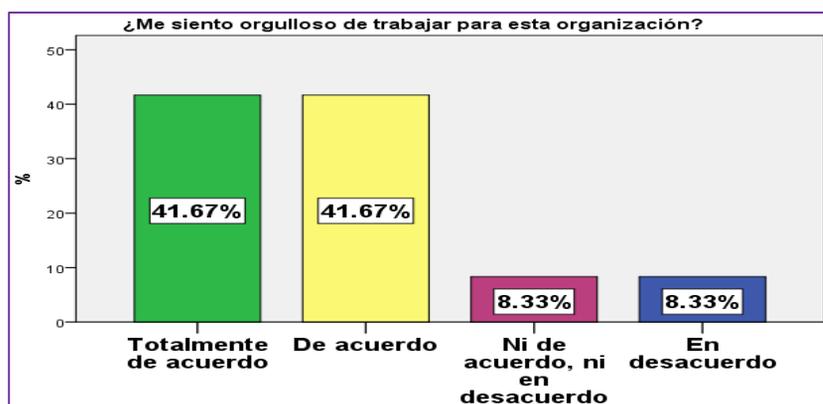
Pregunta 9. ¿Me siento orgulloso de trabajar para esta organización?

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción personal que siente cada integrante del equipo en pertenecer al Liceo América de Alas

Tabla N° 9

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	41.7 %
De acuerdo	5	41.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8.3 %
En desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 9



Interpretación.

Se percibe mucho entusiasmo por parte del personal que labora para la institución. Esto debido a que diez de ellos responden favorablemente a la interrogante, hay mucho interés en formar parte de dicha institución

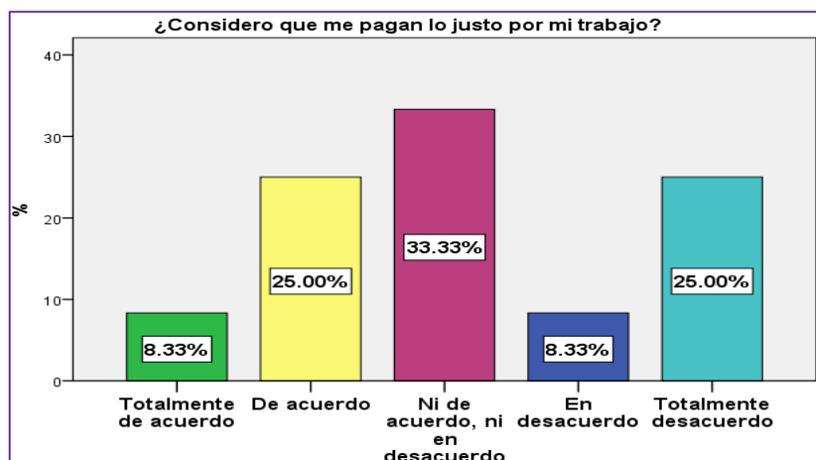
Pregunta 10. ¿Considero que me pagan lo justo por mi trabajo?

Objetivo: Conocer la opinión del trabajador en lo económico para saber si está conforme con su remuneración.

Tabla N° 10

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	8.3 %
De acuerdo	3	25.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	33.3 %
En desacuerdo	1	8.3 %
Totalmente desacuerdo	3	25.0 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 10



Interpretación:

Se observa un claro rechazo al salario que reciben por el trabajo realizado, aunque la mitad opina favorablemente, se observa bastante desinterés en la pregunta.

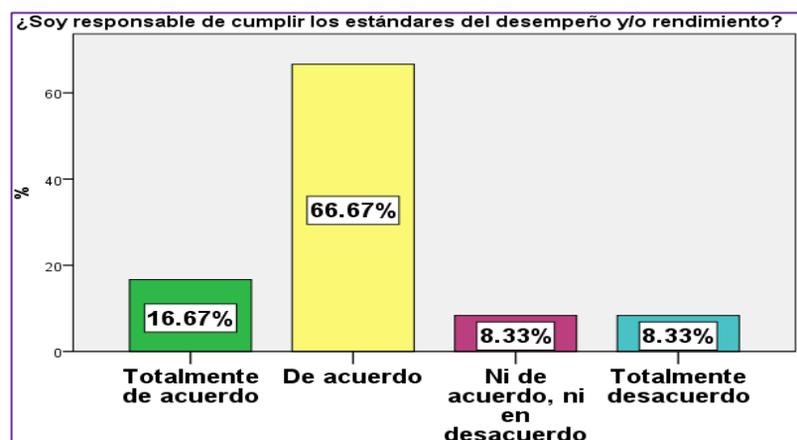
Pregunta 11. ¿Soy responsable de cumplir los estándares del desempeño y/o rendimiento?

Objetivo: Identificar si el empleado reconoce que tiene obligaciones en su lugar de trabajo.

Tabla N° 11

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	2	16.7 %
De acuerdo	8	66.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8.3 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 11



Interpretación:

El resultado obtenido evidencia el alto grado de responsabilidad que tiene el personal docente administrativo, para con la institución y para con los estudiantes, en donde diez manifiestan sentirse comprometidos en las funciones que desempeñan.

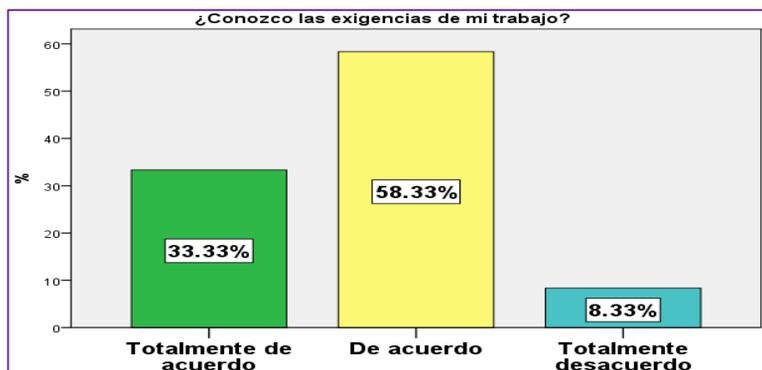
Pregunta 12. ¿Conozco las exigencias de mi trabajo?

Objetivo: Comprobar si el personal es consciente de las exigencias que requiere el puesto laboral que ostenta.

Tabla N° 12

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	33.3 %
De acuerdo	7	58.3 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 12



Interpretación:

Según los resultados once participantes tiene claro cuál es su deber dentro de la institución están de acuerdo en que conocen las exigencias y la importancia de su rol; la relación con la institución es muy favorable

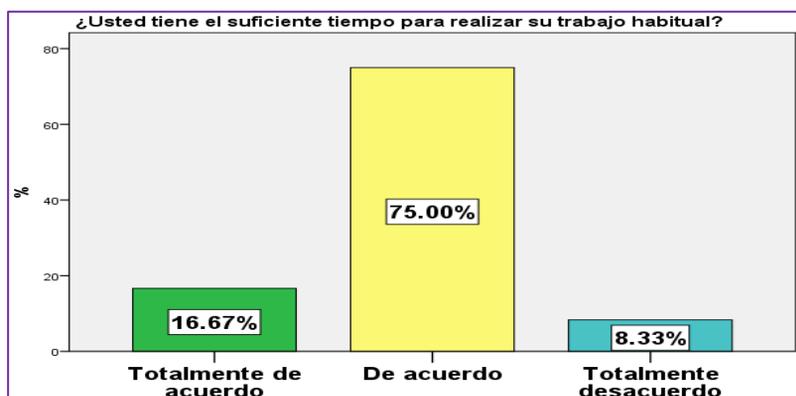
Pregunta 13. ¿Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?

Objetivo: Verificar si el personal, tiene sobre carga laboral para poder proponer estrategias de ser necesario.

Tabla N° 13

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	2	16.7 %
De acuerdo	9	75.0 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 13



Interpretación:

En esta interrogante once participantes consideran que tienen suficiente tiempo y cumplen sus obligaciones laborales, esto representa un efecto muy favorable para el personal estudiantil y organizativo, con un buen desempeño en sus actividades diarias.

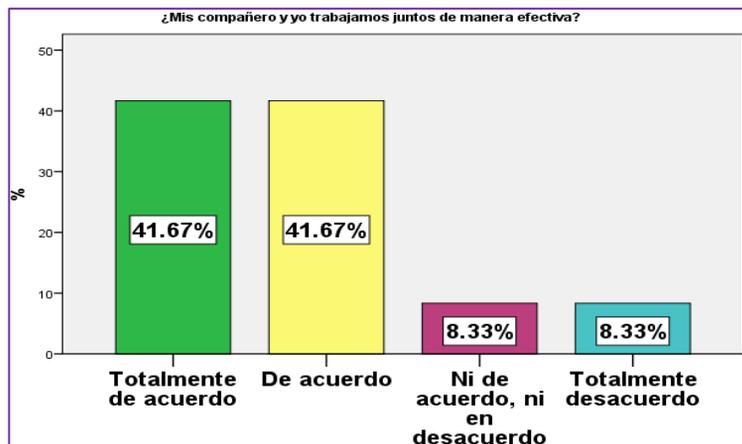
14. ¿Mis compañero y yo trabajamos juntos de manera efectiva?

Objetivo: Identificar si el personal está trabajando en equipo, y de manera efectiva.

Tabla N°14

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	41.7 %
De acuerdo	5	41.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8.3 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 14



Interpretación:

En su mayoría manifiesta que trabajar en equipo no representa ninguna dificultad dentro del liceo América de Alas, con una aprobación casi total.

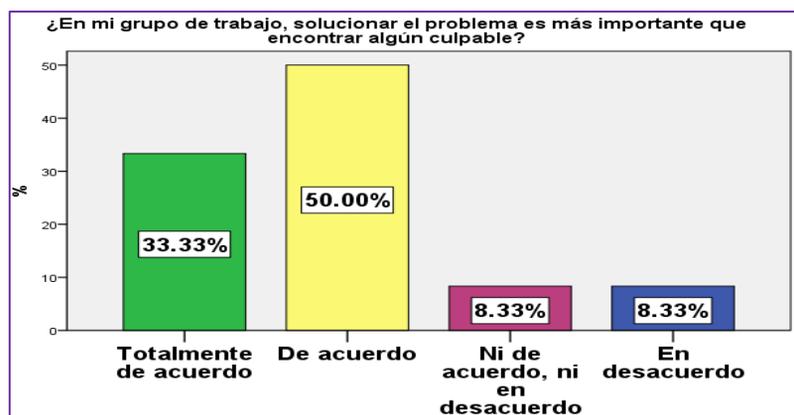
Pregunta 15. ¿En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable?

Objetivo: Determinar si en situaciones imprevistas muestran empatía con los demás.

Tabla N° 15

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	33.3 %
De acuerdo	6	50.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8.3 %
En desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 15



Interpretación:

Excelente nivel de participación, en donde se denota que existe trabajo en equipo entre los integrantes, en donde diez participantes responden positivamente a la interrogante.

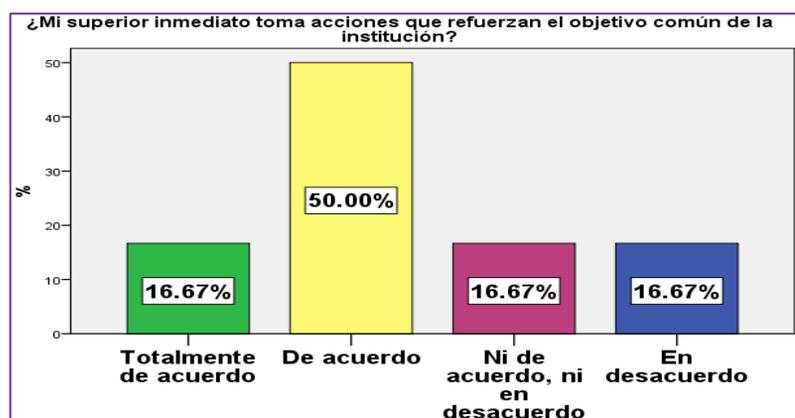
Pregunta 16. ¿Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la institución?

Objetivo: Conocer si hay claridad de la dirección para proponer o promover objetivos común de la institución.

Tabla N° 16

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	2	16.7 %
De acuerdo	6	50.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	16.7 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 16



Interpretación:

La respuesta es bastante favorable debido a que ocho participantes reconocen el trabajo de su jefe inmediato para fortalecer el los objetivos institucionales.

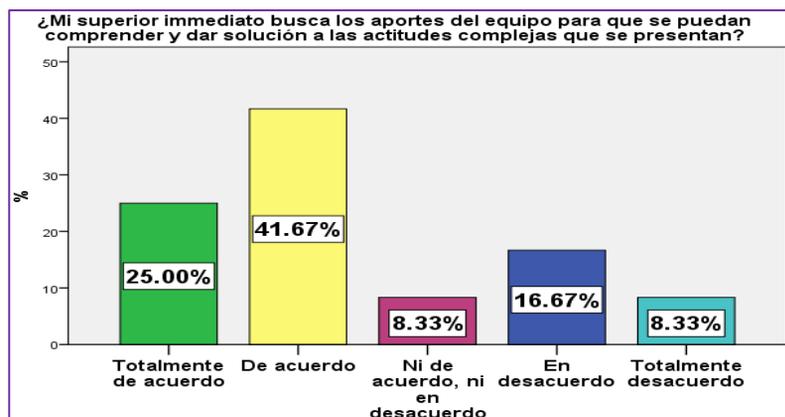
Pregunta 17. ¿Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan?

Objetivo: Determinar si los integrantes unifican sus aportes al bienestar institucional.

Tabla N° 17

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	3	25.0 %
De acuerdo	5	41.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8.3 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0%

Grafica N° 17



Interpretación:

En esta interrogante, ocho participantes de doce encuestados están totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato busca las opiniones de su equipo de trabajo y que además son escuchadas y tomadas en cuenta, también, las relaciones interpersonales juegan un papel primordial.

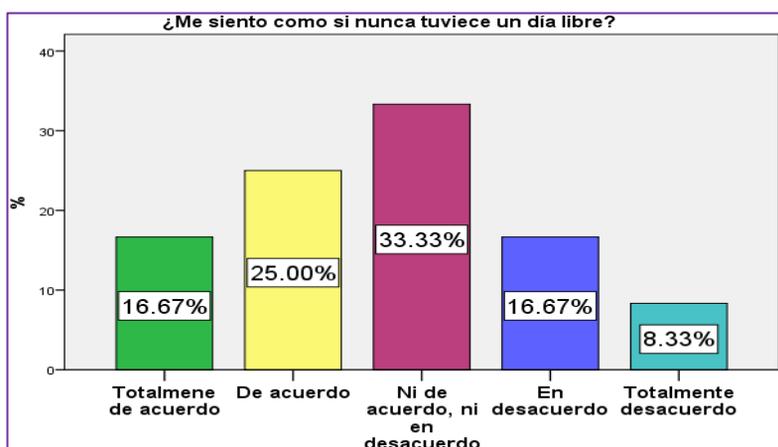
Pregunta 18. ¿Me siento como si nunca tuviese un día libre?

Objetivo: Conocer si existe sobre carga laboral que pudiera estar estresando al personal docente administrativo.

Tabla N° 18

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	2	16.7 %
De acuerdo	3	25.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	33.3 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 18



Interpretación:

Al tratarse de una pregunta inversa una mayoría de respuestas positivas resultaría en una afirmación a la interrogante planteada, en este caso se concluye que hay sobrecarga laboral que está causando un mayor nivel de estrés entre la población docente y administrativos, así como también al conserje

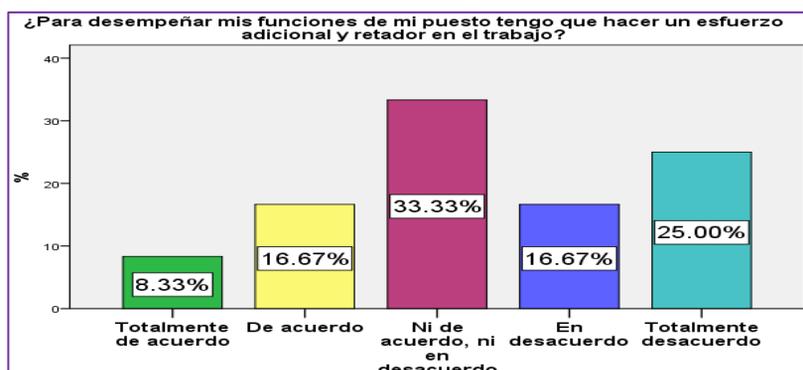
Pregunta 19. ¿Para desempeñar mis funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?

Objetivo: Determinar si el personal tiene la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos y si cuenta con buena actitud para lograrlo

Tabla N° 19

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	8.3 %
De acuerdo	2	16.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	33.3 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Totalmente desacuerdo	3	25.0 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 19



Interpretación:

El resultado de la interrogante se tomará a lo inverso, es decir que entre más de acuerdo estén, se estimara de forma negativa, por el contrario entre más en desacuerdo se encuentre la opinión, más positiva será. Para el presente caso se puede observar que al menos cinco tienen destrezas que les permitirá asumir nuevos retos planteados dentro de la institución, aunque existe una considerable apatía hacia la idea.

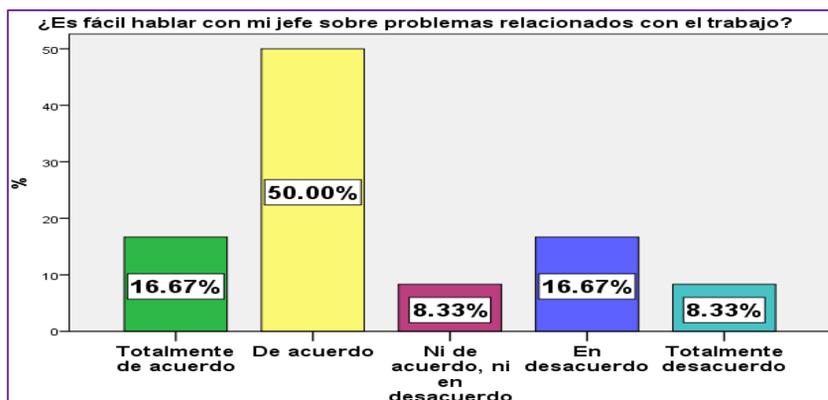
Pregunta 20. ¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?

Objetivo: Profundizar en el nivel de comunicación que existe entre la dirección institucional con el personal que labora para la misma

Tabla N° 20

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	2	16.7 %
De acuerdo	6	50.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8.3 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 20



Interpretación:

Según el resultado, actualmente existe muy buena comunicación entre el personal docente administrativo y las autoridades que rigen dicha entidad académica, en donde ocho participantes opinan favorablemente a la interrogante.

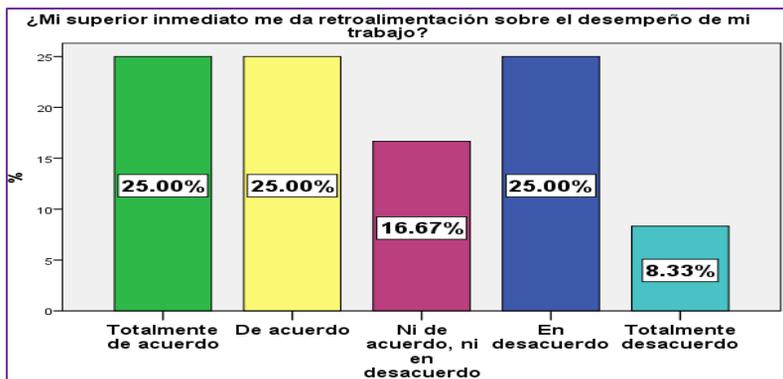
Pregunta 21. ¿Mi superior inmediato me da retroalimentación sobre el desempeño de mi trabajo?

Objetivo: Determinar la participación directa por parte de las autoridades, en la mejora continua de la excelencia académica.

Tabla N° 21

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	3	25.0 %
De acuerdo	3	25.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	16.7 %
En desacuerdo	3	25.0 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0%

Grafica N° 21



Interpretación:

Según lo reflejado en la encuesta solo seis participantes reconoce haber recibido retroalimentación sobre el desempeño de su puesto de trabajo, cuatro desapruaba la afirmación y dos prefieren evadirla por lo que se observa un resultado poco favorable y se recomienda retomar la idea del coaching, para alcanzar la excelencia académica.

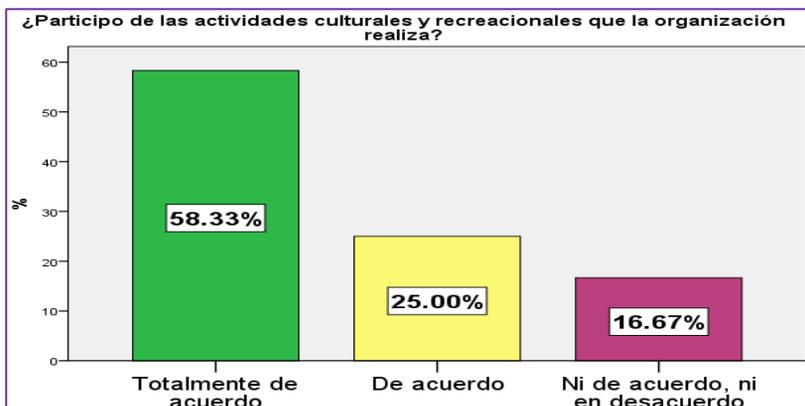
Pregunta 22. ¿Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

Objetivo: Identificar el grado de interés individual en formar parte de la institución y como puede incidir en el resultado colectivo

Tabla N° 22

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	7	58.3 %
De acuerdo	3	25.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 22



Interpretación:

Según los resultados obtenidos la institución cuentan con la buena disposición y el entusiasmo de diez de sus colaboradores, lo que permite concluir en excelentes niveles de participación y mejora el trabajo en equipo, ellos se encuentran muy expectantes a recibir futuros aportes con tal que sean para el beneficio de la organización.

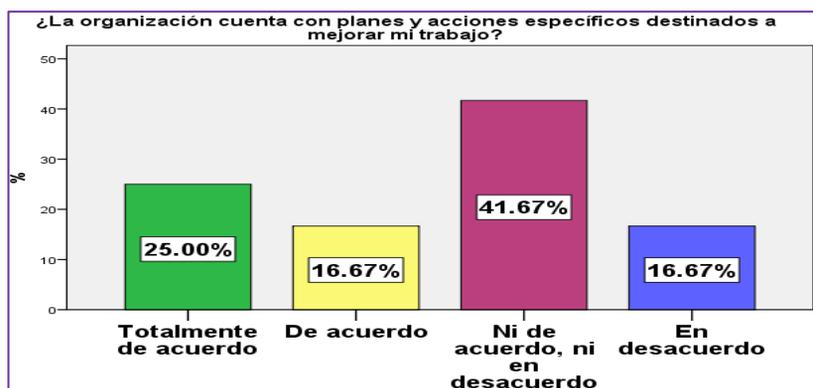
Pregunta 23. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?

Objetivo: Indagar a cerca de la implementación de algún plan de mejora continúa en el colegio.

Tabla N° 23

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	3	25.0 %
De acuerdo	2	16.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	41.7 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 23



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos la institución tiene planes específicos destinados a mejorar el desempeño laboral, cinco respuestas lo confirman, aunque cinco evitaron opinar al respecto, se presume que no hay divulgación de los mismos lo que pudiera estar generando desinformación hacia algunos integrantes del equipo.

Pregunta 24. ¿Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo?

Objetivo: Percibir el nivel de satisfacción que tiene el personal que laborara para la institución.

Tabla N° 24

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	8.3 %
De acuerdo	5	41.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	16.7 %
En desacuerdo	4	33.3 %
Total	12	100.0%

Grafica N° 24



Interpretación:

Según los resultados obtenidos seis de los colaboradores se sienten valorados, estimados y motivados por su jefe inmediato, el otro cuatro opina de forma diferente que ponen en duda si la organización se toma en serio la motivación como vehículo en la ruta hacia una mejora continua, a dos participantes les fue indiferente la interrogante.

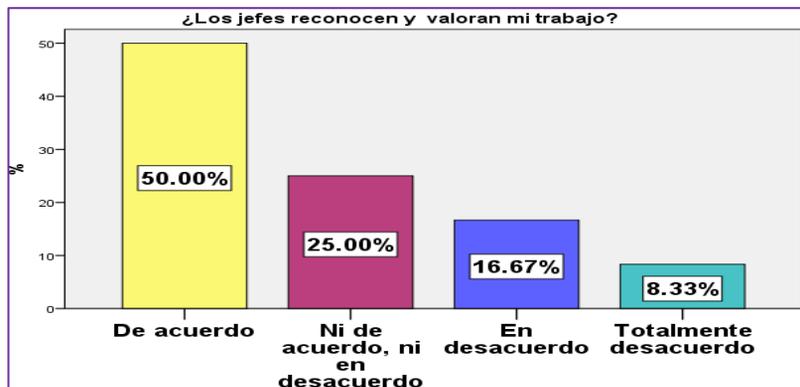
Pregunta 25. ¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?

Objetivo: Examinar la percepción que se tiene de las jefaturas por parte del equipo de trabajo.

Tabla N° 25

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
De acuerdo	6	50.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	25.0 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 25



Interpretación:

El resultado de este ítem nos permite saber que seis integrantes del equipo, percibe que su jefe está presto a retroalimentarle y felicitarle en lo que a sus funciones respecta dentro de la institución solamente dos, opina lo contrario y siente que su labor no es reconocida y valorada, el resto de participante no quiso opinar al respecto, dejando una buena calificación, aunque siempre se puede mejorar.

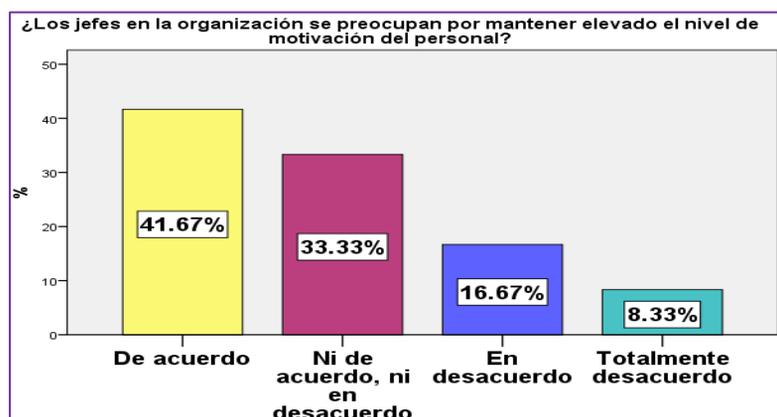
Pregunta 26. ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Objetivo: Analizar desde otro ángulo la percepción que se tiene de las jefaturas del liceo América de Alas

Tabla N° 26

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
De acuerdo	5	41.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	33.3 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 26



Interpretación:

De acuerdo con el resultado de la encuesta, para esta pregunta existe un poca credibilidad acerca que las autoridades de la organización estén haciendo algo en concreto, por mantener en alto la moral del personal, esto debido a que solo cinco de los encuestados responde favorablemente a la interrogante.

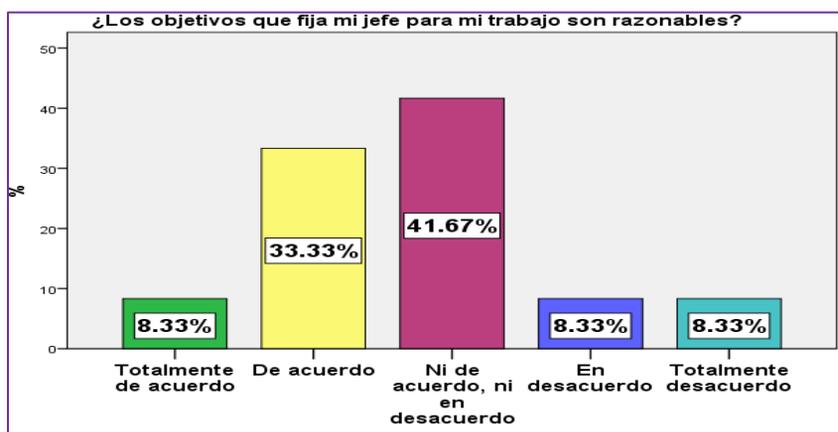
Pregunta 27. ¿Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables?

Objetivo: Determinar la distribución adecuada de la carga laboral así como responsabilidad compartida que existe.

Tabla N° 27

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	8.3 %
De acuerdo	4	33.3 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	41.7 %
En desacuerdo	1	8.3 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100. 0%

Grafica N° 27



Interpretación:

Según los datos obtenidos en la encuesta cinco participantes consideran que trabajan con objetivos razonables, pero existen igual porcentajes de personas que no opinaron, lo que hace pensar que se está sobrecargando al personal de alguna forma y que esto pueda causar una desmejora de la calidad académica, hubo dos opiniones negativas.

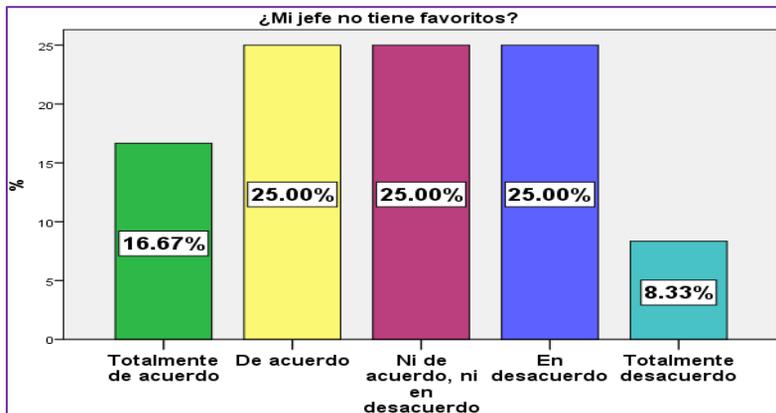
Pregunta 28. ¿Mi jefe no tiene favoritos?

Objetivo: Concretar en la imparcialidad de las autoridades al frente de la institución.

Tabla N° 28

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	2	16.7 %
De acuerdo	3	25.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	25.0 %
En desacuerdo	3	25.0 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 28



Interpretación:

De acuerdo a los resultados, solo cinco de los encuestados, no percibe favoritismo por parte de las jefaturas, pero esto aporta datos negativos en términos de la percepción que el personal tiene sobre los mismos, esto puede generar bajo interés en mejorar por parte del equipo de trabajo, cuatro opinaron negativamente y a tres les fue indiferente la interrogante.

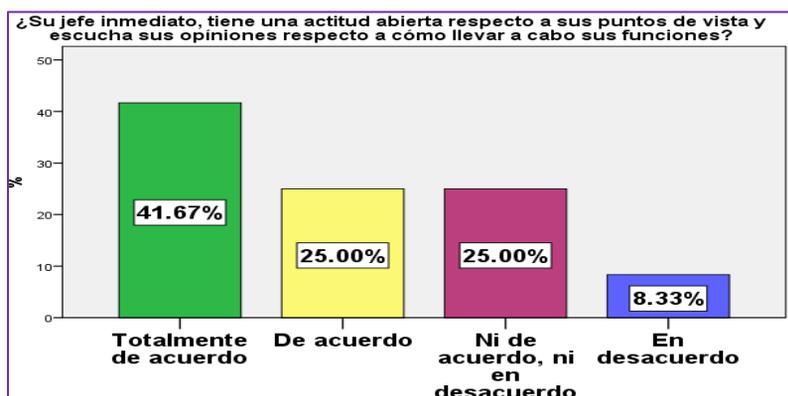
Pregunta 29. ¿Su jefe inmediato, tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Objetivo: Observar el nivel de participación que existe en la toma de decisiones que afectan de forma directa en el desempeño laboral.

Tabla N° 29

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	41.7 %
De acuerdo	3	25.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	25.0 %
En desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0%

Grafica N° 29



Interpretación:

Se observa que ocho de los encuestados considera que su opinión es tomada en cuenta por parte de los jefes lo que resulta muy positivo la forma en cómo resolver un problema, la persona que lo puede observar en pleno desarrollo y evitar así gastos innecesarios productos del desencadenamiento de un problema.

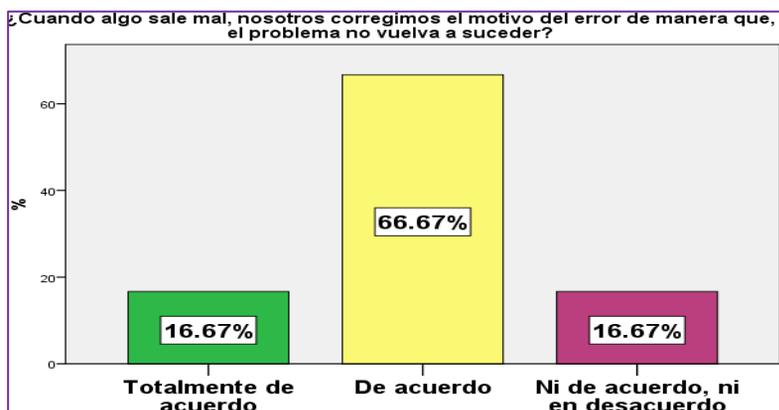
Pregunta 30. ¿Cuándo algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que, el problema no vuelva a suceder?

Objetivo: Conocer el grado de responsabilidad que existe dentro de la institución por parte del personal docente administrativo.

Tabla N° 30

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	2	16.7 %
De acuerdo	8	66.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 30



Interpretación:

Se detecta altos niveles de participación debido a que diez de los encuestados considera que puede formar parte de la solución de un problema, y que pudiera incluso evitar que vuelva a ocurrir, no se detecta ninguna negativa al respecto por lo que se concluye que existe empatía por la causa de mejora continua.

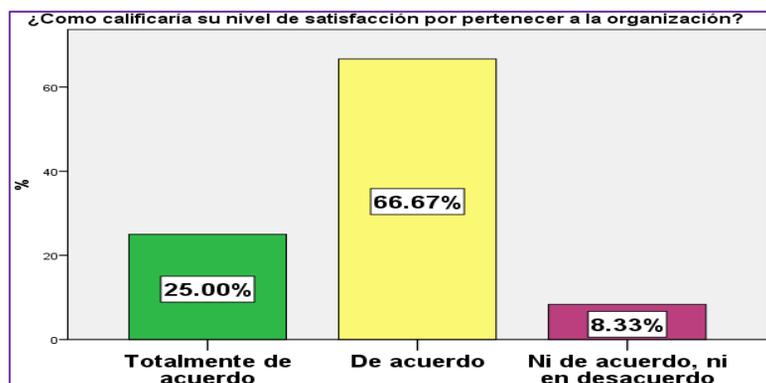
Pregunta 31. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

Objetivo: Comprobar el sentido de pertenencia que existe por parte del equipo de trabajo.

Tabla N° 31

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	3	25.0 %
De acuerdo	8	66.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 31



Interpretación:

Según los resultados que refleja el sondeo, y tomando en cuenta que esta interrogante de carácter personal, once de los participantes se siente muy satisfecho en pertenecer al Liceo América de Alas, esto resulta muy gratificante debido a que confirma la buena voluntad por parte del personal con el que actualmente se cuenta,.

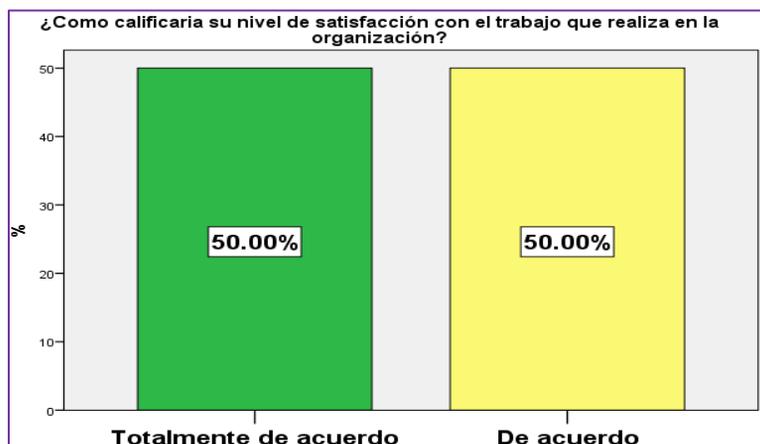
Pregunta 32. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

Objetivo: Encontrar el nivel de auto-compromiso que existe actualmente por parte del personal

Tabla N° 32

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	6	50.0 %
De acuerdo	6	50.0 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 32



Interpretación:

Según los resultados la totalidad de los encuestados respondieron favorablemente a esta interrogante, en la cual se persigue descubrir la vocación que cada uno de ellos considera tener acerca del trabajo que desempeña, esto fortalece aún más a la institución porque el hecho de contar con personas idóneas en su puestos de trabajo, les coloca en una ventajosa posición frente a sus competidores.

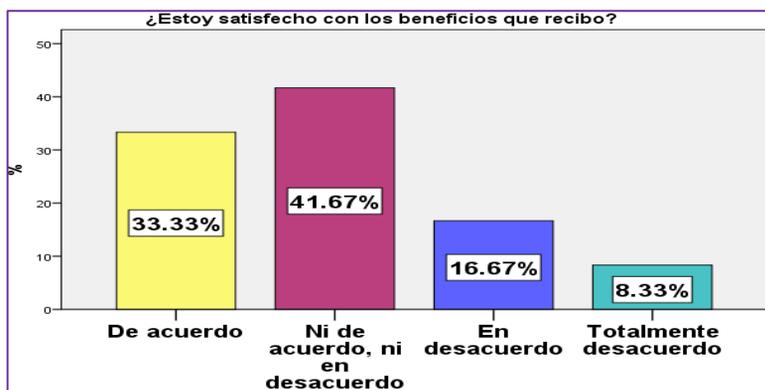
Pregunta 33. ¿Estoy satisfecho con los beneficios que recibo?

Objetivo: Determinar el grado de conformidad con las prestaciones y beneficios que actualmente recibe el personal docente y administrativo.

Tabla N° 33

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
De acuerdo	4	33.3 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	41.7%
En desacuerdo	2	16.7 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 33



Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos por la encuesta, ningún participante reconoce en términos de totalmente de acuerdo, estar satisfecho de los beneficios que recibe por parte de la institución y aunque hubo cuatro participantes que opinaron de acuerdo, no es suficiente para superar el cuestionamiento y es que cinco de ellos no quiso opinar al respecto siendo la mayoría.

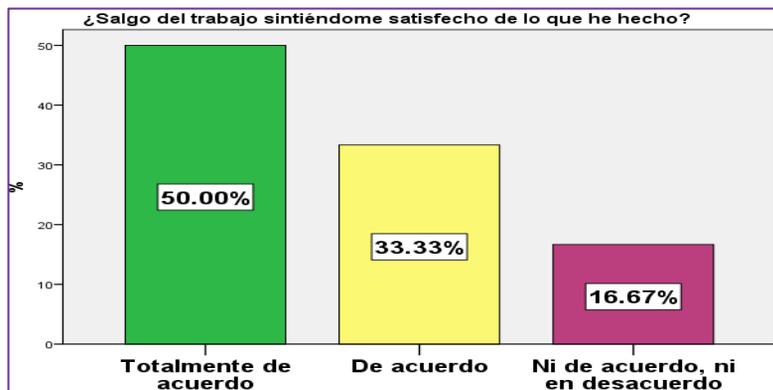
Pregunta 34. ¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?

Objetivo: Realizar una auto-evaluación de forma general del encuestado, acerca de su desempeño laboral.

Tabla N° 34

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	6	50.0 %
De acuerdo	4	33.3 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0%

Grafica N° 34



Interpretación:

Según la cuestión de carácter personal diez de los encuestados respondieron en niveles favorables al referirse al nivel de satisfacción individual que cada uno de ellos percibe de su desempeño laboral, plasmando así la idea que debe apoyarse al equipo de trabajo para que no solo consideren hacer bien sus funciones, sino que también se encuentren sabedores que es así.

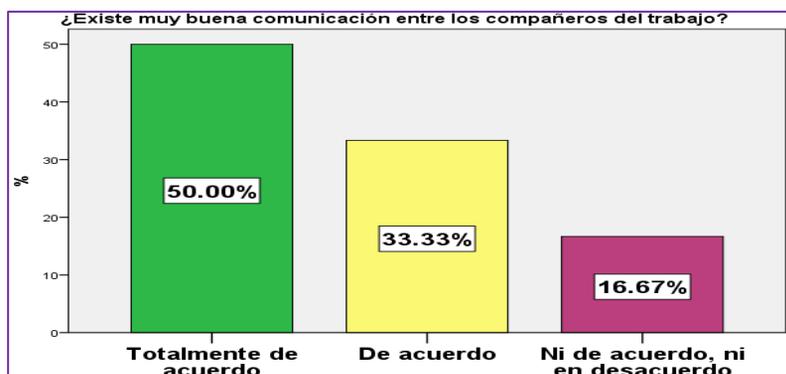
Pregunta 35. ¿Existe muy buena comunicación entre los compañeros del trabajo?

Objetivo: Verificar las condiciones de comunicación entre los integrantes del equipo que labora para el colegio.

Tabla N° 35

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	6	50.0 %
De acuerdo	4	33.3 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 35



Interpretación:

Los datos obtenidos de la encuesta, permiten apreciar que actualmente hay buena comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo que labora para el liceo, esto debido a que diez de los participantes opinaron favorablemente y que no existe ningún tipo de negativa al respecto.

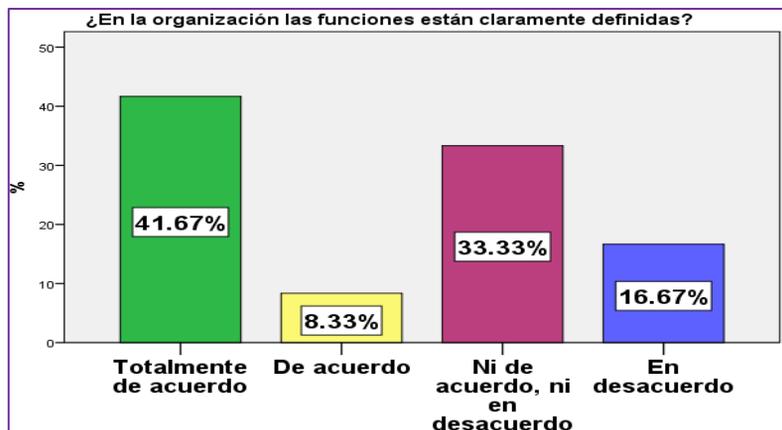
Pregunta 36. ¿En la organización las funciones están claramente definidas?

Objetivo: Saber de primera mano cómo se encuentra la distribución de responsabilidades para cada puesto de trabajo.

Tabla N° 36

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	41.7 %
De acuerdo	1	8.3 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	33.3 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 36



Interpretación:

Como respuesta a la interrogante planteada, se cuenta con la opinión favorable de seis participantes. Debido a que la cuestión hace referencia a si existe una sobre carga laboral, los resultados dejan mucha duda al respecto y se presume que si hay una sobre carga laboral por lo menos así lo percibe un pequeño porcentaje de los encuestados.

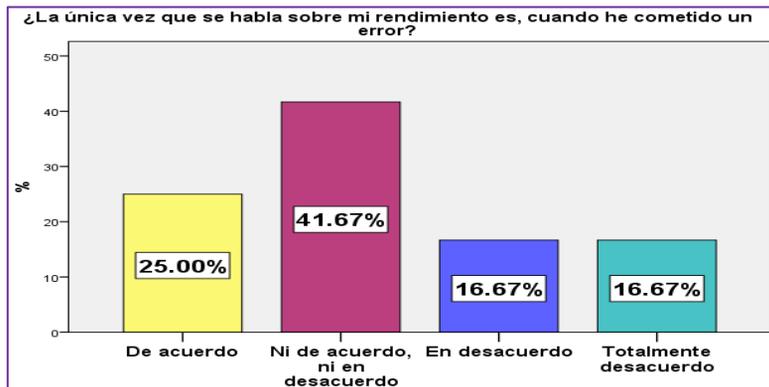
Pregunta 37. ¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es, cuando he cometido un error?

Objetivo: Diagnosticar la falta de incentivos que motiven al personal para alcanzar sus desafíos y desarrollar con optimismo su trabajo

Tabla N° 37

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
De acuerdo	3	25.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	41.7 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Totalmente desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 37



Interpretación:

En respuesta a la interrogante se puede observar que para este caso se planteó una pregunta inversa, en ese sentido el resultado es apropiado para concluir que el personal no siente mala intención por parte su jefe inmediato al momento de ser abordado sobre su rendimiento laboral. Con un resultado de cuatro respuestas rechazando la interrogante.

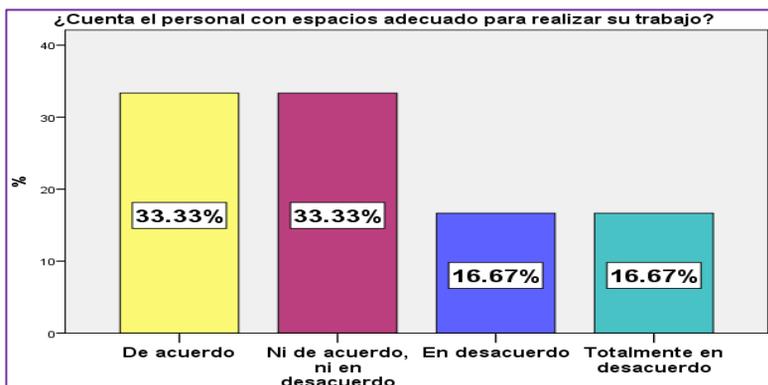
Pregunta 38. ¿Cuenta el personal con espacios adecuado para realizar su trabajo?

Objetivo: Examinar la satisfacción o insatisfacción que existe en referencia al espacio físico de trabajo.

Tabla N° 38

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
De acuerdo	4	33.3 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	33.3 %
En desacuerdo	2	16.7 %
Totalmente en desacuerdo	2	16.7 %
Total	12	100.0%

Grafica N° 38



Interpretación:

Con cuatro opiniones de aprobación por parte de los encuestados y con dos negativas, queda claro que en el liceo las funciones para cada integrante del equipo de trabajo están bien definidas, lo que fortalece el correcto desarrollo de las mismas.

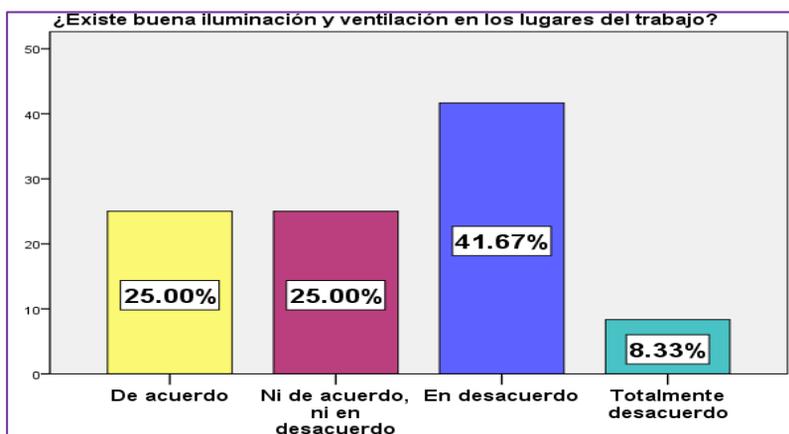
Pregunta 39. ¿Existe buena iluminación y ventilación en los lugares del trabajo?

Objetivo: Mostrar la importancia que representa un área de trabajo bien ventilada e iluminada, para obtener un mejor desempeño laboral.

Tabla N° 39

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
De acuerdo	3	25.0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	25.0 %
En desacuerdo	5	41.7 %
Totalmente desacuerdo	1	8.3 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 39



Interpretación:

El resultado es muy claro para esta interrogante, debido a que seis personas encuestadas opinaron de forma negativa al referirse al espacio donde ejecuta su fusión dentro de la organización, la mayoría considera que no existen áreas bien ventiladas ni correctamente iluminadas para desenvolverse apropiadamente.

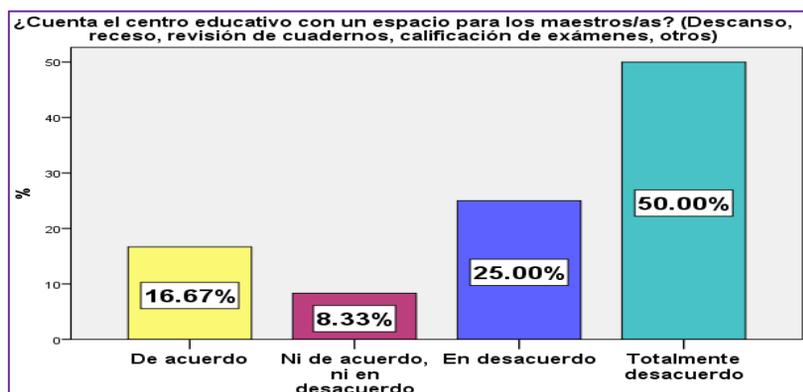
Pregunta 40. ¿Cuenta el centro educativo con un espacio para los maestros/as? (Descanso, receso, revisión de cuadernos, calificación de exámenes, otros)

Objetivo: Evidenciar la necesidad de un área destinada para el descanso y adelantar trabajo fuera del aula.

Tabla N° 40

Escala de valores cualitativa	Frecuencia	%
De acuerdo	2	16.7 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8.3 %
En desacuerdo	3	25.0 %
Totalmente desacuerdo	6	50.0 %
Total	12	100.0 %

Grafica N° 40



Interpretación:

Según la opinión nueve de los encuestados se entiende que la organización carece de un espacio donde los maestros se puedan tomar unos minutos para descansar, más bien dicho, un salón de maestros donde inclusive ellos pudieran ordenar y planificar sus clases, así como también poder calificar papeletas de examen. etc.

Anexo. N° 3

Lista de cotejo



GUÍA DE OBSERVACIÓN RELACIONADA CON EL CLIMA LABORAL

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación actual del centro de estudio y en base a los resultados crear una propuesta para optimizar el clima laboral.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: 24 de octubre del 2019

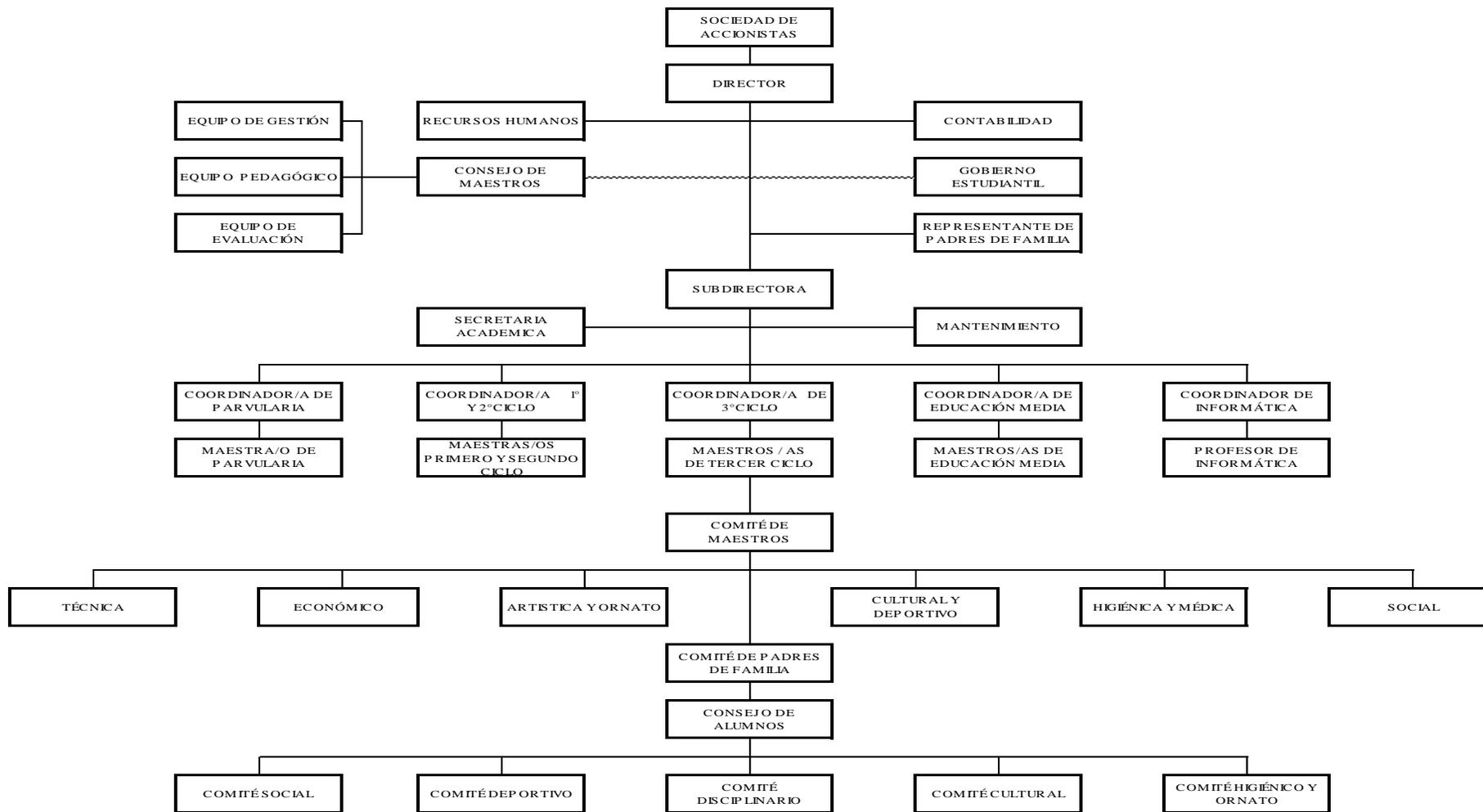
Área a observar: Todas las áreas que tiene el centro educativo.

Nº	SITUACIÓN	Si	No	Comentario
1	Misión, visión, valores y objetivos		X	No se encontró ninguno de forma visible.
2	Infraestructura			La institución se encuentra en un área pequeña y pasillos estrechos. El Liceo no puede albergar una cantidad grande de alumnos debido a la capacidad aproximada en algunas aulas es de 25 o 15 alumnos, teniendo en cuenta que tiene un total de 8 aulas, centro de cómputo, cafetería, dirección y la subdirección en esta última estas el personal administrativo.
3	Aula para maestro con su mobiliario y equipo.		X	En el Liceo el personal docente no tiene aula, mobiliario, ni el equipo necesarios para el desarrollo de sus funciones ex aula. Cuando quieren hacer uso de la computadora lo hacen en la subdirección.
4	Ruido en las instalaciones		X	
5	Iluminación en los puestos de trabajo	X		En el Instituto se observó, que en el segundo nivel tiene buena iluminación pero afecta al llegar al mediodía afecta el calor. Sin embargo, en el primer nivel es lo contrario se debe de mejorar la iluminación en algunas aulas y al final del corredor.
6	Limpieza del lugar de trabajo.	X		En el Liceo se observó que las unidades de trabajo se mantienen limpias y ordenadas.
7	Buena condición de servicios sanitarios	X		El problema es que no se cuenta con cisterna en caso de corte de agua.
8	Relación de trabajo			Se observó que hay buena comunicación
9	Atención al cliente interno	X		En las visitas se logró detectar buenas relaciones de parte del docente con sus alumnos, padre de familia y con la dirección. Sin embargo hay puntos de vistas muy diferentes entre el director y sud directora que afecta a la toma de decisiones. Sin embargo en esta investigación hubo de parte de ellos, disponibilidad y colaboración por parte del personal que nos atendió.

Anexo. N° 4

**Organigrama
propuesto.**

LICEO AMÉRICA DE ALAS



Fuente: elaborada por el equipo.

Anexo. N° 5

Evaluación.

DIFERENCIAR LA OBSERVACIÓN DE LOS ROLES

ETAPA EDUCATIVA: _____ CICLO: _____

TÉCNICO-PEDAGÓGICO: _____

1. Valora la eficacia del órgano en cuanto al logro de los objetivos, desarrollo de las tareas propuestas, etc.

___ Ninguna ___ Poca ___ Bastante ___ Mucha

Observaciones (sugerencias)

¿Las reuniones del equipo son útiles para avanzar?: _____

¿El tiempo se aprovecha adecuadamente?: _____

2. Valorar el ambiente ordinario del grupo durante las reuniones (Puntuar de 0 a 4)

___ Crispado: discusiones con descalificaciones y agresividad.

___ Tenso: discusiones vivas y personalizadas.

___ Formalizado: No pasa nada. Poca participación. Un ritual de reunión.

___ Dialogante: El tono del discurso de los diferentes participantes permite interacciones dialógicas.

___ Colaborativo: Hay participación, interés, implicación....

Observaciones: _____

3. ¿Se tienen en cuenta las opiniones de todos y cada uno de los miembros del equipo?

___ Nada ___ Poco ___ Bastante ___ Mucho

Observaciones: _____

4. ¿La relación entre los profesores del equipo docente es la adecuada para llevar a cabo las tareas?

___ Nada ___ Poco ___ Bastante ___ Mucho

Observaciones: _____

5. Citar los puntos fuertes y débiles del grupo:

FUERTES

DÉBILES

6. ¿Qué cambios introducirías para garantizar un mejor funcionamiento de las reuniones?

UTILIDAD DE LAS REUNIONES

ETAPA EDUCATIVA: _____ CICLO: _____

TÉCNICO-PEDAGÓGICO: _____

1. Valorar la utilidad de las reuniones. Puntuar de 0 a 4 los ítems siguientes.

- Las reuniones son un ritual que sirve para encontrarse con colegas, pero son poco útiles.
- Las reuniones son útiles como marco de comunicación interpersonal y profesional.
- Las reuniones son un marco de coordinación necesario.
- Las reuniones potencian el valor del trabajo de los docentes.
- Las reuniones potencian el valor de las personas que participan.
- Las reuniones son un marco de debate y de reflexión profesional.
- Las reuniones generan un ambiente motivador intelectual y profesionalmente.
- Las reuniones son efectiva: se adoptan decisiones útiles, se establecen criterios comunes de acción, se coordinan las actuaciones, etc.
- En las reuniones siempre hablan los mismos; todo gira alrededor de las mismas personas.
- Las reuniones son una fuente de conflicto.

2. Con relación a las reuniones, como marco de coordinación entre docentes, expresar las propuestas, sugerencias o cambios que se consideren necesarios o interesantes.

2.1. ¿Qué habría de eliminar?

2.2. ¿Qué habría que añadir?

2.3. ¿Qué habría que mantener?

Anexo. N° 6

**Fotografías del
centro de estudio.**

LICEO AMÉRICA DE ALAS.

