

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



HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS QUE MEJOREN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS EN LA MODALIDAD VIRTUAL POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL JOSÉ INGENIEROS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO NONUALCO, LA PAZ.

TRABAJO DE GRADUACIÓN, ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS
PRESENTADO POR:

CERÓN PINEDA, MANUEL ANTONIO	CP15025
COLORADO MONTANO, KEVIN BLADIMIR	CM16052
PEÑA CAÑAS, ERICK ALEXANDER	PC14037

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico: Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretaria de Facultad: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Procesos de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EVALUADOR

Licenciado Alfonso López Ortiz

Licenciado Segismundo Hedilberto Chacón López

Licenciada Marseilles Ruthenia Aquino Arias

OCTUBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Agradecer primeramente a Dios quien ha iluminado y guiado mi camino a lo largo de este proceso. Agradezco a mis padres *Manuel Cerón* y *Vilma Pineda*, quienes me apoyaron incondicionalmente y me dieron la posibilidad de llegar hasta acá. A mis compañeros de trabajo de graduación: *Erick* y *Kevin*. Gracias a todos los docentes que formaron parte de este proceso y de quienes adquirí muchos conocimientos. Mis amigos, compañeros de clase y de carrera: *David*, *Estefany*, *Lavinia* y *Erick*, con quienes siempre nos apoyamos a lo largo de la carrea y afrontamos los retos que se nos presentaron y construimos una enorme amistad. Doy las gracias a *Yormi P.*, a quien le tengo mucho aprecio y cariño por la gran amistad y apoyo incondicional que me ha brindado estos años a lo largo de mi carrera, y por supuesto, gracias a *Ivette R.*, mi mejor amiga, con quien a lo largo de estos años siempre me apoyó y me dio ánimos en esos momentos que lo necesité, y con quien siempre pasé momentos realmente gratos y me brindó incondicionalmente su amistad.

Manuel Antonio Cerón Pineda

Agradezco a Dios por siempre estar conmigo y darme la sabiduría para salir adelante, sin él nada hubiera sido posible. Agradezco a mis padres Juan Uwaldo Colorado y Elisa del Carmen Montano, por guiarme de la mejor manera y motivarme a lograr todos los objetivos que me propongo. Agradezco a mis compañeros de trabajo de graduación Manuel y Erick, por su paciencia y esfuerzo para terminar este trabajo. A mi familia, amigos, docentes y compañeros, por el conocimiento y apoyo que todos aportaron para la culminación de mi carrera, gracias a todos.

Kevin Bladimir Colorado Montano

Agradezco a Dios todopoderoso por permitirme culminar un sueño más, por su infinita bondad y misericordia, por estar conmigo en todo momento. A mi madre María Adela, por su sostén y cariño incondicional, asimismo a mis hermanos Enma, Johana y Jorge por brindarme todo su apoyo, ánimo en momentos difíciles y por su compañía. A mis compañeros de equipo Manuel y Kevin por los días enteros de trabajo, por los buenos momentos vividos y por el esfuerzo que hoy culminamos. A todos los maestros que contribuyeron con sus conocimientos para culminar nuestros estudios; asimismo a todos mis amigos y amigas que con su cariño me motivaron, a todas esas personas especiales, familiares que de alguna manera me apoyaron y contribuyeron a realizar este sueño.

Erick Alexander Peña Cañas

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE LA CULTURA, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS EN LA MODALIDAD VIRTUAL POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL JOSÉ INGENIEROS DE SANTIAGO NONUALCO.	
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
A. ANTECEDENTES	1
B. DIFICULTADES DE ADAPTACIÓN A RECURSOS Y HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS.....	1
C. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN.....	1
D. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
II. MARCO TEÓRICO.....	2
A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL JOSÉ INGENIEROS	2
1. ANTECEDENTES Y RESEÑA HISTÓRICA	2
2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	3
3. PRINCIPIOS Y VALORES.....	3
4. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	6
B. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	7
1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	7
2. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN.....	7
3. LEY DE LA CARRERA DOCENTE.....	8
4. LEY DE REGULACIÓN DEL TELETRABAJO.....	9
5. REGLAMENTO DE LA LEY DE LA CARRERA DOCENTE.....	9
6. MARCO INSTITUCIONAL.....	11
C. MARCO GENERAL DE LA CULTURA, EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EL DESEMPEÑO LABORAL Y LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS VIRTUALES.....	11
1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11

2. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
3. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL	13
5. ORÍGENES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
6. CRONOLOGÍA DE LAS DEFINICIONES DE CLIMA.	14
7. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	15
8. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	16
9. INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN Y EL CLIMA.....	18
10.DETERMINANTES ESPECÍFICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	18
11.EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.	19
12.MÉTODOS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. .	21
13.LOS MODELOS PEDAGÓGICOS.....	24
14.EL DESEMPEÑO LABORAL	28
15.LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	29
16.VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	29

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL JOSE INGENIEROS Y LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS EN MODALIDAD VIRTUAL.

I. DISEÑO METODOLÓGICO	30
A. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	30
B. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LA INVESTIGACIÓN	30
C. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	31
D. OBJETO DE ESTUDIO.....	31
E. UNIDADES DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
F. VARIABLES E INDICADORES	32
1. Hipótesis de trabajo.....	32
2. Hipótesis específicas.	32
G. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	32
H. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO.....	34
1. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	34

I. CONCLUSIONES	37
J. RECOMENDACIONES.....	38
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN QUE AYUDE AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL “JOSÉ INGENIEROS” UBICADO EN SANTIAGO NONUALCO.	
I. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	39
II. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	40
A. OBJETIVO GENERAL	40
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	40
III. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.	40
IV. PLAN DE MEJORA DEL FACTOR MOTIVACIÓN.	41
A. POLÍTICAS.....	41
B. ESTRATEGIAS	41
C. ALCANCE	42
D. MOTIVACIÓN	42
E. ESTRATEGIAS DEL FACTOR MOTIVACIÓN.	42
F. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.	43
G. TÉCNICAS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	43
H. PRESUPUESTO ANUAL PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES RECREATIVAS PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA DE LOS DOCENTES.....	44
V. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	46
A. OBJETIVOS GENERAL	46
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	46
C. EJECUCIÓN DEL PLAN	46
D. CREAR UN COMITÉ DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	47
E. ENFOQUE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	47
F. MATERIALES Y RECURSOS	47
1. RECURSOS HUMANOS.....	47
2. RECURSOS MATERIALES	50
3. RECURSOS FINANCIEROS.....	50

G. CAPACITACIONES.....	51
1. CAPACITACIÓN SOBRE EL MANEJO DE LAS TIC´S.....	51
2. CAPACITACIÓN SOBRE EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL	58
3. CAPACITACIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL	64
4. CAPACITACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	70
H. PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DE LAS CAPACITACIONES	76
I. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	77
VI. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	82
A. VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	82
B) DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	83
VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	102
VIII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	103
A. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL FACTOR MOTIVACIÓN.....	103
B. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	105
C. PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	108
D. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL JOSÉ INGENIEROS.....	109
E. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	109
IX. BIBLIOGRAFÍA	110

RESUMEN

El Instituto Nacional José Ingenieros (INJI), es una institución de educación media que fue fundada en el año 1966. Actualmente, ofrece a la población estudiantil tres opciones de bachillerato: General, Técnico en Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos (ITSI) y Técnico Administrativo Contable.

A la vez la institución se preocupa por el bienestar de sus colaboradores al considerar que es el recurso más importante para brindar educación de calidad, ante la ausencia de herramientas administrativas que identifiquen la percepción del ambiente laboral y la incidencia que tienen los factores del clima organizacional en el desempeño del personal docente del INJI, surge la necesidad de implementarlas.

Por lo tanto, la investigación ha tenido como objetivo dotar al INJI de herramientas administrativas que identifiquen y mejoren el desempeño de los docentes, además de promover el interés y desarrollo de las actividades académicas en modalidad virtual.

Para el desarrollo se utilizó el tipo de investigación descriptiva con un enfoque cualitativo lo que permitió formular preguntas cerradas para obtener opiniones concretas sobre el clima organizacional; fue necesario utilizar técnicas de recolección de datos como el cuestionario que fue dirigido al personal docente y la guía de entrevista al director del instituto, también se consultaron libros, leyes, trabajos de graduación y sitios web.

Se consideró el universo de estudio con un censo total de 37 docentes que laboran en el INJI, posteriormente se realizó la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

Todo lo anterior contribuyó a realizar el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional y conocer la percepción que tienen los docentes y el director del instituto.

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

1. Actualmente, la institución no cuenta con ninguna herramienta que permita realizar una evaluación del personal docente y del clima organizacional.
2. Se pudo identificar que se necesitan ciertas mejoras en los sistemas de comunicación y motivación en la institución, ya que si bien, se cuentan con sistemas que permiten una adecuada comunicación, hay aspectos que se pueden mejorar y actividades que se pueden fomentar que contribuyan a una mayor motivación en el sector docente.
3. A pesar de que las capacitaciones impartidas a los docentes de la institución han sido variadas, un porcentaje muy bajo continúa en un proceso de capacitación constante y un

alto porcentaje considera necesaria la implementación de capacitaciones en el área tecnológica.

Partiendo de lo anterior, se han determinado las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere a la institución la creación e implementación de una herramienta que permita evaluar el desempeño individual del sector docente, así como también la implementación de una herramienta que permita evaluar apropiadamente el clima organizacional institucional,
2. Se recomienda la aplicación de medidas que permitan mejorar los sistemas de comunicación y motivación de manera que se fomenten mejores relaciones interpersonales.
3. Se plantea la creación de un plan capacitaciones orientadas a aspectos como: manejo de estrés laboral, comunicación, motivación y el manejo de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es muy importante para una organización debido a que está altamente relacionado con el desempeño de sus integrantes. Es decir, un ambiente laboral favorable facilita el trabajo de los colaboradores y permite que se alcancen los objetivos estratégicos. Debido a esto, es necesario implementar herramientas administrativas que permitan medir, periódicamente, el ambiente laboral de la institución.

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación pretende ser una guía que ayude a evaluar el clima organizacional y fortalezca el desempeño laboral dentro del Instituto Nacional José Ingenieros de Santiago Nonualco, lo que permitirá identificar las áreas que requieran mejorar para lograr la eficiencia en el proceso de enseñanza virtual. La estructura de esta investigación se conforma de 3 capítulos.

El capítulo I contiene un análisis de la situación problemática, antecedentes, generalidades del sistema educativo, así como de la Institución objetivo, de lo que se destaca el marco filosófico, estructura organizativa y marco legal regulador. Además se muestran los fundamentos teóricos sobre clima organizacional, como definición, importancia, características, evaluación, además de otros conceptos vinculados.

El capítulo II contiene la investigación de campo, donde se detalla el diseño de la investigación, su objetivo, las hipótesis y sus respectivas variables, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, alcances y limitantes. Se presenta la respectiva tabulación y comentarios de datos, información obtenida por medio del cuestionario dirigido a los docentes del Instituto, obteniendo como resultado el diagnóstico de la situación actual, información utilizada para exponer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III presenta un plan para el mejoramiento del desempeño laboral, por medio de la evaluación y análisis de los componentes del clima organizacional aplicado a los docentes del Instituto Nacional José Ingenieros de Santiago Nonualco, La elaboración de este plan tiene como objetivo evaluar el clima organizacional, identificando la problemática y ofreciendo las posibles soluciones, para mejorar la calidad del servicio brindado a los estudiantes por medio de la optimización de las condiciones laborales de los docentes, posteriormente se presenta un plan de capacitación y dos herramientas administrativas para evaluar el clima y el desempeño laboral, para medir los alcances reales que se han obtenido con la aplicación del plan; también, se presenta la financiación del proyecto, así como su respectivo cronograma de actividades. Posteriormente se presenta la bibliografía y anexos respectivos.

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE LA CULTURA, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS EN LA MODALIDAD VIRTUAL POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL JOSÉ INGENIEROS DE SANTIAGO NONUALCO.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. ANTECEDENTES

En un primer acercamiento con el director del Instituto Nacional José Ingenieros, Prof. José Palacios Galán, comentó que dentro de la institución se presentan situaciones relacionadas al personal docente, algunas de ellas originadas por la implementación de la modalidad en línea de educación que se ha puesto en práctica este año debido a la situación de pandemia que atraviesa el país, entre estas situaciones se encuentran:

B. DIFICULTADES DE ADAPTACIÓN A RECURSOS Y HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

Por medidas de distanciamiento físico provocadas por la pandemia, la modalidad de las clases es semipresencial. Los alumnos y docentes asisten a la institución un determinado número de días a la semana, así mismo, se intercalan las secciones que asisten en forma presencial a la institución, el resto de los días que no se recibe clases presencialmente, se complementan con clases online, a raíz de esto, en la institución se imparten capacitaciones sobre herramientas informáticas para facilitar las clases en línea. Según el director de la institución, la mayoría de los docentes no quieren recibirlas y tampoco aplicar las recomendaciones dadas. Esto genera una situación particular con aquellos docentes que mantienen una actitud de rechazo a la aplicabilidad o al uso de herramientas informáticas.

C. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN

Relacionado a los aspectos motivacionales y de índole laboral, el clima organizacional de la institución se ve afectado por factores internos como externos, los docentes muestran apatía a la

hora de realizar sus actividades laborales, de manera que su desempeño se ve influenciado de manera negativa.

D. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incidirá la implementación de herramientas administrativas para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los y las docentes del Instituto Nacional José Ingenieros?

II. MARCO TEÓRICO

A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL JOSÉ INGENIEROS

1. ANTECEDENTES Y RESEÑA HISTÓRICA¹

El Instituto Nacional José Ingenieros (INJI), ubicado en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, nombrado así gracias al filósofo, escritor, médico y pedagogo argentino José Ingenieros (Buenos Aires 1925-1977) quien destacó por su posición filosófica, una mente positiva opuesta a la metafísica tradicionalista. Es una institución educativa del nivel medio, el Instituto Nacional José Ingenieros fue creado en 1966, bajo la Dirección del fundador y primer director Prof. Baltazar Anaya Peña; pero, como casa de estudio data de varios años atrás, ya que hay documentos que prueban que esta institución ya existía en 1948. Lo cierto es que a lo largo de estos 65 o 47 años el INJI ha logrado graduar como bachilleres a miles de estudiantes de la ciudad de Santiago Nonualco y poblaciones vecinas.

Hasta el año 2014, se ofrecían las opciones de bachillerato: General, Técnicos opciones Secretariado, Contador y en Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos (ITSI) (esta última especialidad se adoptó en el año 2012, con duración de 3 años).

Actualmente, la institución ofrece a la población estudiantil tres opciones de bachillerato: General, Técnico en Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos (ITSI) y Técnico Administrativo Contable.

La población estudiantil para el año 2021 asciende a 662 estudiantes, los cuales están distribuidos en las tres especialidades de bachillerato antes mencionadas. La institución cuenta actualmente con veintidós aulas donde se imparten las clases, un centro de cómputo, una biblioteca, un

¹ Documentación histórica proporcionada por Instituto Nacional José Ingenieros de Santiago Nonualco, La Paz.

laboratorio de ciencias, una cancha de baloncesto techada, un amplio parqueo interno y un parqueo externo, un área de cocina, tres cafetines, un salón de profesores y un área de secretaría y dirección.

Hay un total de 49 empleados, de los cuales, 12 pertenecen al personal administrativo y 37 pertenecen al sector docente (28 masculinos y 9 femeninos), quienes están distribuidos de la siguiente manera: 10 docentes asignados a asignaturas específicas para el bachillerato Técnico Vocacional Administrativo Contable, 3 docentes asignados a asignaturas específicas para el bachillerato en Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos; 24 docentes asignados a asignaturas generales (lenguaje, matemáticas, biología, química, ciencias físicas, inglés, etc.)

Como actividades a destacar en la institución se tiene la celebración del Certamen Cultural, se celebra anualmente, y contribuye al desarrollo cultural y artístico de la población estudiantil de la institución, permitiendo a los estudiantes destacar en actividades artísticas como baile, canto, oratoria, poesía, etc.

2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.

Misión:

Contribuir con calidad educativa a la formación integral del educando, permitiéndole ser sujeto activo del desarrollo socioeconómico de su familia y la sociedad y de incorporarse a niveles superiores de formación profesional.

Visión:

Ser una institución educativa líder en la formación de jóvenes con alto nivel académico-científico, cultura general y calidad humana, capaces de insertarse en los procesos de producción de bienes materiales y espirituales para el goce de todos los seres humanos.

3. PRINCIPIOS Y VALORES

El Instituto Nacional José Ingenieros presenta los siguientes principios y valores que deben de cumplir los profesores, alumnos y las madres y padres de los alumnos:

Principio/valor	Comportamiento
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> ● Saludar a todas las personas.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuidar los bienes ajenos. ● Llamar a las personas por su nombre o de una manera cortés.
Honradez	<ul style="list-style-type: none"> ● No tomar las pertenencias que no sean de su propiedad. ● Respeto a la propiedad ajena.
Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> ● Participación en forma activa y positiva en las diferentes actividades de la institución. ● Mantener aseado y ordenado el salón de clases. ● Utilizar ordenadamente el uniforme
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Entregar puntualmente lo que se solicita.
Amor al prójimo	<ul style="list-style-type: none"> ● Ayudar a los compañeros en sus momentos de necesidades. ● Brindar apoyo moral en los momentos difíciles a los compañeros.

TABLA No 1. Principios y valores de deben de cumplir los alumnos.

Principio/valor	Comportamiento
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con el horario de clases establecido. ● Participar en las diversas actividades curriculares y extracurriculares.
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar oportunidades a los alumnos/as para mejorar su rendimiento académico cuando lo amerite. ● Ser comprensivo/a en situaciones especiales difíciles con alumnos/as y docentes.
Mística de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover un ambiente motivacional en el desarrollo de la labor didáctica. ● Dedicar tiempo a la preparación y revisión de la labor didáctica (guión de clases, material didáctico, etc.)
Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> ● Integrarse plenamente a las actividades de la institución. ● Colaborar a favor de actividades benéficas.

TABLA No 2. Principios y valores que deben de cumplir los docentes.

Principio/valor	Comportamiento
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Asistir a las convocatorias periódicas y asambleas generales. ● Mantener una constante comunicación con el orientador/a y profesores de sus hijos/as. ● Dedicar tiempo a sus hijos para ayudar en las tareas escolares.
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> ● Inculcar el respeto a sus hijos mediante sus acciones. ● Dirigirse con respeto a los y las docentes de sus hijos.
Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> ● Involucrarse en las actividades del instituto.
Armonía	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar un ambiente afectivo y de comprensión en el hogar. ● Mantener una buena relación con los y las docentes de sus hijos.

TABLA No 3. Principios y valores que deben de cumplir las madres y padres de los alumnos.

4. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.

El Instituto Nacional José Ingenieros presenta el siguiente organigrama:

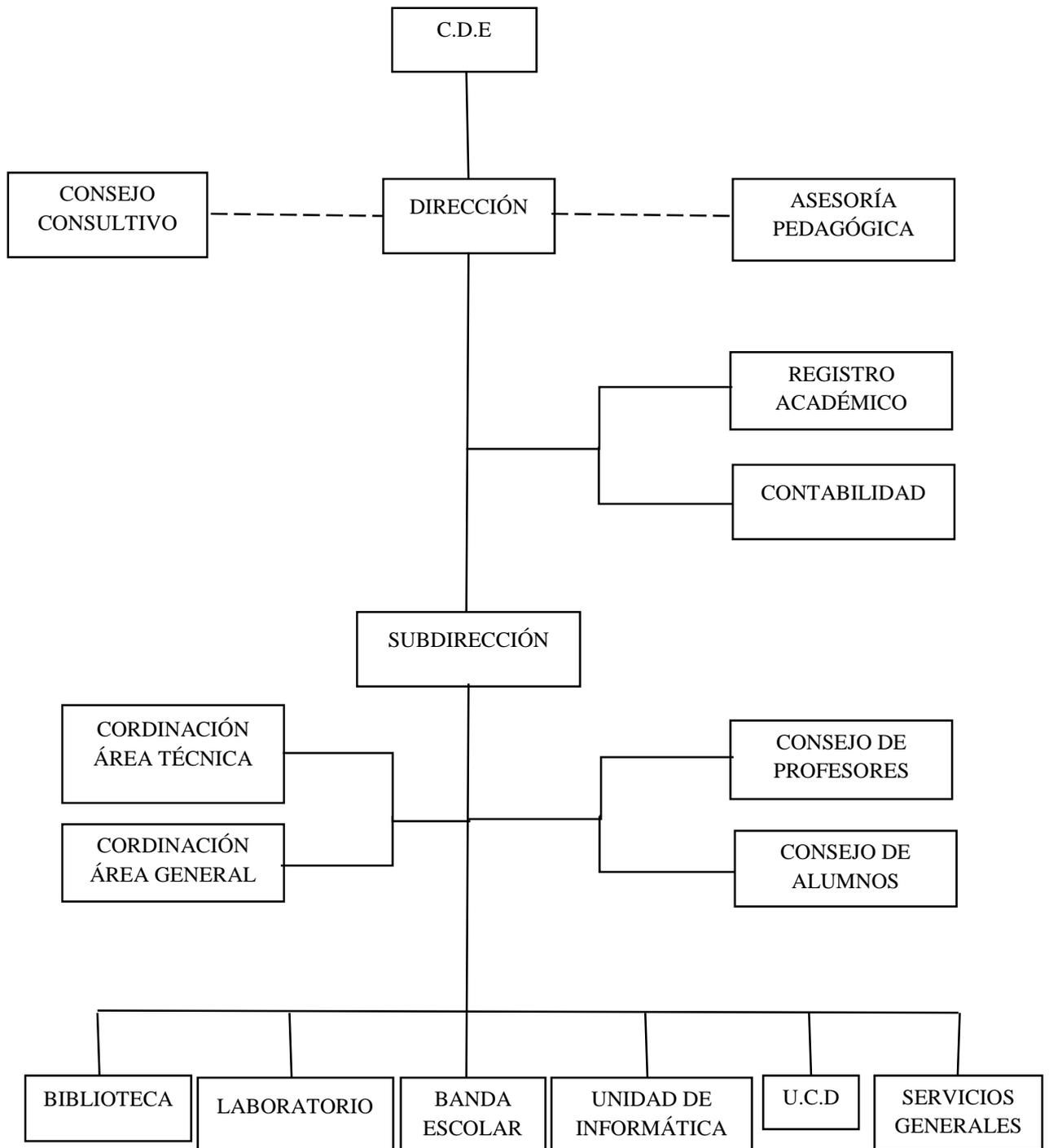


FIGURA No 1. Organigrama del Instituto Nacional José Ingenieros.

B. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

La educación media en El Salvador está regulada por leyes, normas y reglamentos que garantizan el desarrollo de las actividades académicas, partiendo de la Constitución de la República de El Salvador, el art. 53 establece que “El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión” este artículo señala que la educación y la cultura es esencial para todos los salvadoreños.

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.²

El artículo 60 establece que “para ejercer la docencia se requiere acreditar capacidad en la forma que la ley disponga” este artículo nos indica que se deben de cumplir disposiciones legales vigentes para que las personas puedan ejercer la docencia.

2. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN.³

El artículo 75 establece que “en todo centro oficial de educación, que funcione con una planta de personal docente de tres profesores en adelante, deberá organizarse un Consejo de Profesores, el cual responderá solidariamente del buen funcionamiento de dicha institución” en este artículo se obliga a los institutos públicos a que se organice un Consejo de Profesores el cual deberá el garantizar el buen funcionamiento de la institución y a su vez, el buen desarrollo de las actividades académicas.

El artículo 87 establece que “el Ministerio de Educación velará por que las instituciones formadoras de docentes mantengan programas de capacitación y actualización para éstos docentes”. La capacitación y la actualización en la formación de los docentes son necesarias para una educación de calidad, en este artículo se menciona que el Ministerio de Educación deberá velar por tal formación continua.

² La Constitución de La República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983

³ Ley General de Educación, Decreto Legislativo N° 495, de fecha 11 de mayo de 1990, publicado en el Diario Oficial N° 162, Tomo N° 308, de fecha 4 de julio de 1990.

3. LEY DE LA CARRERA DOCENTE.⁴

El artículo 5 establece que es deber del Ministerio de Educación planificar y normar de manera integral la formación de los educadores para lograr los objetivos siguientes:

- a) Formar de manera adecuada, científica y ética, a los docentes para los distintos niveles y especialidades educativas; promoviendo y fomentando la investigación para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.
- b) Estimular la superación y eficiencia de los educadores, mediante un sistema de remuneración acorde con su formación académica y antigüedad.
- c) Preparar educadores en el número suficiente y necesario para cubrir las necesidades educativas de la población.
- d) Proporcionar y garantizar, en lo posible, plena ocupación a los educadores que se formen.
- e) Promover la educación nacional como instrumento que facilite el pleno desenvolvimiento de la personalidad de los educandos y el desarrollo social y económico del país.

El artículo 27 establece que “la formación de educadores estará dirigida a su profesionalización y especialización y será reforzada con procesos de actualización y perfeccionamiento docente.”

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

El Ministerio deberá incluir programas de capacitación y sensibilización en materia de prevención de todas las formas de violencia; así como, contra la discriminación, con énfasis en la niñez y la adolescencia.”

⁴ Ley de la Carrera Docente, Decreto Legislativo N° 665, de fecha 7 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 58, Tomo N° 330, del 22 de marzo de 1996.

4. LEY DE REGULACIÓN DEL TELETRABAJO.⁵

Esta Ley tiene por objeto “promover, armonizar, regular e implementar el Teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las instituciones públicas, privadas, autónomas y municipalidades, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación”. Según lo establece el Art. 1.

Se entiende por Teletrabajo a la forma de organizar y realizar el trabajo de manera no presencial ya sea total o parcialmente, por un tiempo determinado o indefinido, fuera del establecimiento o centro de trabajo, pudiendo ser en el domicilio del trabajador o en un lugar ajeno al empleador y utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación, según lo define el Art. 4.

El artículo 14 establece que “cada institución y municipalidades organizará y adoptará las medidas y procedimientos que estime necesarios, para desarrollar programas de Teletrabajo en el contexto de su estrategia de modernización de la gestión pública.

El Teletrabajo modificará única y exclusivamente la organización y la modalidad en que se efectúa el trabajo, pero no afecta los derechos, garantías, beneficios y prestaciones que reciben los trabajadores en virtud de las Leyes, Reglamentos, Contratos Colectivos o cualquier otra fuente de obligaciones laborales”.

5. REGLAMENTO DE LA LEY DE LA CARRERA DOCENTE.⁶

El presente reglamento regula con carácter general los alcances de la Ley de la Carrera Docente para su segura y correcta aplicación, según lo establece el Art. 1.

El Artículo 4 establece que “el Personal docente de una institución educativa está constituido por el director, el o los subdirectores y profesores, legalmente nombrados, que por la índole de sus funciones los colocan en contacto directo con los alumnos.”

En el Artículo 38 se presentan las atribuciones y obligaciones de los profesores del aula, las cuales se mencionan a continuación:

⁵ Ley de Regulación del Teletrabajo, Decreto Legislativo N° 600, de fecha 20 de marzo de 2020, publicado en el Diario Oficial N° 123, Tomo N° 427, del 16 de junio de 2020.

⁶ Reglamento de la Ley de La Carrera Docente, Decreto Ejecutivo N° 74 de fecha 07 de agosto de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 145, Tomo N° 33, del 08 de agosto de 1996.

- a) Presentarse a la institución educativa quince minutos antes de iniciar sus labores y retirarse cuando hayan terminado sus responsabilidades.
- b) Llevar completos, en orden y al día los libros del registro escolar de su grado o sección, en el nivel de educación básico o de sus asignaturas en el nivel de educación media.
- c) Asistir a los cursos de mejoramiento profesional como resultado de la evaluación de su desempeño o cuando las necesidades del servicio lo demanden.
- d) Firmar el Libro de Asistencia de Profesores consignando la hora de entrada al llegar la Institución y de salida, al final de sus labores.
- e) Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos.
- f) Elaborar material didáctico y practicar una metodología activa que favorezca el aprendizaje de los alumnos.
- g) Responsabilizarse de la seguridad de sus alumnos, tanto en el aula como cuando tuviere que asistir a excursiones, actos públicos y horas de salida de clases.
- h) Cooperar con el director, subdirector, los padres de familia y el consejo en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos.
- i) Mantener la armonía entre sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia.
- j) Cumplir los acuerdos tomados en Consejo de Profesores.
- k) Velar el cuidado de la infraestructura y mobiliario de la institución.
- l) Cuidar su presentación personal, en atención a su profesión.

El artículo 41 establece que “se consideran estudios de perfeccionamiento docente aquellos que realiza el educador para mejorarse profesionalmente en los campos técnicos, administrativos, manejo de programas, metodología y otros en su respectiva docencia.

Los cursos de perfeccionamiento podrán ser impartidos por el Ministerio o por otras instituciones de educación superior, y la asistencia por parte de los docentes será obligatoria.

Son estudios de especialización, aquellos que realizan los educadores en áreas de las ciencias o las humanidades, impartidos por el Ministerio o instituciones autorizadas”.

6. MARCO INSTITUCIONAL.

LEYES	INSTITUCIÓN
Constitución de la Republica de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
Ley General de Educación	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Ley de la Carrera Docente	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Ley de Regulación del Teletrabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Reglamento de la Ley de la Carrera Docente	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología

C. MARCO GENERAL DE LA CULTURA, EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EL DESEMPEÑO LABORAL Y LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS VIRTUALES.

1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

“La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia. Así, mientras el clima organizacional es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia”⁷.

“Es un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus colaboradores”⁸.

⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2001).

⁸ Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2009, pág. 491.

2. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- a. **Filosofía de la organización:** Eje por el cual transitará la labor de tu empresa y guiará al resto de los aspectos. Al adoptar una filosofía, se interpreta y explica cómo se lograrán los objetivos, y es la misma filosofía la que dictará cómo realizar cada tarea.
- b. **Misión:** Es la razón de ser de la organización y muestra el compromiso que tiene en el mercado.
- c. **Visión:** Es el impulso de la organización a superarse a sí misma.
- d. **Valores:** Son el conjunto de elementos propios que definen la estructura, línea de actuación y principios éticos de la organización.
- e. **Ambiente empresarial:** Es el entorno que surge de las relaciones entre sus colaboradores y la actitud que demuestran frente a diversas situaciones laborales.
- f. **Sentido de identidad:** Es la forma en que los colaboradores se perciben como representantes de una organización.
- g. **Normas, reglas o lineamientos:** La normatividad comprende al conjunto de disposiciones de conducta obligatorias en la organización, cuya no observancia es usualmente causa de sanción.

3. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es importante que las organizaciones pongan atención en sus colaboradores hasta que adopten la cultura, los valores y los ideales de una compañía. En la medida en que los colaboradores integren los principios a su forma de trabajo se podrá esperar un mejor clima laboral.

La cultura organizacional es un factor clave para la generación de lealtad y compromiso de los trabajadores. Generalmente esto se traduce en una búsqueda de objetivos comunes y en una mayor eficiencia en el trabajo, así como en una imagen positiva fuera de la empresa que inicie en su valor social.

Por otro lado, una cultura organizacional que no ha sido definida o que no se implementa de modo adecuado puede crear espacios de trabajo inconvenientes, así como una falta de interés por parte de los trabajadores para cumplir con sus tareas. Es necesario por ello ser conscientes de que la cultura organizacional influye en toda la empresa, ya sea entre colaboradores como hacia los clientes, e incluso ante socios y la competencia.

4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En una organización siempre existirá un clima y tendrá un impacto en los resultados de la organización ya sea positivo o negativo, el clima es percibido por todos los colaboradores por lo que es importante elaborar y/o implementar herramientas que permitan crear un ambiente agradable y de esta manera aumentar el nivel de motivación de los colaboradores.

5. ORÍGENES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.⁹

El clima organizacional se instala dentro de la Teoría General de la Administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de este campo del conocimiento. Y, desde un punto de vista más amplio, su aparición coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas.

Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las relaciones humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006). Por ello, se relevó la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa.

Tiempo después, otra escuela del pensamiento administrativo, la del comportamiento o conductista, reivindica y potencia los postulados humanistas. Así surgen las más conocidas teorías sobre la motivación humana, las de Maslow y Herzberg, junto con dos clasificaciones de los estilos de gerencia: las teorías X e Y de McGregor y los cuatro sistemas de administración de Likert (Chiavenato, 2006). Al resaltar la interacción

⁹ Orbegoso Galarza, Arturo “Problemas Teóricos del clima organizacional”, Universidad Cesar Vallejo, 2010

recíproca entre organizaciones y personas el clima organizacional es nuevamente sacado a la luz.

Más recientemente, con la aplicación de la teoría de los sistemas a la Administración, se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno. Por ejemplo, el subsistema psicosocial, de donde surgen las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización.

Entre estos elementos estaría un distintivo clima organizacional. En cuanto a precursores específicos, se atribuye al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1890-1947), adscrito al movimiento de las Relaciones Humanas, la autoría de la idea que dio forma a nuestra actual noción de clima organizacional (Silva, 1996). Según este autor, el comportamiento de una persona es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea.

En suma, Lewin recomienda atender a la persona y a los variados elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana.

Por otro lado, varios enfoques han contribuido a la construcción y comprensión del concepto de clima.

El enfoque de la Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo. Es decir, la percepción del medio tiene gran influencia sobre la acción práctica de las personas. Por su parte, el enfoque funcionalista afirma que las personas no son entes pasivos. Al contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno. De la combinación de ambas posturas hoy se reconoce que el clima nace justamente de la interacción entre las personas y de éstas con su medio.

Pero más allá de escuelas y enfoques, la extendida y moderna tendencia a considerar al clima organizacional como algo real e importante la impuso un descubrimiento reiterado. Resultó que las variaciones o diferencias estadísticas de clima entre empresas fueron mayores que las halladas entre las diversas secciones de una misma compañía. Entonces, se trata de una característica distintiva y central de toda organización.

6. CRONOLOGÍA DE LAS DEFINICIONES DE CLIMA.

AUTORES	DEFINICIÓN
---------	------------

Forehand y Gilmer (1964)	Características que distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de las personas acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
James (1978)	Suma de percepciones de las personas acerca de la Organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo de las personas que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

TABLA No 4. Definiciones de Clima Organizacional

Fuente: Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. México: Oxford University Press.

7. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.¹⁰

- a. Ambiente físico:** El clima organizacional o laboral está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa.

¹⁰ Uriarte, A. (2020). "Clima Organizacional", Caracteristicas.co., visto en <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/> el 20 de junio del 2021.

- b. Ambiente social:** Este ambiente está determinado por las personas entre sí del mismo u otros departamentos dentro de la empresa.
- c. Estructura:** Todos estos miembros tienen en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso, salas de ocio, etc.
- d. Comportamiento organizacional:** Hace referencia a los aspectos como la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área.
- e. Comunicación:** Dentro de un clima laboral esperado se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, diálogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la compañía.
- f. Motivación:** La motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc.
- g. Liderazgo:** El o los líderes deben comprometerse a generar un clima laboral grato y ameno para que cada uno de los miembros se sienta motivado e incitarlo a cumplir los objetivos de la organización.
- h. Capacitación:** Mayoritariamente la capacitación forma parte de la motivación de los miembros de la organización, y por ende parte del clima organizacional. El objetivo no sólo es motivarlos sino capacitarlos en diferentes áreas a fin de enriquecer su capital cultural.
- i. Evaluación:** Las evaluaciones están dadas en forma semestral o anual. Se plantean con ayuda de los pares y superiores planteando metas donde se destacan las fortalezas del cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades.

8. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada organización.

ESTRUCTURA	Representa la percepción que tiene los colaboradores de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos,
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
RESPONSABILIDAD (empowerment)	Es el sentimiento de los colaboradores de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
RECOMPENSA	Corresponde a la percepción de los colaboradores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
DESAFÍO	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
RELACIONES	Es la percepción por parte de los colaboradores de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
COOPERACIÓN	Es el sentimiento de los colaboradores de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
ESTÁNDARES	Es la percepción de los colaboradores acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
CONFLICTOS	Es el sentimiento de los colaboradores de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

IDENTIDAD	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

TABLA No 5. Tabla de Dimensiones de Litwin y Stinger (1978).

Fuente: Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional

9. INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN Y EL CLIMA.¹¹

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que se tenga de estos factores.

Los agentes y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los colaboradores, el ambiente laboral induce determinados comportamientos en las personas. Estas conductas inciden en la institución, y por ende, en el clima.

10. DETERMINANTES ESPECÍFICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los determinantes del clima organizacional son:

- a. **Condiciones económicas:** Las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a los altibajos de la economía.
- b. **Estilo de liderazgo:** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel, es posible que tenga un fuerte impacto en el Clima Organizacional.
- c. **Políticas organizacionales:** Las políticas específicas, pueden influir en el C.O.
- d. **Valores gerenciales:** Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyan en el clima laboral. Como resultado, los colaboradores de algunas instituciones pueden percibirla como paternalistas unipersonales formales e informales, agresivas, positivas, dignas o indignas de confianza.
- e. **Estructura organizacional:** Una entidad estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente.

¹¹ Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> consultada el 11 de julio del 2021.

- f. Características de las personas:** La edad, modelo de vestir y la conducta de los colaboradores de la empresa, o incluso el número de gerentes de género masculino o femenino, pueden tener un considerable impacto.
- g. Tipo de actividad:** A la que se dedica una organización influirá en su clima. Este puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
- h. Adelantos tecnológicos:** Ya que en la actualidad se opera con equipos completamente diferentes de los que operaban hace algunos años.
- i. Contratos laborales:** El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las entidades en dos áreas importantes del clima organizacional: diseño de puestos y sistemas de recompensas.
- j. Crecimiento organizacional:** En las grandes empresas es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes empresas donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la institución.
- k. Atractivo del descanso:** Desde que las industrias de la recreación en el tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de laborar. Se trata de que, con el creciente número de oportunidades para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

El clima se puede ver influido por la naturaleza de la organización, por eso, se preocupan por crear o proporcionar un ambiente que está en relación con la forma de dirigir de sus gerentes, los cuales ponen en evidencia sus principios y valores morales que se ven reflejados en la conducta de los colaboradores de la empresa.

11. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Propiciar un servicio educacional de calidad implica considerar, como única ventaja competitiva sostenible, el capital humano y su capacidad de aprender a adaptarse a nuevos contextos y exigencias, entorno en el que, el clima organizacional incide como uno de los elementos que potencia el capital humano y contribuye a una gestión eficaz, factores que se evidencian en relaciones positivas, confianza, pertenencia, colaboración, desempeño y rendimiento del personal.

“La importancia de Clima Organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que demuestra en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que por su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba, puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.”

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en la conducta de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un buen ambiente puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos. Las investigaciones del clima sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

El Clima Organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores. Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos influirán significativamente en la forma en que los subalternos consideren el clima en general.

12. MÉTODOS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.¹²

La medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de las personas.

a) Modelo de Fernando Toro.

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

b) Modelo de Octavio García.

García (1987) diseñó un Modelo para el diagnóstico del clima organizacional, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

c) La escala de Likert (Perfil Organizacional).

Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima

¹² Mónica García Solarte, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, [sciELO.org.co](http://www.scielo.org.co), visto en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004 el 21 de jun. de 21.

organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un colaborador depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

d) El Cuestionario de Litwin y Stringer.

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

e) Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional

(TECLA).

De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y

logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

f) Escala de Clima Organizacional (EDCO) de Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria.

De acuerdo con Llerena, (2015), la escala de clima organizacional (EDCO), fue aplicada por “los siguientes autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, catedráticos de la Universidad Konrad Lorenz de Santafé de Bogotá” (p. 33). Con la finalidad de identificar la percepción general que tenían las personas que laboraban dentro de una organización; referente a la forma como la organización percibe a sus trabajadores y como los trabajadores perciben a la organización donde laboran.

La escala de clima organizacional (EDCO) consta de ocho indicadores a saber, los cuales son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Cada uno de estos es evaluado en un instrumento con 5 ítems por aspecto, los cuales se puntúan de la siguiente manera:

1. Nivel Alto (De 148 a 200 puntos): se caracteriza por tener una alta frecuencia, relacionado con un buen ambiente de trabajo lo que conlleva a que sus trabajadores se desarrollen profesionalmente, mantengan una buena relación con

sus compañeros, la calidad de liderazgo por parte de sus líderes transmitiendo valores, emociones, lo que conlleva a altos niveles de productividad y los cumplimientos de los objetivos institucionales.

2. Nivel Promedio (De 94 a 147 puntos): se caracteriza por tener “un ambiente normal, donde las condiciones son ni favorables ni desfavorables, se recomienda investigar puntos de mejora que lleven a subir la situación organizacional”.
3. Nivel bajo (De 40 a 93 puntos): se caracteriza por tener “un pésimo o malo ambiente laboral, es decir existen problemas dentro de la organización, se incita realizar una evaluación exhaustiva que sea punto de arranque a cambios organizacionales de manera que consienta medidas correctivas para mejorar la situación”

13. LOS MODELOS PEDAGÓGICOS.¹³

Del análisis de definiciones de educación a distancia (García Aretio & Marín, 1998), se coincide en que se trata de una enseñanza mediada por la distancia y centrada en el autoaprendizaje. No está limitada por el espacio (no se imparte en un aula física) ni tampoco por el tiempo (el ritmo lo fija cada estudiante) y el estudio se basa en una serie de materiales especialmente diseñados para guiar el autoaprendizaje.

Los investigadores del tema coinciden en algunas características (Lardone, Cabrera, & Scattolini):

- a. Separación física docente-estudiante.
- b. Presencialidad sustituido por materiales instructivos.
- c. Soporte con medios tecnológicos.
- d. Respaldo de una organización y tutoría.
- e. Aprendizaje flexible, independiente y colaborativo.

Según el IESALC2 (Silvio, 2003), “las tecnologías digitales han tenido un impacto en todas las áreas institucionales de la sociedad y la educación superior. La educación a distancia tradicional y la educación presencial, la educación no virtual y la virtual, pueden ahora articularse en un nuevo ambiente de intensa interacción entre los actores que

¹³ Cr. Mario E. Díaz Duran y Cra. Mariela Svetlichich Duque, XXX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD “Herramientas para la Educación Virtual”, visto en <https://cpcecba.org.ar/media/img/paginas/Herramientas%20Para%20La%20Educa%20Virtual.pdf>, el 15 de abril de 2022.

intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje y los otros procesos de las instituciones y los sistemas de educación superior.

	Educación presencial	Educación a distancia
Educación no virtual	Presencia de todos los actores al mismo tiempo en el mismo lugar. Paradigma educativo presencial tradicional	Actores en distintos lugares y tiempo, pero soportes educativos y métodos de entrega basados en medios tradicionales no – digitales ni computarizados (papel, CD, películas, etc.) Paradigma tradicional educativo moderno de educación asincrónica.
Educación virtual	Actos educativos que se realizan mediante computadora, pero todos los actores se encuentran en el mismo lugar y al mismo tiempo. Paradigma educativo moderno de comunicación sincrónica	Los actores interactúan a través de representaciones numéricas de los elementos del proceso de enseñanza y aprendizaje, pero se encuentran en lugares y momentos de tiempo distintos. Paradigma educativo moderno de comunicación asincrónica.

TABLA No 6. Educación virtual y no virtual

Fuente: XXX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD

“Herramientas para la Educación Virtual”

Es interesante analizar el modelo pedagógico en el cual se centra la Educación a Distancia y situarnos en cómo se interrelacionan los tres polos de la tríada didáctica: docente/alumno/conocimiento o saber, mediante los procesos que están implícitos en el acto educativo.

a) **Herramientas para el desarrollo de las clases virtuales.**

La variedad de herramientas que emplean los entornos de enseñanza aprendizaje pueden ser clasificadas de acuerdo a las funciones que realizan en el proceso de enseñanza aprendizaje en modalidad virtual. Las Redes Sociales, cada día más utilizadas, donde también son utilizadas como herramientas de comunicación entre los estudiantes universitarios, siendo Facebook y Whatsapp las más usadas. No menos importante, es el movimiento de los Recursos Educativos Abiertos (REA), mediante el cual se promueve procesos de innovación participativos y que se caracteriza por compartir materiales digitalizados de manera abierta, denominado de “contenido abierto”. El término REA fue adoptado por primera vez por la UNESCO en el 2002. Se denomina REA a los “recursos para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación, que residen en el dominio público o han sido publicadas bajo una licencia de propiedad intelectual que permite que su uso sea

libre para otras personas. Incluyen: cursos completos, materiales para cursos, módulos, libros de texto, pruebas, videos, software y cualquier otra herramienta, materiales o técnicas utilizadas para apoyar el acceso al conocimiento” Estos recursos responden a licencias Creative Commons que permiten la modificación de los mismos y su libre utilización (Rabajoli, 2012).

Los Recursos son programas informáticos cuyo propósito es almacenar y distribuir contenido mediado en forma variada como: imágenes, animaciones, sonidos, textos, entre otros. Entre ellos están las páginas Web, galerías, bibliotecas, repositorios, y otros.

Actualmente estamos en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias

b) La plataforma virtual.

Existen muchos ejemplos de herramientas de soporte de la educación virtual y cada día surgen nuevas plataformas. Algunas son de código propietario (esto significa que no se tiene libre acceso al código fuente con el que fue desarrollado, y por lo tanto no es posible para los usuarios adaptarlo a sus necesidades particulares, y otras son de código abierto (open source). En algunas hay que pagar licencias por su uso (a veces relacionadas con la cantidad de estudiantes inscriptos, cursos realizados, etc. durante un período), y otras son de libre distribución.

Cuando se decida incorporar algunos de estos productos, se debe realizar una evaluación cuidadosa de sus ventajas e inconvenientes. Es muy importante observar tanto los aspectos informáticos como los didácticos, comunicacionales y pedagógicos que la herramienta facilita. En ese sentido, es conveniente trabajar con equipos multidisciplinarios que aporten elementos a la evaluación desde sus distintos puntos de vista. También es un elemento a considerar, el evaluar la infraestructura informática (tanto en software como en hardware) disponible donde se instalará el servicio.

Es conveniente evaluar las capacidades y posibilidades de los usuarios de la aplicación (sean estos docentes, estudiantes o funcionarios administrativos) y si es posible involucrarlos en el proceso de evaluación de la herramienta. En ese sentido, básicamente hay cuatro áreas que deben considerarse al analizar la incorporación de una plataforma: los alumnos, los docentes, la administración y la gestión y la inversión económica.

Para los alumnos, como principal objetivo de una institución educativa, se debe considerar las siguientes características:

- 1) Facilidad en el acceso a la plataforma, ya que esta es la puerta de entrada al curso y a la institución virtual, y debe ser sencilla y que motive a seguir participando.
- 2) Accesibilidad a las tareas a realizar, consignas y materiales con pocos clicks.
- 3) Posibilidad de interacción con compañeros.
- 4) Facilidad de acceso al docente para consulta de dudas.

Independientemente del modelo educativo utilizado, para los docentes es una herramienta de trabajo, por lo que la plataforma debe permitir por lo menos:

- 1) Subir materiales, clases y la programación de actividades en forma sencilla.
- 2) Importar y exportar actividades realizadas con otro software,
- 3) Permitir la comunicación individual y/o grupal con los alumnos,
- 4) Realizar un seguimiento de las actividades de cada alumno, que favorezca la evaluación y calificación de los trabajos realizados y las participaciones de cada alumno.

Desde el punto de vista de la administración y gestión debe tenerse en cuenta:

- 1) Las posibilidades de expansión, tanto de crecimiento en cantidad de alumnos como de cursos.
- 2) La facilidad para gestionar altas y bajas de los alumnos y restricciones de acceso.
- 3) La facilidad para solucionar problemas tecnológicos y administrativos.

Se debe de tener en cuenta la inversión económica en la plataforma y en la infraestructura informática necesaria.

Una de las Plataformas más utilizadas en el ámbito educativo mundial, es Moodle. Esta es definida por sus creadores como un software CMS libre y de código abierto, que está diseñado utilizando principios pedagógicos, para ayudar a los educadores a crear comunidades efectivas de enseñanza en línea. Es fácilmente instalable y utilizable en cualquier computadora, y puede escalar para satisfacer desde las necesidades de un único profesor hasta las de una universidad.

c) Tipo de comunicación en las clases virtuales.

Cuando se diseña una clase para un entorno virtual, es importante tener en cuenta los tipos de comunicación que se dan dentro del aula. Por otra parte en la clase presencial se tiene la comunicación no verbal mediante gestos, tonos de voz, miradas, que vamos a tener que

sustituir por otros elementos en la clase virtual. La comunicación no verbal otorga diferentes significados a un mismo mensaje. Frente a su ausencia, el mensaje escrito debe ser cuidadosamente redactado por el profesor para transmitir exactamente lo que desea, dejando pocas posibilidades a otras interpretaciones. La comunicación no verbal está casi absolutamente ausente dentro de un mensaje escrito, por tanto, la interpretación que haga el estudiante se basará casi exclusivamente en el contenido del mensaje. Según el Prof. D. Prieto Castillo, el hecho educativo es esencialmente comunicacional, por lo tanto, todo docente es un comunicador, aunque no sea consciente de ello.

Tipo de Comunicación	Clase Presencial	Clase Virtual
Estilo	Sincrónico	Asincrónico
Uno a muchos	Conferencia o Clase Magistral	Clase virtual
Uno a Uno	Con Público Pregunta de un alumno en clase	Foro de consultas
Uno a Uno	Sin Público Pregunta en privado (Alumno-Profesor) (Alumno-Alumno)	Correo Interno
Muchos a Muchos	Intercambio de Opiniones en el aula	Foro

TABLA No 7. Tipos de Comunicación

Fuente: XXX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD
 “Herramientas para la Educación Virtual”

14. EL DESEMPEÑO LABORAL

Palaci (2005: 155), plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de una misma o varias personas en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Chiavenato (2004: 359), plantea: El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

15. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

16. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- a) Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- b) Hace llegar la Estrategia Empresarial a todas las personas de la organización.
- c) Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos empresariales.
- d) Transmitir los valores culturales de la organización.
- e) Recompensar más objetivamente a las personas que alcanzan los objetivos trazados.
- f) Detectar necesidades de formación.
- g) Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL JOSE INGENIEROS Y LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS EN MODALIDAD VIRTUAL.

I. DISEÑO METODOLÓGICO

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizó enfoque cualitativo-documental permitiendo la recopilación y selección de información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, bibliografías, etc.; de esta manera, desarrollar de manera objetiva y sistemática la realidad. Así mismo, este tipo de investigación dio paso al uso del análisis y síntesis de la información recopilada. Se analizaron los resultados obtenidos en la investigación, en los cuales se identificaron las necesidades de herramientas que mejoren el clima organizacional para el desarrollo de las actividades académicas en la modalidad virtual de los docentes de la institución, para luego, integrar estos elementos, características y fenómenos encontrados, y lograr una fácil interpretación y formulación del diagnóstico de la situación actual.

B. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas de recolección de información utilizada en la investigación que corresponde a este estudio fueron:

1) Encuesta

Se utilizó la técnica de la encuesta porque que permite la recolección de datos fiables y oportunos con el objeto de determinar aspectos como: situación actual

de la entidad, información del trabajo que realizan, satisfacción laboral, compensaciones, entre otros temas. La encuesta fue realizada de manera presencial porque de esta manera se puede realizar una observación directa de la situación actual de la institución.

2) *Entrevista*

Se utilizó la técnica para obtener información organizativa, procedimientos administrativos para la mejora del clima laboral y las expectativas que tienen los directivos de la institución con respecto al clima organizacional.

C. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1) *Cuestionario*

El cuestionario fue dirigido a 37 docentes del Instituto Nacional José Ingenieros y estructurado en dos partes, la primera parte comprende 5 preguntas relacionadas a información general y la segunda parte comprende 25 preguntas relacionadas al clima laboral.

2) *Guía de entrevista*

La guía fue dirigida al director de la institución el licenciado José Palacios Galán y fue estructurada con 26 preguntas abiertas, orientas a obtener información sobre el clima organizacional y las capacitaciones.

D. OBJETO DE ESTUDIO

Instituto Nacional José Ingenieros del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

E. UNIDADES DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA

Se han establecido como unidades de análisis los y las docentes del Instituto Nacional José Ingenieros.

- 1) *Universo*: el universo fueron los 37 docentes que laboran en el Instituto Nacional José Ingenieros.
- 2) *Muestra*: por el número de docentes con los que cuenta la institución, se tomó la decisión de realizar un censo para la recolección de datos de la investigación.

F. VARIABLES E INDICADORES

1. Hipótesis de trabajo.

La implementación de herramientas que mejoren el clima organizacional incidirá en una mejora del desempeño laboral de los docentes de la institución.

2. Hipótesis específicas.

- 1) Identificar los aspectos deficientes en el clima organizacional ayudará a establecer medidas correctivas que contribuyan al desempeño de los docentes del Instituto Nacional José Ingenieros ubicado en Santiago Nonualco.
- 2) Establecer herramientas técnicas efectivas contribuirá al mejoramiento del clima organizacional de los docentes de la institución.
- 3) Construir un plan de acción, aplicando las diferentes herramientas técnicas, mejorará el clima organizacional de los docentes del Instituto Nacional José Ingenieros ubicado en Santiago Nonualco.

G. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES		INDICADORES
La implementación de herramientas que mejoren el clima organizacional incidirá en una mejora del desempeño laboral de los docentes de la institución.	Variable Independiente	Implementación de herramientas	Creación de un organigrama, difusión asertiva sobre la misión y visión de la institución y fomentar la comunicación entre colaboradores.
	Variable Dependiente	Desempeño Laboral	Competencias, habilidades, conocimientos, objetivos, eficacia, productividad, absentismo y ausentismo.
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES		INDICADORES

Identificar los aspectos deficientes en el clima organizacional ayudará a establecer medidas correctivas que contribuyan al desempeño de los docentes del Instituto Nacional José Ingenieros ubicado en Santiago Nonualco.	Variable Independiente	Aspectos deficientes	Ausentismo y absentismo, desmotivación, falta de oportunidades, falta de liderazgo, mala relación entre compañeros, malas condiciones físicas laborales, nulas compensaciones y reconocimientos.
	Variable Dependiente	Medidas correctivas	Reconocimiento de logros, creación de programas de aprendizaje y actividades lúdicas fuera del trabajo, mejoramiento de instalaciones, programas de reconocimiento y compensación.
Establecer herramientas técnicas efectivas contribuirá al mejoramiento del clima organizacional de los docentes de la organización.	Variable Independiente	Herramientas técnicas efectivas	Creación de un organigrama, difusión asertiva sobre la misión y visión de la institución y fomentar la comunicación entre colaboradores.
	Variable Dependiente	Clima organizacional	Liderazgo, sentido de pertenencia, relaciones entre compañeros, condiciones físicas de trabajo, compensación y reconocimiento, oportunidades de desarrollarse profesional e igualdad de oportunidades.
Construir un plan de acción, aplicando las diferentes herramientas técnicas, mejorara el clima organizacional de los docentes del Instituto Nacional José Ingenieros ubicado en Santiago Nonualco.	Variable Independiente	Plan de acción	Desarrollo de un documento estratégico que recopile las diferentes medidas y estrategias definidas que contribuirán al mejoramiento del clima organizacional.
	Variable Dependiente	Clima organizacional	Liderazgo, sentido de pertenencia, relaciones entre compañeros, condiciones físicas de trabajo, compensación y reconocimiento, oportunidades de desarrollarse profesional e igualdad de oportunidades.

Tabla No 8. Operacionalización de variables.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

H. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

1. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

a. RESUMEN DE LA ENTREVISTA

Por motivos de tiempo, las medidas de distanciamiento social producto de la pandemia de COVID-19 y a petición del director, se tomó a bien realizar la entrevista de manera virtual, para ello, se envió la guía con las interrogantes al director de la institución, quien posteriormente envió sus respuestas; las cuales fueron muy puntuales y precisas. De dicha entrevista, estos fueron los puntos más destacados:

El director considera que los empleados se sienten identificados con la misión y visión de la institución, las cuales se dan a conocer mediante reflexiones continuas, también en los planes y proyectos que se ejecutan internamente y en placas visibles dentro del instituto, dichas placas, se encuentran ubicadas en diferentes áreas tales como: biblioteca, salón de profesores y fachada del instituto.

Dentro de los problemas que se destacan están las situaciones individualistas dentro del personal y problemas personales que conllevan a la inasistencia del personal docente.

Debido a la dimensión del trabajo dentro de la institución, el director considera que falta personal adecuado para llevar a cabo las actividades que la institución demanda. De igual manera, considera que faltan elementos para cubrir la alta demanda estudiantil del instituto.

La institución también cuenta con un manual de descripción de puestos y se desarrollan evaluaciones del desempeño (listas de cotejo y expresión estudiantil sobresaliente).

Se promueven reuniones para compartir con el personal de la institución al menos 4 veces por año. Se busca motivar al personal de la institución exaltando los logros positivos alcanzados por cada uno de ellos. En las reuniones de docentes, se da un espacio para poder realizar quejas o sugerencias por parte de los docentes.

El personal de la institución se capacita al menos 2 veces al año, y cuando se detectan vacíos o peticiones de capacitación. Algunas de las capacitaciones o charlas que se han impartido son: habilidades socioemocionales, emprendedurismo, uso de herramientas tecnológicas.

El instituto también tiene convenios con CIDEP (Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social) para llevar a cabo los procesos de capacitación de personal. Esta asociación, impulsa proyectos y programas educativos formales y no formales e iniciativas sociales que permitan la autogestión y la búsqueda de oportunidades laborales, de continuidad educativa y de desarrollo humano.

b. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Inicialmente, se realizaría la encuesta a los 37 docentes que componen la planta docente de la institución, sin embargo, al momento de su realización, solamente se encontraban 30 docentes.

La encuesta consta de 25 preguntas, las cuales, dejaron como puntos relevantes los siguientes:

- 1) La mayoría tiene una edad superior a los 41 años y cuenta con más de 15 años de servicio en la institución (Pregunta “b”, apartado “Datos Generales” de encuesta dirigida a sector docente), lo que implica una planta docente mayoritariamente longeva. Esto conlleva a un clima organizacional “tradicionalista” o “conservador” en cuanto a la implementación de cambios dentro de la institución. De igual manera, no se cuenta con un plan de sucesión o diagrama de reemplazo dentro de la institución de manera formal.
- 2) La totalidad de encuestados manifestó que ha recibido capacitación por parte del MINED u otra institución (Pregunta 15, encuesta dirigida a sector docente), y al consultar sobre qué tipo de capacitaciones o las áreas en que se han capacitado, la gran mayoría expresó que se han recibido capacitaciones en el ámbito informático, referente a las TIC’S (Tecnologías de Información y Comunicación) y a plataformas para desarrollar las actividades académicas de manera virtual (Google Classroom).
- 3) Referente a los procesos de capacitación, se determinó que solamente 3 de los docentes encuestados se encuentran en capacitación constante, al contrario, 19 de ellos manifestó haber recibido su última capacitación hace 6 meses (Pregunta 17, encuesta dirigida a sector docente). Al consultar sobre qué temas o tipo de capacitaciones consideran necesario recibir, los encuestados concuerda en que un

tema importante para ellos es el de tecnologías de la información (Pregunta 19, encuesta dirigida a sector docente). Ello implica que a pesar de que se han impartido capacitaciones referentes al uso de herramientas informáticas, éstas deberían hacerse con más frecuencia y un poco más variadas para incentivar entre la planta docente a descubrir mayores ventajas que les faciliten el desarrollo de sus actividades diarias, tomando en consideración que el 73% de los encuestados manifestó que el instituto cuenta con recursos tecnológicos adecuado (Pregunta 23, encuesta dirigida a sector docente)., facilitando de esta manera el acceso a tecnología que facilite el desarrollo de actividades académicas de manera virtual.

- 4) Dentro de las instituciones educativas públicas, son pocas las oportunidades de ascenso o de cambiar de puesto, la mitad de encuestados expresó haber tenido oportunidad de cambiar de puesto (ya sea impartiendo clases en otra materia para la cual esté capacitado o dando clases que requieren cierto tipo de especialización) (Pregunta 20, encuesta dirigida a sector docente), o de lograr un ascenso. Agregado a esto los docentes manifestaron que identifican oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución (Pregunta 21, encuesta dirigida a sector docente).

Como conclusión a esto, podemos destacar el factor motivacional, principalmente porque los docentes identifican oportunidades de crecimiento en la institución a la vez que dentro de la institución ha habido oportunidades para varios docentes de ascender u optar por mejores cargos internos.

- 5) Los encuestados manifestaron que el cambio lo perciben de una manera positiva, ya sea como desarrollo o como oportunidades, y solamente 4 encuestados consideran el cambio como sinónimo de incertidumbre (Pregunta 22, encuesta dirigida a sector docente). Podemos interpretar esto como una oportunidad para facilitar la implementación de cambios dentro de la institución, ya que se puede tener una menor resistencia al cambio y la planta docente respondería de una manera más flexible a ello.
- 6) En aspectos de convivencia y comunicación, los encuestados mencionaron que existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo (Pregunta 09, encuesta dirigida a sector docente). y manifestaron que el director y el subdirector del instituto poseen habilidades para comunicarse con el personal docente y

administrativo (Pregunta 10, encuesta dirigida a sector docente). Así mismo, se refleja un índice mayoritario que expresó tener un alto grado de accesibilidad para expresar dudas, consultas u opiniones con el jefe inmediato. De igual manera, más de la mitad de los docentes manifestó que sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta en ocasiones (Pregunta 13, encuesta dirigida a sector docente). Todos estos aspectos conllevan a que los docentes consideren que se tiene un muy buen ambiente laboral dentro de la institución.

I. CONCLUSIONES

- 1) Actualmente, la institución no cuenta con ninguna herramienta que permita realizar una evaluación del personal docente y del clima organizacional, lo cual no permite identificar claramente las deficiencias en la institución y a raíz de ello, no permite dar soluciones específicas a las situaciones que puedan presentarse en la institución.
- 2) Se pudo identificar que se necesitan ciertas mejoras en los sistemas de comunicación en la institución, ya que si bien, se cuentan con sistemas que permiten una adecuada comunicación, hay aspectos que se pueden mejorar y actividades que se pueden fomentar y que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales.
- 3) A pesar de que las capacitaciones impartidas a los docentes de la institución han sido variadas, un porcentaje muy bajo continúa en un proceso de capacitación constante y un alto porcentaje considera necesaria la implementación de capacitaciones en el área tecnológica.
- 4) Se identificó que la mayoría de los docentes se sienten motivados, sin embargo, es necesario mantener programas de motivación que permitan crear un buen ambiente de trabajo, aumentar el desempeño del personal docente y orientar los comportamientos hacia el logro de los objetivos.
- 5) A través de los datos obtenidos mediante la encuesta, se pudo identificar que al personal docente se le dio a conocer las políticas, normas y reglas de trabajo, sin embargo, es necesario reforzar la cultura organizacional para permitir el desarrollo eficiente de las actividades académicas en modalidad virtual.

J. RECOMENDACIONES

- a) Se sugiere a la institución la creación e implementación de una herramienta que permita evaluar el desempeño individual del sector docente, así como también la implementación de una herramienta que permita evaluar apropiadamente el clima organizacional institucional para poder así identificar los factores que pueden generar situaciones negativas y dar soluciones focalizadas que permitan mejorar el clima organizacional.
- b) Se recomienda la aplicación de medidas que permitan mejorar los sistemas de comunicación de manera que se fomenten mejores relaciones interpersonales entre el sector docente, director y subdirector de manera que estimule la motivación colectiva de la institución.
- c) Se plantea la creación de un plan de capacitaciones orientadas a aspectos como: *manejo de estrés laboral, comunicación y motivación* que ayuden a mejorar dichos aspectos en el día a día por parte de los docentes, y *manejo de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)* que permitan al personal docente, estar en formación continua y así fortalecer los conocimientos y el manejo de los recursos informáticos.
- d) Se sugiere a la institución la creación de un programa de motivación en el cual se incluyan actividades recreativas que permita la convivencia entre los docentes, fomentando la cooperación y el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución y poder brindar una educación de calidad.
- e) Se sugiere a la institución crear nuevas políticas, normas y reglas para que los docentes puedan realizar las actividades académicas en modalidad virtual de manera que no se sobrecargue el trabajo y se pueda respetar el horario de clases.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN QUE AYUDE AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL “JOSÉ INGENIEROS” UBICADO EN SANTIAGO NONUALCO.

El presente capítulo contiene la propuesta de mejora del clima organizacional. El cual será adaptado a las necesidades del Instituto Nacional José Ingenieros, enfocada a evaluar el ambiente laboral de la entidad, tomando como punto de referencia, los factores que comprende el ambiente laboral; de acuerdo con el diagnóstico realizado, entre los cuales se pueden mencionar: motivación, relaciones interpersonales, prestaciones, comunicación, liderazgo y condiciones físicas.

Se tiene como propósito mejorar el ambiente laboral, ofreciendo una herramienta permanente que identifique la problemática que afecta a la institución y determinar las posibles soluciones, para lograr las metas establecidas en la Institución.

I. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

El presente modelo dará apoyo a las autoridades del instituto, permitiendo superar los problemas que hay en ciertas áreas docentes y administrativas; ayudando a los docentes y jefes a convivir bajo un ambiente agradable y poner en práctica los factores positivos del clima organizacional que ayudará a que las personas sean más eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo y aprendan a laborar motivados; aun cuando se encuentren en condiciones adversas.

Un modelo de clima organizacional es de mucha importancia porque permite evaluar el desempeño laboral y la colaboración que aportan los docentes cuando se proponen alcanzar metas y objetivos tomando en consideración las limitantes de la institución.

El modelo propuesto surtirá efecto positivo o negativo según la importancia que le den las autoridades a la hora de su implementación y le pueden dar seguimiento.

II. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.

A. OBJETIVO GENERAL

Proponer una herramienta administrativa que permita evaluar el clima organizacional y contribuya a fortalecer el desempeño laboral de los empleados del Instituto Nacional José Ingenieros.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Que el modelo sea tomado como una herramienta para conocer y mejorar el clima organizacional del Instituto Nacional José Ingenieros y reforzarlo periódicamente para coadyuvar al desempeño laboral de los docentes de la institución.
- b) Propiciar la cooperación de los colaboradores del Instituto Nacional José Ingenieros, para que construyan las bases de un clima laboral favorable.
- c) Diseñar un programa de motivación y capacitación como fuerza impulsora dentro de la institución.

III. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

El modelo de mejora de clima organizacional, cuyo objetivo principal es la implementación de herramientas que mejoren el clima organizacional y por ende, mejoren el desempeño laboral de los docentes de la institución, servirá de guía para enseñar a los colaboradores a que aumenten y actualicen sus conocimientos, desarrollen sus habilidades y cambien sus actitudes, para que proporcionen servicios de calidad, con lo que se estaría logrando satisfacer las necesidades de los estudiantes.

El modelo servirá como base para mejorar las relaciones futuras de los jefes, y docentes propiciando un clima de armonía y de estabilidad emocional.

IV. PLAN DE MEJORA DEL FACTOR MOTIVACIÓN.

A. POLÍTICAS

Se sugiere la aplicación políticas laborales como estrategia para orientar las acciones de los colaboradores para superar las dificultades y poner en práctica las estipulaciones del plan.

- 1) Los colaboradores tendrán que tomar las capacitaciones que brindará el instituto para que adquieran nuevos conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral.
- 2) Los colaboradores tendrán que conectarse a reuniones mediante Google Meet de una duración de 45 minutos, tres veces por semana.

Esta política permitirá controlar el trabajo de los colaboradores y conocer las dificultades que se le presentan en las labores diarias.

- 3) Los colaboradores tendrán 5 días al año con permiso especial autorizado por la institución sin cargo a vacaciones, estos días deberán de ser previamente planeados con el jefe inmediato superior, además no pueden ser días seguidos y tampoco acumulables.
- 4) Los equipos, herramientas y materiales que proporcione la institución para la realización de teletrabajo será responsabilidad del colaborador velar porque se mantenga en óptimas condiciones y presentarlo a la institución cada dos meses para su respectivo mantenimiento.
- 5) Los colaboradores deberán de enviar un correo al finalizar sus actividades diarias. Esta política permitirá controlar el horario de los trabajadores, de modo que se les pueda respetar su horario y puedan equilibrar sus vidas profesionales y personales.

B. ESTRATEGIAS

Para la implementación del modelo de clima organizacional se proponen las siguientes estrategias:

- 1) Obtener de parte de las autoridades del instituto Nacional José Ingenieros la aprobación del modelo, así como su respectiva autorización para proceder a su implementación.
- 2) Distribuir a los principales niveles jerárquicos de la organización el modelo de clima organizacional a fin de que éstos conozcan su contenido y la dirección lo lleven a la práctica.

- 3) Dar a conocer a la dirección de la institución explicando en forma precisa su contenido, objetivos y alcances.

C. ALCANCE

El presente modelo tiene como finalidad proporcionar al Instituto Nacional José Ingenieros, una herramienta que le permita anticiparse a los problemas de estrés laboral del personal que pueden surgir en el futuro.

Generalmente detrás de un excesivo estrés laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que la motivación constituye un arma poderosa para alcanzar resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una organización por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

D. MOTIVACIÓN

En este modelo de clima organizacional se pretende crear un Programa que contribuya a aumentar la motivación de los colaboradores de la institución de ser efectivo beneficiaría no sólo a los docentes que laboran en el lugar, sino también al Instituto. Este programa que generará beneficios a los docentes, creando condiciones de estabilidad laboral que repercuta en el estado anímico y resultando en mayor satisfacción laboral, mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de la entidad y del docente mismo.

El programa de motivación está diseñado en dos etapas que comprende: técnicas para la motivación laboral y la ejecución de un plan de capacitación para actualizar los conocimientos y aumentar las habilidades técnicas de los docentes, lo que permitirá mejorar el ambiente laboral y brindar un servicio de calidad.

E. ESTRATEGIAS DEL FACTOR MOTIVACIÓN.

Como medidas para motivar al personal docente de la institución, el equipo propone la implementación de las siguientes estrategias:

- a) Realizar actos de convivencia entre el personal docente a través de la celebración de cumpleaños una vez al mes.
- b) Involucrar al personal docente en actividades recreativas (caminatas) y/o deportivas (torneos intramuros anuales).
- c) Celebrar una excursión anual, al finalizar el año lectivo escolar, que contribuya a brindar un momento de convivencia y diversión con la planta docente en algún lugar turístico como playas, parques acuáticos, museos, lugares de montaña.

F. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.

Para el Instituto Nacional José Ingenieros la implementación de estrategias orientadas a mejorar la motivación permitirá que se convierta el Instituto más competitivo.

Los beneficios que las estrategias de motivación pretenden alcanzar son los siguientes:

- 1) Proporcionar al personal docente un espacio de recreación en el cual puedan convivir de manera más amena entre sí.
- 2) Fomentar relaciones interpersonales más sólidas entre la planta docente mediante la convivencia y comunicación que las actividades recreativas pueden brindar.

Con estas estrategias se pretende, que el docente tenga una actitud positiva hacia la organización y su trabajo, logrando tener docentes motivados y productivos. Esto concierne directamente con la satisfacción laboral, es un hecho que docentes más satisfechos rinden más, al generarse un aumento en el rendimiento, se logra beneficiar al empleado mejorando sus condiciones laborales.

G. TÉCNICAS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Mejora de las condiciones laborales	Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el lugar de trabajo que permita a las personas satisfacer sus necesidades y que eviten la insatisfacción laboral. Brindar de implementos contra COVID-19, así como herramientas necesarias a los docentes en modalidad presencial y brindar indicaciones a los que estén en modalidad en línea, acerca del estrés por teletrabajo.

Adecuación persona/puesto de trabajo	Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantía el puesto de trabajo y además, esté motivada e interesada por las características del mismo. Es decir, asignar a los docentes más calificados aquellas materias que requieran conocimientos específicos, como materias de tercer ciclo y bachillerato.
Participación y delegación	Esta técnica consiste en que los trabajadores sean partícipes en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y son ellos quienes realizan propuesta de mejoras o modificaciones más eficaces. Para esta técnica se recomienda que los docentes participen en la creación del programa educativo anual, de esta manera adaptar los contenidos a la realidad actual del mundo.

Tabla No 9. Técnicas para la motivación laboral

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

H. PRESUPUESTO ANUAL PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES RECREATIVAS PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA DE LOS DOCENTES.

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS	Celebrar a los cumpleaños del mes	Pastel	10	\$ 30.00	\$ 300.00
		Platos desechables (paquetes de 25 unidades)	20	\$ 0.50	\$ 10.00
		Tenedores (paquetes de 25 unidades)	20	\$ 0.35	\$ 7.00
		Vasos desechables (paquete de 25 unidades)	20	\$ 1.17	\$ 23.40
		Azúcar (bolsa de 150 unidades)	4	\$ 1.35	\$ 5.40
		Removedores de café (Paquete de 200 unidades)	1	\$ 1.15	\$ 1.15
		Café instantáneo (caja de 40 sobres)	10	\$ 2.95	\$ 29.50
		Papelería diversa para decoración	10	\$ 5.00	\$ 50.00
ACTIVIDADES DEPORTIVAS	Sumarse a los juegos intramuros Implementados cada año por la institución, participando en los diferentes torneos deportivos	Trofeos para torneo masculino y femenino (Primer, segundo y tercer lugar)	6	\$ 47.25	\$ 283.50

		Medallas para torneo masculino y femenino (Primero, segundo y tercer lugar)	90	\$ 1.90	\$ 171.00
		Pelotas de fútbol	4	\$ 21.50	\$ 86.00
CAMINATAS	Esta actividad física se puede realizar en grupo en un lugar abierto, cuyo punto de partida sea la institución y que no represente grandes recorridos. Se puede realizar dos veces al año	Fardos de agua (25 bolsas)	6	\$ 1.25	\$ 7.50
EXCURSIONES	Realizar salidas a lugares turísticos como playas, balnearios, parques que contribuyan al compañerismo. Se podrán realizar cada año	Transporte	1	\$ 100.00	\$ 100.00
		Entradas	37	\$ 3.00	\$ 111.00
		Almuerzos	37	\$ 3.00	\$ 111.00
		Refrigerios	37	\$ 2.00	\$ 74.00
INVERSIÓN TOTAL					\$ 1,370.45

Tabla N° 10: Presupuesto anual para la implementación de actividades recreativas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

V. PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación pretende involucrar a la planta docente del Instituto Nacional José Ingenieros en un proceso constante de aprendizaje para desarrollar y fortalecer las competencias laborales y el uso de recursos informáticos que les permitan desempeñar de manera precisa y oportuna las actividades académicas de manera virtual con los alumnos de la institución educativa. Así también puedan aprovechar los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución y que les faciliten la realización de sus actividades laborales con el propósito de mejorar el rendimiento de la planta docente de la institución.

A. OBJETIVOS GENERAL

- 1)* Realizar un plan de capacitación que permita desarrollar y fortalecer las competencias laborales en los docentes del Instituto Nacional José Ingenieros para aumentar el desarrollo profesional a través de la formación continua.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1)* Lograr un cambio en los comportamientos de los docentes con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los colaboradores del instituto.
- 2)* Fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- 3)* Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

C. EJECUCIÓN DEL PLAN

Para la ejecución del plan de capacitación se necesita que todo el personal docente este informado de cómo se pretende la mejora del ambiente laboral donde desempeñan sus actividades cotidianas, por lo que el comité encargado de la implementación del plan deberá reproducir y entregar una copia a todo el personal docente y administrativo.

El plan de capacitación para el personal docente del Instituto Nacional José Ingenieros pretende mejorar la comunicación interpersonal, el manejo del estrés laboral, la motivación y el manejo de las TIC's.

D. CREAR UN COMITÉ DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El comité estará constituido por cuatro docentes de la institución, quienes realizarán evaluaciones después de cada capacitación para medir el impacto que tiene en el clima organizacional, se recomienda que el comité de trabajo sea elegido por medio de votación para que no haya conflicto de intereses, esta comisión deberá elaborar informes para presentar los resultados de las capacitaciones.

E. ENFOQUE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Está enfocado en solucionar problemas de desempeño del personal docente, con la finalidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes y determinar cuáles son las dificultades posibles de corregir a través del plan de capacitación, las cuales estarán orientadas a que los docentes adquieran nuevos conocimientos; con el propósito que pueda aplicar estos conocimientos en el desempeño de sus actividades. Al mismo tiempo mejorar el clima organizacional ya que al disponer con un ambiente de armonía y sana convivencia tendrá un impacto positivo en las relaciones laborales e interpersonales entre el personal docente, lo que permitirá incrementar la eficiencia, motivación, comunicación, trabajo en equipo entre otros factores que son indispensables para que exista un clima organizacional en el cual los docentes se sientan satisfechos y puedan aportar su máximo potencial.

F. MATERIALES Y RECURSOS

Para la ejecución del plan se necesitarán recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

1. RECURSOS HUMANOS

Es el elemento principal para el desarrollo del plan de capacitación, pues este elemento es el que estará directamente vinculado antes, durante y después del plan de capacitación.

Se necesitará la participación del personal docente, administrativo y de servicio para que el plan de mejora de clima organizacional sea un éxito y se obtengan los beneficios esperados para ello se detallará que actividad realizará cada uno de los involucrados.

Los facilitadores de las capacitaciones serán Estudiantes de maestrías de la Universidad de El Salvador cuya participación y tiempo que invierten en el desarrollo de las capacitaciones pueda tomarse como horas sociales, esto ayudará a la institución a no incurrir en gastos.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Director	Debe organizar, coordinar para que el plan de capacitación sea un éxito. También será el encargado de revisar las evaluaciones, tanto del facilitador como de los docentes participantes.
Facilitador	Será la persona encargada de impartir los temas en las capacitaciones, también evaluará el desempeño y aprendizaje de los participantes
Personal Administrativo	Fungirá como equipo de apoyo al director llevando el control de fechas y actividades a desarrollar.
Personal Docente	Son los beneficiarios de recibir las capacitaciones. Así como también serán los encargados de evaluar al facilitador.
Personal de Servicio	Ayudaran al momento de las capacitaciones con el servicio de limpieza y orden.

a) PERFIL DEL FACILITADOR

El capacitador es la persona que tiene la capacidad de desempeñarse como catalizador o guía para descubrir nuevos conocimientos y habilidades que ayuden y orienten el proceso de enseñanza-aprendizaje entre los participantes, es la persona capacitada que garantiza la metodología a implementar en el plan de capacitación sea la más adecuada, es necesario que la persona que desempeñe el papel de capacitador posea algunas características y habilidades que le permitan desarrollar con éxito las diferentes actividades programadas.

El capacitador tiene como propósito proporcionar conocimientos, facilitar el proceso para cambiar actitudes que se requieren para el desarrollo profesional para ello hace uso de la comunicación como herramienta de formación.

El perfil que debe que poseer el capacitador es el siguiente:

EDAD	Mínima de 30 años
SEXO:	Indiferente
EDUCACIÓN PROFESIONAL:	Profesional graduado en alguna de las áreas competentes según corresponda la temática de la capacitación (Si la temática es acerca de

	TIC's, se debe buscar un profesional que tenga una ingeniería en sistemas informáticos o un profesional que tenga alguna maestría o estudio en el uso de herramientas tecnológicas)
CONOCIMIENTOS:	dominio de temas administrativos, manejo de equipo audiovisual, amplios conocimientos de clima organizacional.
HABILIDADES:	Excelentes relaciones interpersonales, facilidad para hablar en público, manejo de grupos y solución de conflictos, buen comunicador
CARACTERÍSTICAS:	Objetivo, dinámico, respetuoso, puntual, responsable, ordenado, paciente, buena presentación, creativo, sociable, saber escuchar, ético y disciplinado.

Funciones:

- a) Motivar a los asistentes a la capacitación para que se involucren en todas las actividades.
- b) Impartir el contenido de las unidades planeadas en el plan de capacitación según las fechas y horas establecidas.
- c) Dirigir cada una de las etapas de las capacitaciones llevando un reporte del avance.
- d) Velar por el desarrollo y correcto funcionamiento de las actividades.
- e) Diseñar y elaborar el material necesario para utilizar en el desarrollo de las capacitaciones.
- f) Promover la comunicación y sano debate entre los asistentes.
- g) Compartir la fijación de objetivos y la toma de decisiones.

Además, se deben tomar en cuenta funciones como:

Diseñador: Consiste en la planificación de la actividad de capacitación. El diseño incluye la fijación de objetivos, contenidos y situaciones de aprendizaje, así como el diseño de guías de trabajo y de evaluación.

Mediador: Esta es la función más asociada con la facilitación. Implica animar a los participantes a lograr el objetivo, lo cual incluye:

- a) Establecer procesos de comunicación entre los participantes;
- b) Estimular la participación;

- c) Utilizar diferentes técnicas de facilitación de acuerdo con el objetivo que se quiere lograr y llegar a conclusiones o acuerdos.

Coordinador: Se refiere a la organización directa de la actividad, como la selección adecuada del área de capacitación, selección y seguimiento de participantes, entre otras. El Facilitador encargado de desarrollar los diferentes contenidos temáticos, pueden ser estudiantes de la Universidad de El Salvador, ya sea de la facultad de Humanidades o de la facultad de Ciencias Económicas. El tiempo invertido en impartir las capacitaciones, se podrán tomar como horas sociales.

Para esto se deberá realizar una carta de entendimiento entre la Universidad de El Salvador y el Instituto Nacional “José Ingenieros”.

2. RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales por utilizar son:

Infraestructura: Se hará uso de los espacios físicos con que cuenta la institución (aulas).

Mobiliario y Equipo: Mesas de trabajo, pizarras, impresoras, laptop, proyectores, disponibles para uso de la institución, para no incurrir en gastos.

Material Didáctico: Lápiz, bolígrafos, papel, marcadores, libretas de apuntes, diplomas.

Los recursos materiales serán proporcionados por la Institución pues servirán como fuente para el aprendizaje de los docentes participantes

3. RECURSOS FINANCIEROS

Se proyecta que para el desarrollo de las actividades propuestas en plan de capacitación será cubierto con fondos del presupuesto educativo que se le asigna al instituto cada año, de igual manera, se propone buscar patrocinadores como empresa privada, alcaldía municipal de Santiago Nonualco, ONG's, fundaciones, universidades, etc.

G. CAPACITACIONES

1. CAPACITACIÓN SOBRE EL MANEJO DE LAS TIC'S

TEMA A IMPARTIR	MANEJO DE LAS TIC'S
IMPARTIDO POR	Facilitador de la capacitación
OBJETIVO	
Desarrollar en los docentes competencias necesarias en el uso y manejo de las TICS, para que logren enriquecer sus prácticas pedagógicas y su rol como docente.	
DIRIGIDO A	Docentes
TEMAS A DESARROLLAR	
UNIDAD 1	¿Qué son las TICS?
UNIDAD 2	Importancia de las TICS en el desarrollo escolar actual
UNIDAD 3	Herramientas tecnológicas más usadas para la transmisión de la información
UNIDAD 4	Técnicas para el uso correcto de las TICS
UNIDAD 5	Ejercicios relacionados al uso de las TICS
LUGAR	INJI
HORAS DE FORMACIÓN	24

Tabla No 11: Capacitación sobre el manejo de las TIC's

a) FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

CAPACITACIÓN I: Manejo de las TIC's			DURACIÓN: 4 horas		SESIÓN 1/6
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	¿Qué son las TICs?	Dar las definiciones de las TICs	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Herramientas tecnológicas más usadas para la transmisión de la información	Presentar los software más usados por la comunidad para impartir clases virtuales	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25—10:45 am	Receso				
10:45 – 11:05 am	Técnicas para el uso correcto de las TICs	Brindar la asesoría técnica con respecto al aprovechamiento de estas herramientas a la hora de impartir clases	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:05 – 11:35 am	Ejercicios relacionados al uso de las TICs	Efectuar una retroalimentación de los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:35 – 12:00 md	Comentarios, preguntas y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN I: Manejo de las TIC's			DURACIÓN: 4 horas		SESIÓN 2/6
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Aplicaciones de las TICs en la educación moderna	Explicación sobre las distintas áreas en las que se puede aplicar las TICs en la educación actual	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Entornos y ambientes de soporte para la educación a distancia	Exponer acerca de los requisitos mínimos donde se puede implementar la educación virtual	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25—10:45 am	Receso				
10:45 – 11:05 am	Multimedia e hipermedia aplicada a la educación	Asociar la aplicación de las herramientas de tipo multimedia e hipermedia en la educación actual	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:05 – 11:35 am	Ejercicios relacionados al uso de las TICs	Efectuar una retroalimentación de los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:35 – 12:00 md	Comentarios, preguntas y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN I: Manejo de las TIC's			DURACIÓN: 4 horas		SESIÓN 3/6
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Simulación y realidad virtual aplicada en la educación	Mencionar las aplicaciones de la realidad virtual en la educación moderna europea como modelo a seguir a futuro	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Evaluaciones virtuales	Esquema a seguir para realizar evaluaciones a los estudiantes de manera virtual	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25—10:45 am	Receso				
10:45 – 11:05 am	Impacto de las TICs en el proceso de enseñanza	Exponer cómo ha evolucionado la educación virtual y su factibilidad como modelo	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:05 – 11:35 am	Ejercicios relacionados al uso de las TICs	Efectuar una retroalimentación de los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:35 – 12:00 md	Comentarios, preguntas y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN I: Manejo de las TIC's			DURACIÓN: 4 horas		SESIÓN 4/6
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Métricas de calidad para entornos educativos basados en la tecnología	Explicar modelos vanguardistas a seguir para la educación en línea	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Experiencias concretas de utilización de las TICs en la educación	Mencionar modelos exitosos de utilización de las TICs en el ámbito mundial y a nivel local	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25—10:45 am	Receso				
10:45 – 11:05 am	Enfoques y herramientas para los procesos de enseñanza incorporando las tecnologías	Metodologías más utilizadas para la enseñanza virtual	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:05 – 11:35 am	Ejercicios relacionados al uso de las TICs	Efectuar una retroalimentación de los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:35 – 12:00 md	Comentarios, preguntas y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN I: Manejo de las TIC's			DURACIÓN: 4 horas		SESIÓN 5/6
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Uso de herramientas básicas para la enseñanza en línea	Utilización de software más utilizados para la enseñanza virtual	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Paquete Office y su influencia en la comunidad informática	Introducción a la utilización del paquete office y su importancia	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25—10:45 am	Receso				
10:45 – 11:05 am	GOOLE DRIVE y su funcionamiento básico	Introducción a la utilización de Google Drive y su importancia	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:05 – 11:35 am	Ejercicios relacionados al uso de las TICs	Efectuar una retroalimentación de los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:35 – 12:00 md	Comentarios, preguntas y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN I: Manejo de las TIC's			DURACIÓN: 4 horas		SESIÓN 6/6
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Retroalimentación de los temas vistos	Repasar el temario visto durante el tiempo de la capacitación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25—10:45 am	Receso				
10:45 – 11:05 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:05 – 11:35 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:35 – 12:00 md	Comentarios, preguntas y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

2. CAPACITACIÓN SOBRE EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL

TEMA A IMPARTIR	ESTRÉS LABORAL
IMPARTIDO POR	Facilitador de la capacitación
OBJETIVO	
Brindar una guía efectiva al personal docente para manejar de manera correcta el estrés laboral para aumentar la motivación dentro del centro educativo	
DIRIGIDO A	Docentes
TEMAS A DESARROLLAR	
UNIDAD 1	¿Qué es el estrés?
UNIDAD 2	Consecuencias del estrés laboral
UNIDAD 3	Tipos de estrés laboral
UNIDAD 4	Estrés laboral en pandemia
UNIDAD 5	Técnicas para manejar el estrés laboral
UNIDAD 6	Ejercicios relacionados al manejo del estrés
LUGAR	INJI
HORAS DE FORMACIÓN	20

Tabla N° 12: Capacitación sobre el manejo del estrés

a) FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

CAPACITACIÓN II: Estrés Laboral			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 1/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 8:50 am	¿Qué es el estrés?	Dar las definiciones de estrés	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:50 – 9:25 am	Consecuencias del estrés laboral	Presentar las diferentes enfermedades en las que se deriva el estrés	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25-- 9:50 am	Tipos de estrés laboral	Exponer sobre los diferentes tipos de estrés laboral y sus diferencias	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:50 – 10:25 am	Receso				
10:25 - 10:50 am	Estrés laboral en pandemia	Presentar las afectaciones que conlleva el teletrabajo	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:50 – 11:25 am	Herramientas y técnicas para manejar el estrés laboral	Brindar una asesoría para contrarrestar el estrés laboral	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:25 – 11:40 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las medidas a tomar contra el estrés laboral	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:40 –12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN II: Estrés Laboral			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 2/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 8:50 am	Fuentes del estrés laboral	Enumerar las diferentes causantes del estrés laboral	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:50 – 9:25 am	Estrés y tipo de personalidad	Explicar la relación que existe entre la personalidad de cada individuo y el manejo del estrés	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25-- 9:50 am	Consecuencias y sintomatología	Enlistar los diferentes síntomas que genera el estrés	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:50 – 10:25 am	Receso				
10:25 - 10:50 am	Instrumentos de medida del estrés laboral	Mencionar la forma de medición del estrés	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:50 – 11:25 am	Técnicas de respiración	Explicar las diferentes técnicas para controlar el estrés	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:25 – 11:40 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las medidas a tomar contra el estrés laboral	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:40 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN II: Estrés Laboral			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 3/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 8:50 am	Técnicas de relajación	Explicar las diferentes técnicas para controlar el estrés	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:50 – 9:25 am	Técnicas cognitivas	Explicar las diferentes técnicas para controlar el estrés	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25-- 9:50 am	Técnica de mejora en habilidades sociales	Explicar las diferentes técnicas para controlar el estrés	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:50 – 10:25 am	Receso				
10:25 - 10:50 am	Planes de acción contra el estrés	Generara una guía a seguir para combatir el estrés laboral	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:50 – 11:25 am	Tips y recomendaciones	Recomendaciones finales para evitar o disminuir el estrés	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:25 – 11:40 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las medidas a tomar contra el estrés laboral	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:40 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN II: Estrés Laboral			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 4/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 8:50 am	Entendiendo el estrés y la presión	Enunciar la relación estrecha entre la presión y el estrés laboral	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:50 – 9:25 am	Estrés-Trabajo-Vida personal	Explicar los factores intrínsecos que llevan al estrés	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25-- 9:50 am	El auto cuidado	Indicar la importancia de cuidarse uno mismo	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:50 – 10:25 am	Receso				
10:25 - 10:50 am	La Asertividad Generativa	Exponer la relación del estrés con la asertividad	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:50 – 11:25 am	Metodología a aplicar en home office	Tips a seguir para evitar el estrés laboral en casa	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:25 – 11:40 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las medidas a tomar contra el estrés laboral	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:40 –12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN II: Estrés Laboral			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 5/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 8:50 am	Retroalimentación de los temas vistos	Repasar el temario visto durante el tiempo de la capacitación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:50 – 9:25 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25-- 9:50 am	Evaluación del contenido visto	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:50 – 10:25 am	Receso				
10:25 - 10:50 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:50 – 11:25 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:25 – 11:40 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:40 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

3. CAPACITACIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL

TEMA A IMPARTIR	MOTIVACIÓN LABORAL
IMPARTIDO POR	Facilitador de la capacitación
OBJETIVO	
Brindar al personal docente los conocimientos y técnicas para mejorar la motivación laboral dentro de la institución educativa.	
DIRIGIDO A	Docentes
TEMAS A DESARROLLAR	
UNIDAD 1	¿Qué es la motivación?
UNIDAD 2	Importancia de la motivación
UNIDAD 3	Tipos de motivación
UNIDAD 4	Como afecta la motivación en el desempeño laboral
UNIDAD 5	Ejercicios relacionados al mejoramiento de la motivación
UNIDAD 6	Preguntas, comentarios y respuestas
LUGAR	INJI
HORAS DE FORMACIÓN	20

Tabla N° 13: Capacitación sobre la motivación laboral

a) FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

CAPACITACIÓN III: La Motivación Laboral			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 1/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	¿Qué es la motivación?	Dar las definiciones de motivación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Importancia de la motivación	Presentar los beneficios de contar con una alta motivación en el trabajo	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25 – 10:45 am	Tipos de motivación	Exponer sobre los diferentes tipos de motivación y sus diferencias	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:45 – 11:00 am	Receso				
11:00 – 11:30 am	Motivación y el desempeño laboral	Presentar la relación que existe entre la motivación y el desempeño de cada docente	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:30 – 11:50 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las técnicas y herramientas disponibles para mejorar la motivación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:50 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN III: La motivación laboral			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 2/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Competitividad y cambio	Explicar la cómo la competitividad y el cambio son factores que influyen en la motivación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Desarrollo individual	Exponer qué es el desarrollo individual, cómo se obtiene y su relación con la motivación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25 – 10:45 am	Actitud en el trabajo	Dar a conocer las diferentes actitudes que se toman en el trabajo y cuáles son las adecuadas	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:45 – 11:00 am	Receso				
11:00 – 11:30 am	Motivación en el trabajo	Explicar de forma práctica cómo alcanzar la motivación laboral	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:30 – 11:50 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las técnicas y herramientas disponibles para mejorar la motivación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:50 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN III: La motivación laboral			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 3/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Valoración del trabajo	Mencionar la importancia de la valoración del trabajo con la motivación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Satisfacción laboral y motivación	Explicar la satisfacción laboral como elemento integral de la motivación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25 – 10:45 am	Rotación laboral	Relacionar la rotación laboral como elemento integral de la motivación	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:45 – 11:00 am	Receso				
11:00 – 11:30 am	Absentismo laboral	Exponer el absentismo laboral como elemento integral de la motivación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:30 – 11:50 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las técnicas y herramientas disponibles para mejorar la motivación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:50 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN III: La Motivación Laboral			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 4/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Estrategias de motivación	Enumerar las diferentes pautas a seguir para alcanzar la motivación en el trabajo	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Motivación como mecanismo	Explicar la motivación como conjunto de estrategias a seguir	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25 – 10:45 am	Factores motivacionales	Mencionar los diferentes elementos que constituyen a la motivación laboral	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:45 – 11:00 am	Receso y refrigerio				
11:00 – 11:30 am	Técnicas de motivación	Explicar y poner en práctica las diferentes técnicas para alcanzar la motivación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:30 – 11:50 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las técnicas y herramientas disponibles para mejorar la motivación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:50 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN III: La Motivación Laboral			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 5/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Retroalimentación de los temas vistos	Repasar el temario visto durante el tiempo de la capacitación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25 – 10:45 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:45 – 11:00 am	Receso y refrigerio				
11:00 – 11:30 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:30 – 11:50 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:50 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

4. CAPACITACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

TEMA A IMPARTIR	COMUNICACIÓN EFECTIVA
IMPARTIDO POR	Facilitador de la capacitación
OBJETIVO	
Conocer qué es la comunicación interpersonal y los elementos que intervienen en su proceso para desarrollar habilidades que permitirán superar obstáculos que pueden aparecer durante cualquier etapa.	
DIRIGIDO A	Director, subdirector y profesores
TEMAS A DESARROLLAR	
UNIDAD 1	¿Qué es la comunicación?
UNIDAD 2	Habilidades interpersonales
UNIDAD 3	Estilos de comunicación
UNIDAD 4	Obstáculos en la comunicación
UNIDAD 5	Mejorar la comunicación
LUGAR	INJI
HORAS DE FORMACIÓN	20

Tabla N° 12: Capacitación sobre la comunicación interpersonal

A. FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

CAPACITACIÓN IV: La Comunicación Efectiva			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 1/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	¿Qué es la comunicación?	Dar las definiciones de motivación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Importancia de la comunicación en el desarrollo de las actividades escolares	Presentar los beneficios de contar con una buena comunicación en el trabajo	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25 – 10:45 am	Tipos de comunicación	Exponer sobre los diferentes tipos de comunicación y sus diferencias	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:45 – 11:00 am	Receso				
11:00 – 11:30 am	La comunicación efectiva	Presentar la relación que existe entre la motivación y el desempeño de cada docente	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:30 – 11:50 am	Técnicas para lograr una comunicación efectiva	Poner en práctica las técnicas y herramientas disponibles para mejorar la motivación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:50 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN IV: La Comunicación Efectiva			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 2/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Comunicación interna y clima laboral	Explicar la relación entre comunicación y el clima laboral	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Comunicación interna como factor clave en la organización	Mencionar el rol que tiene la comunicación en el desarrollo de las entidades	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25 – 10:45 am	Comunicación organizacional	Dar a conocer en qué consiste la comunicación organizacional	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:45 – 11:00 am	Receso y refrigerio				
11:00 – 11:30 am	Clima Laboral	Explicar en qué afecta el clima organizacional en la comunicación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:30 – 11:50 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las técnicas y herramientas disponibles para mejorar la motivación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:50 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN IV: La Comunicación Efectiva			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 3/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Estilos de comunicación en las organizaciones	Enumerar los diferentes tipos de comunicación organizacional	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	La comunicación como un proceso	Exponer la comunicación como parte de las fases organizacionales	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25 – 10:45 am	Interferencias en la comunicación	Explicar las causas de una mala comunicación laboral	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:45 – 11:00 am	Receso				
11:00 – 11:30 am	Elementos de la eficacia en el proceso comunicacional	Explicar los factores que generan una buena comunicación laboral	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:30 – 11:50 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las técnicas y herramientas disponibles para mejorar la motivación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:50 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN IV: La Comunicación Efectiva			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 4/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Características de la comunicación administrativa	Mencionar las cualidades que posee la comunicación administrativa	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Características de la comunicación externa	Enumerar las cualidades que posee la comunicación externa	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25 – 10:45 am	Estrategias para la comunicación	Exponer las pautas a seguir para tener una buena comunicación externa	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:45 – 11:00 am	Receso				
11:00 – 11:30 am	Relaciones públicas	Explicar qué son las relaciones públicas y cómo afecta la comunicación externa	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:30 – 11:50 am	Ejercicios relacionados al manejo del estrés	Poner en práctica las técnicas y herramientas disponibles para mejorar la motivación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:50 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

CAPACITACIÓN IV: La Comunicación Efectiva			DURACIÓN: 4 HORAS		SESIÓN 5/5
HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:15 am	Bienvenida y presentación	Presentación del facilitador	Participativa	Director de la Institución	
8:15 – 8:25 am	Introducción	Presentar la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
8:25 – 9:25 am	Retroalimentación de los temas vistos	Repasar el temario visto durante el tiempo de la capacitación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
9:25 – 10:25 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:25 – 10:45 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Expositiva y participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
10:45 – 11:00 am	Receso				
11:00 – 11:30 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:30 – 11:50 am	Evaluación del contenido visto durante la capacitación	Efectuar una pequeña evaluación sobre los temas vistos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital
11:50 – 12:00 md	Preguntas, comentarios y respuestas	Espacio dedicado para solventar dudas o generar comentarios acerca de los temas impartidos	Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones, laptop, proyector, material didáctico digital

H. PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DE LAS CAPACITACIONES

Propuesta de Plan de Capacitación				
Recurso	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Humano	Facilitador para desarrollo de la capacitación (1 por cada capacitación)	4	\$ -	\$ -
	Comité evaluación y seguimiento de las capacitaciones (conformado por docentes de la institución)	4	\$ -	\$ -
	Equipo o comité de logística (personal administrativo no docente) (encargados de limpieza y orden del lugar donde se realizarán las capacitaciones)	2	\$ -	\$ -
Material	libretas de apuntes	37	\$ 1.25	\$ 46.25
	Bolígrafos (caja de 12 bolígrafos)	16	\$ 3.20	\$ 51.20
	Material didáctico (juego de impresiones, fotocopias, etc.)	777	\$ 0.75	\$ 582.75
	Proyector para presentación de capacitaciones	1	\$ -	\$ -
	Laptop o computadora de escritorio para presentación de capacitaciones.	1	\$ -	\$ -
	Pizarra.	1	\$ -	\$ -
	Marcadores para pizarra.	4	\$ 4.00	\$ 16.00
	Agua (garrafones)	42	\$ 3.50	\$ 147.00
	Oasis o dispensador de agua	1	\$ -	\$ -
	Refrigerios (Sándwich o croissant y bebida)	840	\$ 1.50	\$ 1,260.00
	Café (para cafetera) (bolsa de 1 libra)	21	\$ 5.00	\$ 105.00
Azúcar (bolsa de 150 unidades)	10	\$ 1.35	\$ 13.50	

Removedores de café (Paquete de 200 unidades)	4	\$ 1.15	\$ 4.60
Vasos desechables para agua y café durante el desarrollo de la capacitación (paquetes de 25 unidades)	25	\$ 1.17	\$ 29.25
Local para capacitación	1	\$ -	\$ -
Sillas	38	\$ -	\$ -
Mesas (individuales)	38	\$ -	\$ -
Diplomas de participación (1 por cada capacitación recibida)	148	\$ -	\$ -
Costo total de plan de capacitación			\$ 2,255.55
Costo promedio por cada día de capacitación			\$ 107.41

I. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

1. EVALUACIÓN

Evaluar es fundamental, para lograr una retroalimentación positiva y útil del aprendizaje. El proceso debe tener un orden lógico para determinar si los objetivos planteados en cuanto al plan a implementar son alcanzados, debe realizarse en diferentes etapas del ciclo de capacitación.

En primer lugar, evaluar el nivel de importancia que los docentes le dan a las capacitaciones, el aprovechamiento de los recursos invertidos en su formación, la evaluación del trabajo realizado por los facilitadores que son el puente entre los capacitados y el conocimiento necesario para lograr la experiencia.

La motivación será el pilar que ayude a los docentes a lograr y cumplir los objetivos propuestos, el dinamismo mostrado en los cursos, la forma de vender la capacitación como herramienta de mejora en todos los aspectos y la apropiación de los contenidos en el proceso será el valor agregado para obtener mejores resultados.

Todo lo anterior, logrará mejorar las deficiencias que se han detectado para futuras referencias, dejando un espacio para que los facilitadores y participantes puedan ofrecer sus sugerencias relacionadas con el desarrollo de la capacitación y los conocimientos adquiridos.

I) Hoja de evaluación al facilitador

Nombre de la capacitación: _____

Personal capacitado: 37 docentes

Objetivo: Recolectar información con la finalidad de saber si los cursos de capacitación brindados fueron agradables y cumplieron las expectativas de los docentes.

Marque con una "X" la opción que considere de acuerdo a su apreciación.

E	EXCELENTE	B	BUENO	R	REGULAR
----------	-----------	----------	-------	----------	---------

EVALUACIÓN AL FACILITADOR	E	B	R
¿Domina el tema?			
¿Explicación de los contenidos?			
¿El facilitador ha expuesto los temas con claridad, respondiendo a las interrogantes planteadas?			
¿Fomenta la participación del grupo?			
Materiales y recursos utilizados			
Uso de material audiovisual			
¿Desarrolla el facilitador la capacitación de forma placentera, participativa y espontánea?			
Tiene empatía y respeto por los derechos y opiniones de los demás			

EVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS	E	B	R
¿Fueron presentados los objetivos de la capacitación al inicio de la misma y se cumplieron satisfactoriamente?			
¿Los temas estaban ordenados?			
¿Los temas de la capacitación responden a los objetivos planteados?			
EVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS	E	B	R
¿El material de apoyo entregado es acorde a los contenidos?			
¿Me pareció interesante?			
Metodología de trabajo aplicada			
¿Lo aplicaría en las actividades diarias dentro de la institución?			
EVALUACIÓN EN GENERAL DE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS	E	B	R
Entorno de trabajo e instalaciones			
Dinámica general utilizada			
Nivel de satisfacción con la capacitación			
OBSERVACIONES:			

2) Hoja de evaluación al participante

Nombre de la capacitación: _____

Objetivo: Recolectar información con la finalidad de conocer el desempeño y nivel de aprendizaje por parte de los docentes participantes

Marque con una "X" la opción que considere de acuerdo con su apreciación.

E	EXCELENTE	B	BUENO	R	REGULAR
----------	-----------	----------	-------	----------	---------

EVALUACIÓN AL PARTICIPANTE	E	B	R
Puntualidad a las capacitaciones			
Atención prestada durante el desarrollo de las actividades			
Participación activa durante las capacitaciones			
Iniciativa			
Entusiasmo en el desarrollo de las actividades			
Actitud mostrada por parte de los participantes			
Integración a las diferentes actividades			
Relación con los demás participantes			
Interés por parte de los participantes			
Comprensión de los contenidos temáticos			

OBSERVACIONES: _____

2. SEGUIMIENTO

La capacitación continua y permanente está entre los principios universales del desarrollo humano, al que cada persona tiene derecho; de allí la importancia de hacer programas accesibles para todos los docentes, siendo conscientes de que el factor adquisitivo no debe representar un impedimento, para que las personas no la reciban, ya que se les estaría condenando a la ignorancia permanente que amenazan constantemente a la humanidad.

Debe incorporarse en el plan anual de la institución, brindándole un porcentaje del presupuesto general del instituto y debe tomarse como una inversión y no como un gasto. La ejecución servirá para incrementar los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de cada uno de los docentes, causando un impacto positivo en la realización de sus actividades. La dirección es la responsable de velar por el seguimiento de estos planes, darle continuidad y fomentar la evaluación del desempeño de los docentes, comprobando así los resultados de las capacitaciones impartidas.

VI. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El modelo propone la implementación de un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias tomando en cuenta los diferentes aspectos íntegros como: opinión de compañeros, subordinados, supervisores, jefes y sector estudiantil, además los índices de aprobación y reprobación de alumnos, etc. El cual se pretende evaluar el desempeño de los docentes desde diferentes perspectivas, contribuyendo a un ambiente laboral en donde toda la planta docente se esmere y motive para realizar sus actividades laborales de manera eficiente y aumentar el rendimiento de los docentes en general.

A. VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

- 1)* Al implementar un modelo de evaluación del clima organizacional, se puede lograr una mayor productividad por parte del personal docente por el hecho de estar en constante evaluación en la institución. Propiciando un mejor rendimiento individual y colectivo en la planta docente, fomentando una mayor calidad de enseñanza en la institución.
- 2)* Al evaluar el clima organizacional, inmersamente, los docentes se ven evaluados en sus áreas de trabajo y desempeño. Por tanto, los docentes mejor evaluados, pueden servir como guía y cumplir el rol de coaching o mentoring con el resto de las docentes de la institución. Lo que puede contribuir a fomentar mejores relaciones entre la planta docentes y adoptar diferentes tipos de estrategias al momento de la realización de las actividades laborales.

- 3) Permite tener un panorama más íntegro a la hora de tomar decisiones respecto al cumplimiento de objetivos con la planta docente, permitiendo identificar los puntos claves en los cuales se pueden llegar a tener dificultades o deficiencias, permitiendo una respuesta pronta y oportuna para realizar correcciones o modificaciones en los objetivos trazados.
- 4) Puede influir como un aspecto motivacional en la planta docente, sabiendo que se realizarán evaluaciones cada período, los docentes están sabedores de las consecuencias que puede acarrear una evaluación deficiente o una evaluación satisfactoria en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución lo que indicaría una motivación personal para el logro de metas y objetivos.
- 5) Como herramienta, un modelo de evaluación del clima organizacional de la institucional puede contribuir a una participación más activa por parte de los docentes, fomentando también la práctica de valores y cambios en el rendimiento laboral individual y colectivo.

B) DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El modelo propuesto, por motivos de mantener un alto nivel de objetividad, es necesario que sea apoyado y realizado por una persona externa a la institución, ya que dicha persona será la encargada de realizar la evaluación a los docentes.

Es necesario definir los indicadores y/o competencias que serán evaluados a los docentes, a manera de establecer parámetros de evaluación que permitan medir el desempeño de manera ágil y oportuna.

El modelo de evaluación propuesto se divide en dos partes:

- a) Propuesta de herramienta para evaluación de desempeño de personal docente.
- b) Propuesta de herramienta para la evaluación del Clima Organizacional.



Instituto Nacional José Ingenieros
Formulario de Evaluación del Desempeño.
Área Docente

Datos generales del evaluado.

Nombres: _____ Apellidos: _____

Género: M F Edad: _____ Cargo: _____

Materias que Imparte: _____

Objetivo: El formulario está diseñado con el propósito de obtener información que contribuya a evaluar el desempeño individual del personal docente del Instituto Nacional José Ingeniero. La información recolectada permitirá analizar de forma oportuna los aspectos relacionados al área docente contribuyendo así a la mejor del clima organizacional.

Indicaciones: El evaluador debe seleccionar una de las 4 categorías establecidas, de acuerdo con el nivel de desempeño o cumplimiento de las competencias observadas en el docente evaluado.

A	B	C	D	E
Superior	Alto	Regular	Bajo	Inferior
5	4	3	2	1

Competencia Evaluada	Desempeño alcanzado				
	A	B	C	D	E
<p>Adaptabilidad al Cambio</p> <p>Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, o de los requerimientos del trabajo en sí.</p>					
<p>Apoyo a los Compañeros</p> <p>Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados.</p>					
<p>Aprendizaje Continuo</p> <p>Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones dentro de la institución.</p>					
<p>Calidad del Trabajo.</p> <p>Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.</p>					
<p>Capacidad de Planificación y de Organización</p> <p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>					

<p style="text-align: center;">Capacidad de Aprender</p> <p>Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.</p>					
<p style="text-align: center;">Colaboración</p> <p>Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.</p>					
<p style="text-align: center;">Comunicación</p> <p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>					
<p style="text-align: center;">Conciencia Organizacional</p> <p>Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo), significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.</p>					
<p style="text-align: center;">Confianza en sí Mismo</p>					

<p>Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>					
<p style="text-align: center;">Flexibilidad</p> <p>Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.</p>					
<p style="text-align: center;">Franqueza-Confiability-Integridad</p> <p>Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.</p>					
<p style="text-align: center;">Iniciativa</p> <p>Es la predisposición para actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>					
<p style="text-align: center;">Integridad</p> <p>Es la predisposición para actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>					

<p style="text-align: center;">Liderazgo</p> <p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.</p>					
<p style="text-align: center;">Perseverancia</p> <p>La firmeza y la constancia en la ejecución de nuestros propósitos será una de las llaves del éxito.</p>					
<p style="text-align: center;">Temple</p> <p>Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.</p>					
<p style="text-align: center;">Tolerancia a la Presión</p> <p>Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>					
<p style="text-align: center;">Trabajo en Equipo</p> <p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.</p>					

Observaciones: _____

F.: _____

F.: _____

Evaluador

Evaluado



Instituto Nacional José Ingenieros
Formulario de Evaluación del Clima Organizacional.
Área Docente

Cuestionario Dirigido: Personal docente que labora en el Instituto Nacional José Ingenieros.

- I. Objetivo:** recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional en el área docente del Instituto Nacional José Ingenieros.
- II. Indicaciones:** responder de la manera más objetiva posible el siguiente cuestionario. La información recopilada es de carácter confidencial. Marcar con una “X” una de las opciones de respuesta que considere manifieste de mejor manera su criterio aplicado a la realidad para cada ítem presentado.

Opciones de respuesta:

1. La situación **siempre** se presenta en su área de trabajo o institución.
2. La situación se da **con frecuencia** en su área de trabajo o institución.
3. La situación se da **algunas veces** en su área de trabajo o institución.
4. La situación **nunca se da** en su área de trabajo o institución.
5. **Desconoce** si la situación se da en su área de trabajo o institución.

III. Datos Generales.

Género: M F

Tiempo de laborar en la institución:

0-1 año: _____ 1-5 años: _____ 5-más años: _____

IV. Preguntas Específicas:

a) Motivación	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce
¿La institución lo motiva a desempeñar mejor su trabajo?					
¿Su jefe o jefes le motivan constantemente?					
¿La institución se preocupa por brindar un nivel de motivación aceptable?					
¿El ambiente laboral le motiva a desempeñar de mejor manera su trabajo?					
b) Satisfacción	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce
¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña?					
¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral de la institución?					
¿Está satisfecho con las relaciones laborales con sus superiores?					
¿Está satisfecho con las prestaciones que le brinda la institución?					
c) Productividad	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce
¿Logra cumplir con la cantidad de trabajo asignado?					
¿Cuenta con recursos y tiempo suficiente para realizar sus actividades asignadas?					

¿Toca temas personales o familiares en horas laborales?					
¿Trabaja en horarios posteriores al asignado?					
d) Relaciones interpersonales	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce
¿Tiene el apoyo de su jefe o superiores cuando se presentan problemas en el trabajo?					
¿La buena relación con sus compañeros le permite realizar de mejor manera sus labores?					
¿Percibe algún tipo de hipocresía o envidia de parte de sus compañeros de trabajo?					
¿Las jefaturas fomentan relaciones de confianza entre el personal?					
e) Liderazgo	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce
Según su criterio, ¿su jefe toma las decisiones adecuadas al momento de tomar decisiones y resolver problemas?					
¿Considera que sus superiores ejercen de manera correcta su cargo?					
¿Considera que el liderazgo ejercido en la institución es adecuado?					

¿Considera que las decisiones que se toman en la institución son ágiles y oportunas?					
f) Comunicación	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce
¿La comunicación dentro de la institución es fluida?					
¿Tiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo y superiores?					
¿Sus superiores se preocupan por mantener una comunicación abierta y flexible con el personal docente?					
¿Considera que los sistemas de comunicación de la institución son los más adecuados y accesibles?					
g) Ambiente Físico	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce
¿El espacio físico donde realiza sus actividades es el adecuado?					
¿La institución se preocupa por crear las condiciones de seguridad y salud ocupacional óptimas?					
¿Considera que el ambiente físico de la institución en general es aseado?					
¿La institución le brinda el mobiliario y equipo adecuados para el desempeño de sus labores?					

C) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA MEDIANTE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE.

Una vez recolectados los datos, el evaluador deberá procesar la información y obtener un porcentaje de aprobación de la manera siguiente:

- I) Por cada docente evaluado, se deberá crear una matriz en el programa *Excel*, la cual deberá contener 6 columnas (1 columna en donde irán el número de aptitud correspondiente al cuestionario y en los 5 restantes, se colocarán las diferentes categorías (A, B, C, D, E) y su respectiva ponderación) y 19 filas en donde se colocarán las aptitudes evaluadas en el cuestionario. Tal como se muestra a continuación:

**Instituto Nacional José Ingenieros
Matriz de análisis de datos
Evaluación de desempeño**

Docente evaluado: _____

N°	Aptitud/Calificación	E	D	C	B	A
		1	2	3	4	5
1	Adaptabilidad al cambio					
2	Apoyo a los compañeros					
3	Aprendizaje continuo					
4	Calidad del trabajo					
5	Capacidad de planificación y de organización					
6	Capacidad de aprender					
7	Colaboración					
8	Comunicación					
9	Conciencia organizacional					
10	Confianza en si mismo					
11	Flexibilidad					
12	Franqueza-Confiability-Integridad					
13	Iniciativa					
14	Integridad					
15	Liderazgo					
16	Perseverancia					
17	Temple					
18	Tolerancia a la presión					
19	Trabajo en equipo					

- 2) Posterior a la creación de la matriz, se procede a introducir el resultado de la evaluación, es decir, se colocará un “1” en la casilla correspondiente, según la evaluación realizada.

Ejemplo:

Instituto Nacional José Ingenieros						
Matriz de análisis de datos						
Evaluación de desempeño						
Docente evaluado:						
Nº	Aptitud/Calificación	E 1	D 2	C 3	B 4	A 5
1	Adaptabilidad al cambio		1			
2	Apoyo a los compañeros				1	
3	Aprendizaje continuo			1		
4	Calidad del trabajo					1
5	Capacidad de planificación y de organización				1	
6	Capacidad de aprender			1		
7	Colaboración				1	
8	Comunicación					1
9	Conciencia organizacional				1	
10	Confianza en si mismo				1	
11	Flexibilidad			1		
12	Franqueza-Confiability-Integridad				1	
13	Iniciativa			1		
14	Integridad		1			
15	Liderazgo			1		
16	Perseverancia				1	
17	Temple				1	
18	Tolerancia a la presión			1		
19	Trabajo en equipo			1		

- 3) Una vez llenada la matriz, se procede a la ponderación de los factores. Para ellos nos apoyaremos del número asignado a cada calificación (A, B, C, D y E). Se multiplicará el número asignado a cada letra por el número de aptitudes calificadas en dicha escala (Si hay 2 aptitudes calificadas en categoría “A”, se multiplicará por el número asignado a la calificación “A”, en este caso “5”, lo que daría como resultado: $5 \times 2 = 10$), dicho valor, se ubicará en la fila denominada “ponderación”. Todo este proceso se realiza automáticamente en la matriz propuesta a través del uso de funciones y fórmulas que brinda el programa Excel.

- 4) Una vez realizada la operación, la matriz automáticamente realiza el cálculo y proporciona un porcentaje de aprobación basado en la ponderación realizada, a la vez que se asigna una escala de aprobación basada en el porcentaje obtenido.

Instituto Nacional José Ingenieros						
Matriz de análisis de datos						
Evaluación de desempeño						
Docente evaluado:						
Nº	Aptitud/Calificación	E	D	C	B	A
		1	2	3	4	5
1	Adaptabilidad al cambio		1			
2	Apoyo a los compañeros				1	
3	Aprendizaje continuo			1		
4	Calidad del trabajo					1
17	Temple				1	
18	Tolerancia a la presión			1		
19	Trabajo en equipo			1		
Ponderación		0	4	21	32	10
Porcentaje de Aprobación		70.53%				
Escala		ALTO				

Limpiar Tabla

Escala de Aprobación		
0.00% - 20.00%	Inferior	Indicador de que el docente evaluado cumple de una manera casi nula con las competencias exigidas. Lo cual necesita medidas correctivas de manera urgente
20.01% - 40.00%	Bajo	El docente evaluado cumple poco las competencias exigidas. Necesita mejorar ciertos aspectos.
40.01% - 60.00%	Regular	El docente cumple con las competencias exigidas. Siempre se pueden mejorar algunos aspectos
60.01% - 80.00%	Alto	El docente cumple satisfactoriamente con las competencias evaluadas. Desempeño sobresaliente.
80.01% - 100%	Superior	El docente evaluado cumple de manera extraordinaria con las competencias que se exigen. Excelente desempeño

D) PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN RECOLECTADA MEDIANTE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La herramienta para evaluar el clima organizacional se basa en la recolección de datos a través del formulario descrito en el apartado 3.5, por tanto, es necesario que dicho formulario sea aplicado a toda la planta docente del Instituto Nacional José Ingenieros. Una vez recolectados los

cuestionarios, se comienza a procesar la información en el documento de Excel que se propone.

Para ello, es necesario seguir los siguientes pasos:

Al abrir el documento de Excel propuesto, se mostrará la siguiente interfaz:



Ilustración 1: Interfaz.

El modelo consta de 4 etapas: 1) Procesamiento de datos generales; 2) Procesamiento de encuestas o formularios; 3) Obtención de resultados después de procesar los formularios y 4) Consolidación de resultados y medición del Clima Organizacional.

1) El primer paso, es rellenar de forma manual los datos generales (género y tiempo de laborar en la institución), para ello la persona encargada de procesar la información debe hacer un recuento manual de cada formulario para obtener los valores e introducirlos en la casilla correspondiente. De esta manera, el programa, automáticamente generará un porcentaje y su respectiva gráfica. Ilustración 2.

Al completar de llenar los cuadros con la información solicitada, se procede a dar clic en el botón “siguiente” para proceder a la siguiente etapa.

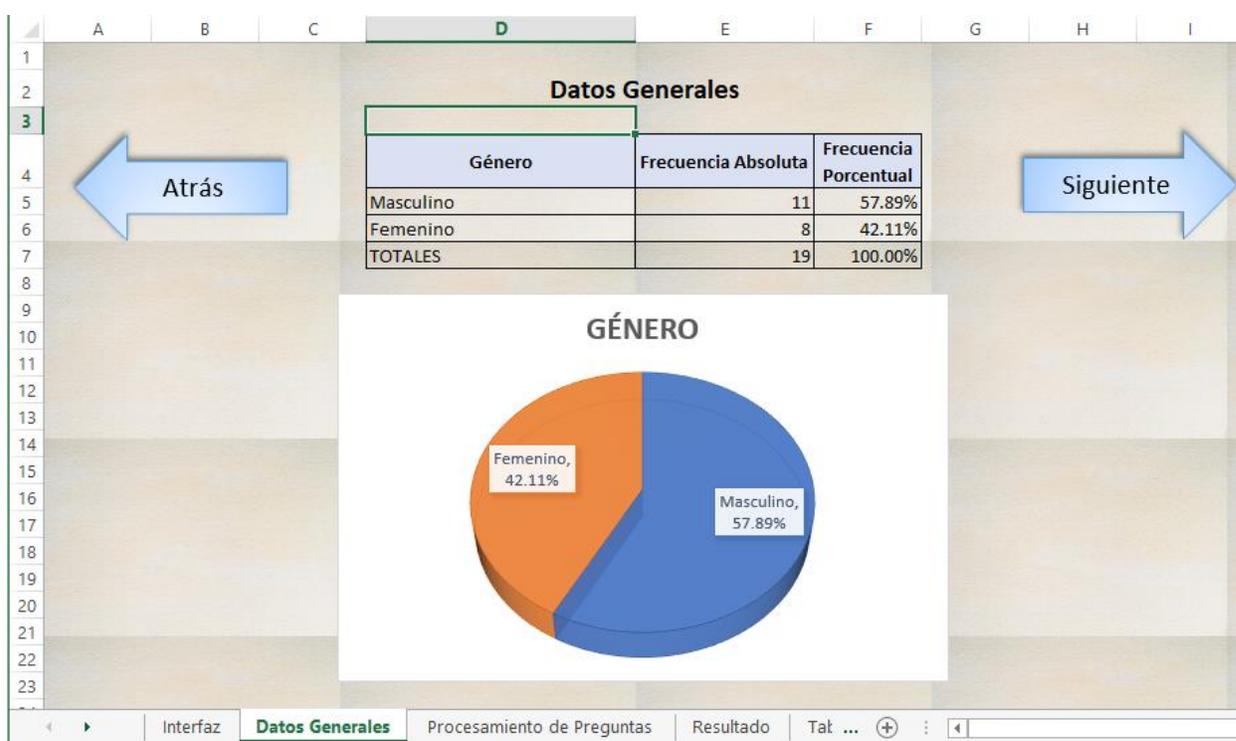


Ilustración 2: Hoja de procesamiento de datos generales

2) Posterior al llenado de datos generales, se procesan las encuestas o formularios de la siguiente manera: en la hoja Procesamiento de Preguntas, se irán digitando las respuestas obtenidas en los formularios una a una. Para ello, se digitará el número “1” en la casilla que corresponda a la respuesta obtenida en los formularios (destacar que, si se digita un número diferente de “1”, Excel enviará un mensaje de error y deberá corregir inmediatamente). Ilustración 3.

Este proceso debe realizarse hasta completar todos los ítems del formulario.

Instituto Nacional José Ingenieros Modelo de Evaluación de Clima Organizacional Procesamiento de Preguntas						
a) Motivación	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce	
¿La institución lo motiva a desempeñar mejor su trabajo?	1					
¿Su jefe o jefes le motivan constantemente?		1				
¿La institución se preocupa por brindar un nivel de motivación aceptable?	1					
¿El ambiente laboral le motiva a desempeñar de mejor manera su trabajo?		1				
b) Satisfacción	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce	
¿Se siente satisfecho con el trabajo que			1			

Ilustración 3: Procesamiento de encuestas.

Una vez se complete el formulario, dar clic en el botón “Procesar Encuesta” (Ilustración 4) para procesar las respuestas y registrarlas en la tabla de resultados.

Posterior a ello, dar clic en el botón “Limpiar Datos” para borrar las respuestas registradas y permitir así ingresar una nueva encuesta.



Ilustración 4: Procesamiento de encuesta.

- 3) Después de procesar todos los formularios en Excel, automáticamente, se generará la tabla de resultados en la cual se puede observar el total de respuestas obtenidas y el número total de encuestados, así mismo, se muestra un puntaje acumulado de acuerdo con la ponderación de los factores (Ilustración 5).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
3														
4	← Atrás			Puntaje asignado a cada pregunta específica	5	4	3	2	1				→ Siguiente	
5				a) Motivación	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce	Número de encuestados	Puntaje por pregunta			
6				¿La institución lo motiva a desempeñar mejor su trabajo?	7	0	0	12	0	19	59			
7				¿Su jefe o jefes le motivan constantemente?	0	7	0	0	12	19	40			
8				¿La institución se preocupa por brindar un nivel de motivación aceptable?	0	0	7	12	0	19	45			
9				¿El ambiente laboral le motiva a desempeñar de mejor manera su trabajo?	0	0	0	7	12	19	26			
10				b) Satisfacción	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Nunca	Desconoce					
11				¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña?	0	0	0	7	12	19	26			
				¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral?	0	0	0	19	0	19	38			

Ilustración 5: Tabla de resultados.

- 4) La tabla de resultados mostrada anteriormente permite obtener la información necesaria para realizar el cálculo ponderado de los factores y obtener un puntaje porcentual de cada factor evaluado y un porcentaje global que permitirá obtener un resultado de la evaluación sobre el Clima Organizacional en la institución. (Ilustración 6 y 7)

Instituto Nacional José Ingenieros
Modelo de Evaluación de Clima Organizacional
Tabulación de datos

Atrás

Ir a Menú Principal

Resultado por Factor		Intervalo porcentual del Clima Organizacional	Estado de Clima Organizacional	
a)	Motivación	170	44.74%	REGULAR
b)	Satisfacción	142	37.37%	BAJO
c)	Productividad	170	44.74%	REGULAR
d)	Relaciones Interpersonales	170	44.74%	REGULAR
e)	Liderazgo	142	37.37%	BAJO
f)	Comunicación	198	52.11%	REGULAR
g)	Ambiente Físico	170	44.74%	REGULAR
Total Encuesta ($\sum x$)		1162	1162	
Total de Preguntas (F)		28		
Puntaje Máximo		5		
Total Encuestados (N)		19		
Total de Preguntas por Factor (Fx)		4		

Escala de Aprobación	
0.00% - 20.00%	Inferior
20.01% - 40.00%	Bajo
40.01% - 60.00%	Regular
60.01% - 80.00%	Alto
80.01% - 100%	Superior

Ilustración 6: Tabulación de datos.

Resultado de Clima Organizacional Instituto Nacional José Ingenieros	
Intérvalo Porcentual (%)	54.61%
Estado	REGULAR

$$= \frac{\sum x}{F(5)N}$$

Ilustración 7: Resultado de evaluación de Clima Organizacional.

La fórmula utilizada para calcular el porcentaje de evaluación de Clima Organizacional se explica a continuación:

Simbología.	Interpretación.
Σx	Sumatoria del total de factores ponderados (se obtiene al mutiplicar el puntaje asignado a cada respuesta y multiplicarlo por el número de respuestas).
F	Total de items con los que cuenta el cuestionario (28).
5	EL puntaje máximo que se le asigna a una respuesta.
N	Es el total de encuestados.

a) Para interpretar el resultado obtenido, se tiene la siguiente tabla de apoyo:

Escala de Aprobación		
0.00% - 20.00%	Inferior	Indicador de que se tienen aspectos de carácter crítico que afectan de manera negativa el clima organizacional. <i>Se necesitan acciones correctivas de carácter inmediato o urgente para solventar dichas deficiencias.</i>
20.01% - 40.00%	Bajo	Se identificaron aspectos que afectan de manera negativa el clima organizacional, en cuyo caso, dichos factores se pueden corregir de una manera un poco más ágil. <i>Se necesitan pocas acciones correctivas.</i>
40.01% - 60.00%	Regular	Se observan aspectos que sugieren algunos cambios para mejorar el clima organizacional. <i>Se sugieren acciones de mejora en los sistemas internos que ayuden a incrementar el nivel del clima organizacional.</i>
60.01% - 80.00%	Alto	Hay aspectos que sugieren cierto nivel de satisfacción o aprobación en el clima organizacional por parte de la planta docente. <i>Se debe buscar la manera de potenciar y optimizar las actividades y recursos para lograr un mayor nivel de aceptación y mejoras en el desempeño de la planta docente.</i>
80.01% - 100%	Superior	Sugiere que, en su gran mayoría, los factores descritos, se cumplen en plenitud y genera un alto nivel de aprobación o satisfacción por parte de la planta docente. <i>Se debe mantener dicho nivel y de ser posible mejorar los sistemas internos para optimizar recursos y buscar el mayor desempeño posible.</i>

Tabla de interpretación de resultado obtenido en Evaluación de Clima Organizacional

VIII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

A. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL FACTOR MOTIVACIÓN.

Instituto Nacional José Ingenieros					
Presupuesto de Plan de Mejora					
Propuesta de Plan de Mejora del Factor Motivación					
Recurso	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observación
Humano	Integrantes de comité de vigilancia de implementación de políticas.	4	\$ -	\$ -	El personal que formará parte de dicho comité, serán docentes que laboran en la institución, quienes serán electos por el CDE (Consejo Directivo Escolar). Al laborar en la institución, no se incurrirá en costos adicionales.
Material	Pasteles para celebración de cumpleaños.	10	\$ 30.00	\$ 300.00	
	Platos desechables para celebración de cumpleaños (paquetes de 25 unidades)	20	\$ 0.50	\$ 10.00	
	Tenedores desechables para celebración de cumpleaños (paquetes de 25 unidades).	20	\$ 0.35	\$ 7.00	
	Vasos desechables para celebración de cumpleaños (paquetes de 25 unidades)	20	\$ 1.17	\$ 23.40	
	Azúcar (bolsa de 150 unidades)	4	\$ 1.35	\$ 5.40	
	Removedores de café (Paquete de 200 unidades)	1	\$ 1.15	\$ 1.15	
	Café instantáneo para celebración de cumpleaños (caja de 40 sobres)	10	\$ 2.95	\$ 29.50	
	Papelería diversa para decoración de salón de maestros en celebración de cumpleaños (impresiones, globos, listones, etc.) (1 juego de papelería diversa por cada mes)	10	\$ 5.00	\$ 50.00	El costo de la papelería puede variar en función de la decoración que se realice. En caso de imprimir imágenes o ilustraciones o tener papelería disponible para la decoración en la institución, dicho costo no se contempla dentro de la estimación.

Trofeos para ganadores (primero, segundo y tercer lugar) de torneos (fútbol) masculino y femenino de juegos intramuros de la institución.	6	\$ 47.25	\$ 283.50	
Medallas para ganadores (primero, segundo y tercer lugar) de torneos (fútbol) masculino y femenino de juegos intramuros de la institución.	90	\$ 1.90	\$ 171.00	
Pelotas de fútbol (2 para torneo masculino y 2 para torneo femenino)	4	\$ 21.50	\$ 86.00	
Fardos de agua (25 bolsas) para hidratación durante caminatas (punto de partida: INJI)	6	\$ 1.25	\$ 7.50	
Servicio de transporte para realizar excursión a lugar turístico como parte de medidas para fomentar la convivencia y motivación	1	\$ 100.00	\$ 100.00	El costo del servicio de transporte puede variar según el lugar de destino que se visitará.
Entradas a centro turístico	37	\$ 3.00	\$ 111.00	El costo de las entradas puede variar en función del lugar que se visitará.
Almuerzos (almuerzo tradicional, arroz, pollo o carne, tortillas, ensalada y bebida)	37	\$ 3.00	\$ 111.00	El costo de los almuerzos puede variar en función del lugar que se visitará.
Refrigerios típicos (puede ser empanadas, pasteles, nuégados, tamales, etc. Acompañados de café o chocolate).	37	\$ 2.00	\$ 74.00	El costo de los refrigerios puede variar en función del lugar que se visitará.
Costo total de plan de mejora:			\$ 1,370.45	

B. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Instituto Nacional José Ingenieros. Presupuesto de Plan de Mejora					
Propuesta de Plan de Capacitación					
Recurso	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observación
Humano	Facilitador para desarrollo de la capacitación (1 por cada capacitación)	4	\$ -	\$ -	Las gestiones que se realizarán por parte de la institución a través de instituciones como INSAFORP o la Universidad de El Salvador (estudiantes de maestrías en proceso de horas sociales) quienes serían los encargados de proporcionar los facilitadores para las capacitaciones, permiten que no se refleje ningún costo.
	Comité evaluación y seguimiento de las capacitaciones (conformado por docentes de la institución)	4	\$ -	\$ -	Debido a que los miembros del comité son parte de la planta docente de la institución, no se refleja costo alguno.
	Equipo o comité de logística (personal administrativo no docente) (encargados de limpieza y orden del lugar donde se realizarán las capacitaciones)	2	\$ -	\$ -	Debido a que los miembros del comité son parte de la planta docente de la institución, no se refleja costo alguno.
Material	libretas de apuntes	37	\$ 1.25	\$ 46.25	
	Bolígrafos (caja de 12 bolígrafos)	16	\$ 3.20	\$ 51.20	

Material didáctico (juego de impresiones, fotocopias, etc.)	777	\$ 0.75	\$ 582.75	El costo del material didáctico puede variar en función del tipo y cantidad de material que se requiera.
Proyector para presentación de capacitaciones	1	\$ -	\$ -	La institución cuenta con proyectores para realizar presentaciones.
Laptop o computadora de escritorio para presentación de capacitaciones.	1	\$ -	\$ -	La institución cuenta con equipo para llevar a cabo las capacitaciones.
Pizarra.	1	\$ -	\$ -	No se refleja el costo, debido a que la institución cuenta con pizarras.
Marcadores para pizarra.	4	\$ 4.00	\$ 16.00	De llegar a tener marcadores disponibles la institución, dicho costo, no se vería reflejado.
Agua (garrafondos)	42	\$ 3.50	\$ 147.00	
Oasis o dispensador de agua	1	\$ -	\$ -	La institución cuenta con oasis o dispensadores de agua que pueden utilizar durante las capacitaciones, por tanto, el costo no está reflejado.
Refrigerios (Sándwich o croissant y bebida)	840	\$ 1.50	\$ 1,260.00	En el número de refrigerios, se contemplan al facilitador y encargados de logística y aseo. El número de refrigerios puede variar en función del número de facilitadores que impartan cada capacitación
Café (para cafetera) (bolsa de 1 libra)	21	\$ 5.00	\$ 105.00	
Azúcar (bolsa de 150 unidades)	10	\$ 1.35	\$ 13.50	
Removedores de café (Paquete de 200 unidades)	4	\$ 1.15	\$ 4.60	

Vasos desechables para agua y café durante el desarrollo de la capacitación (paquetes de 25 unidades)	25	\$ 1.17	\$ 29.25	
Local para capacitación	1	\$ -	\$ -	No se refleja costo debido a que las capacitaciones se llevarán a cabo en la institución y la misma cuenta con las sillas y mesas necesarias.
Sillas	38	\$ -	\$ -	
Mesas (individuales)	38	\$ -	\$ -	
Diplomas de participación (1 por cada capacitación recibida)	148	\$ -	\$ -	Para no incurrir en gastos adicionales, se propone entregar diplomas virtuales a cada docente, los cuales se harán llegar a través del correo electrónico de cada docente.
Costo total de plan de capacitación			\$ 2,255.55	
Costo promedio por cada día de capacitación			\$ 107.41	

C. PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Instituto Nacional José Ingenieros. Presupuesto de Plan de Mejora					
Propuesta de Modelo de Herramienta de Evaluación de Desempeño y Clima Organizacional					
Recurso	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observación
Humano	Evaluadores (externos)	3	\$ -	\$ -	No se refleja costo debido a que los modelos se pondrán en marcha por parte del equipo investigador. Esto con el fin de minimizar los costos a la institución. En caso de que la institución opte por un evaluador externo, el costo se incrementará.
Material	Papelería (impresiones, papel, etc.) 1 juego estimado de papelería por cada miembro de la planta docente.	37	\$ 1.50	\$ 55.50	El costo de la papelería puede reducirse según la cantidad de copias que se utilicen y también si la institución puede proporcionar directamente la papelería.
	Bolígrafos (caja de 12 unidades)	1	\$ 3.20	\$ 3.20	
	Computadora	1	\$ -	\$ -	No se refleja costo debido a que la institución cuenta con aula de informática en la que se puede hacer uso de las computadoras.
Costo total de implementación de herramientas de evaluación				\$ 58.70	

D. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL JOSÉ INGENIEROS.

Instituto Nacional José Ingenieros	
Presupuesto Consolidado de Implementación de Plan de Mejora del Clima Organizacional	
Propuesta	Costo de implementación
Plan de Mejora de los Factores Comunicación y Motivación	\$ 1,395.45
Plan de Capacitación	\$ 2,255.55
Modelo de Herramienta de Evaluación de Desempeño y Clima Organizacional	\$ 58.70
Subtotal costo de implementación de propuestas	\$ 3,709.70
Imprevistos (10% del valor presupuestado)	\$ 370.97
Costo Total de implementación de Plan de Mejora	\$ 4,080.67

E. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Como fuente de financiamiento para cubrir el costo generado por la implementación del plan de mejora, se propone un financiamiento mixto, es decir, que una parte sea absorbida por el presupuesto general de la institución y la otra parte sea por medio de instituciones externas, ya sea ONG's, empresa privada, Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, fundaciones, etc.

Del mismo modo, se propone que, para amortizar el costo de implementación de los planes de mejora, como institución se realicen algunas actividades que contribuyan a la recaudación de fondos, tales como rifas, ventas de comida, etc.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- a) Chiavenato. I. (2009). Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito de las organizaciones. (McGraw-Hill). (Segunda edición). México.
- b) Dessler, G. (1976). Organización y Administración Enfoque Situacional. (Editorial Prentice/Hall Internacional).
- c) Flick. U. (2007). El Diseño de Investigación Cualitativa. (Ediciones Morata). Madrid
- d) Kolb, D; Rubien, I; McIntyre, J. (1985). Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos. (Editorial Prentice Hall Internacional). México.
- e) Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. (Colección de lecciones de administración). Bogotá: Universidad del Rosario.
- f) Sampieri. R. H. (2014). Metodología de la Investigación. (McGraw-Hill). (Sexta edición).
- g) Sudarsky, J. (1977). Un modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. (Editorial Universitaria de América).

Leyes

- a) La Constitución de La República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983
- b) Ley General de Educación, Decreto Legislativo N° 495, de fecha 11 de mayo de 1990, publicado en el Diario Oficial N° 162, Tomo N° 308, de fecha 4 de julio de 1990.
- c) Ley de la Carrera Docente, Decreto Legislativo N° 665, de fecha 7 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 58, Tomo N° 330, del 22 de de marzo de 1996.

- d) Ley de Regulación del Teletrabajo, Decreto Legislativo N° 600, de fecha 20 de marzo de 2020, publicado en el Diario Oficial N° 123, Tomo N° 427, del 16 de junio de 2020.
- e) Reglamento de la Ley de La Carrera Docente, Decreto Ejecutivo N° 74 de fecha 07 de agosto de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 145, Tomo N° 33, del 08 de agosto de 1996.

Trabajos de graduación

- a) García, M. y Bedoya, M (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- b) Suarez, C. y Valencia, L. (1997). Diseño de un Sistema Integrado de modificación del Clima Organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. Cali.

Revistas

- a) García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 de mayo-Agosto. Medellín.
- b) Toro. F. (1992). Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, N° 1 y 2. Medellín.

Sitios Web

- a) Uriarte, A. (2020). “Clima Organizacional”. Características.co., visto en <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/> el 20 de junio de 2021.
- b) Goncalves, A. (1997). “Dimensiones del Clima Organizacional”, concepto visto en <https://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html> el 20 de junio de 2021.

- c) Mónica García Solarte, “Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual”, scielo.org.co. Visto en https://www.scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004 El 21 de junio de 2021.
- d) María Estela Raffino (2020), Cultura Organizacional, Página web: Concepto.de., visto en: <https://www.concepto.de/cultura-organizacional/> el 20 de junio de 2021.
- e) GCFAprendelibre, “Teletrabajo- ¿Qué es el Teletrabajo?”, visto en <https://edu.gcfglobal.org/es/teletrabajo/que-es-el-teletrabajo/1/> el 21 de junio de 2021.
- f) Javier Fabián Badillo, “Qué es e-learning, definición, características y ventajas”. Visto en <https://www.ticap.mx/que-es-e-learning-definicion/> el 21 de junio de 2021.

Anexos.

Anexo 1.

Modelo de encuesta realizada al sector docente del Instituto
Nacional José Ingenieros.



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



ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

La presente encuesta es para desarrollar la investigación denominada: Herramientas administrativas que mejoren el clima organizacional para el desarrollo de las actividades académicas en la modalidad virtual por parte de los docentes del Instituto Nacional José Ingenieros de Santiago Nonualco, la paz.

Objetivo: Conocer la percepción de los colaboradores de cómo se realizan las actividades dentro del Instituto Nacional José Ingenieros, ubicado en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas a las cuales se solicita responder de forma objetiva marcando con una "X" la respuesta que estime correspondiente. Nota: la información que se recolectará es para fines académicos.

I. Datos Generales

a) Sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------

b) Edad:

18 - 20 años	<input type="checkbox"/>	21 - 25 años	<input type="checkbox"/>	26 - 30 años	<input type="checkbox"/>
31 - 35 años	<input type="checkbox"/>	36 - 40 años	<input type="checkbox"/>	41 años o más	<input type="checkbox"/>

c) ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?

Director	<input type="checkbox"/>	Secretaria	<input type="checkbox"/>	Otro (especifique)	<input type="checkbox"/>
Sub-director	<input type="checkbox"/>	Docente	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Contador	<input type="checkbox"/>	Ordenanza	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Recursos Humanos		Vigilante			
------------------	--	-----------	--	--	--

d) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?

1 – 2 años		3 – 5 años		6 – 8 años	
9 – 11 años		12 – 14 años		Más de 15 años	

e) ¿Qué nivel académico posee? (Elija solo una opción)

Básica	
Bachillerato	
Técnico	
Universidad incompleta	
Profesional universitario	
Otro (especifique)	

R. _____

II. Datos de Contenido

1. ¿Cuál es su valoración en cuanto al conocimiento de la misión y visión de la institución educativa?
(1. Muy bajo, 2. Bajo, 3. Alto, 4. Muy alto)

Ítems	1	2	3	4
Misión				
Visión				

2. Cuando ingresó a laborar al instituto, ¿se le dieron a conocer normas, políticas y reglas del trabajo?

Si		No	
----	--	----	--

3. Una vez que ingresó a la institución, ¿recibió algún tipo de inducción?

Si		No	
----	--	----	--

4. Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Cuánto tiempo duró la inducción?

De 1 a 3 días		De 7 a 10 días	
De 4 a 6 días		Más de 10 días	

5. ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al lugar del trabajo que desempeña?

Si		No	
----	--	----	--

6. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a las de la Ley proporciona el instituto? (Puede elegir más de una)

a) Bonificaciones	
b) Transporte	
c) Seguro de vida	
d) Plan de carrera	
e) Bonos para despensa	
f) Capacitaciones	
g) Otras (especifique)	

R. _____

7. ¿Usted se siente motivado dentro de la institución?

Si		No	
----	--	----	--

8. ¿Considera que el salario, horarios y prestaciones de ley, están acordes con las funciones que desempeña?

Si		No	
----	--	----	--

9. ¿Considera que existe una buena comunicación ente los compañeros de trabajo?

Si		No	
----	--	----	--

Si respondió NO, ¿por qué? _____

10. ¿El Director y subdirector tienen habilidad para comunicarse con el personal docente y administrativo?

Si		No	
----	--	----	--

11. ¿Qué tipo de canales de comunicación existen en el instituto?

a) Correo electrónico	
b) Teléfono	
c) Fax	
d) Redes sociales	
e) Memorándum	
f) Otros (Especifique)	

R. _____

12. ¿Cómo calificaría el grado de accesibilidad y confianza para expresar sus opiniones, dudas o sugerencias con su jefe inmediato?

Excelente	
Muy buena	
Regular	
Necesita mejorar	

13. ¿Considera que sus opiniones, sugerencias o comentarios son tomados en cuenta?

Siempre	
En ocasiones	
Pocas veces	
Nunca	

14. ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro de la organización?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

15. En el tiempo que tiene trabajando en el instituto, ¿ha recibido alguna capacitación por parte del Ministerio de Educación u otra institución?

Si		No	
----	--	----	--

Especifique la/las áreas en las que se le capacitó:

Si su respuesta fue negativa, pase a la pregunta 27

16. ¿Han sido de utilidad en su trabajo los cursos recibidos en su capacitación?

Si		No	
----	--	----	--

17. ¿Hace cuánto recibió la última capacitación?

Hace 6 meses		Hace año y medio	
Hace 1 año		Hace 2 años	

18. ¿Durante la pandemia del COVID-19, ¿ha recibido capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades académicas?

Si		No	
----	--	----	--

19. ¿En qué áreas considera necesario recibir capacitación? (Marque una o más opciones según las necesidades que usted perciba)

Liderazgo	
Relaciones laborales	
Ética	
Motivación	
Seguridad y salud ocupacional	
Tecnología de la información	
Trabajo en equipo	
Innovación	
Comunicación asertiva	

20. Desde que inició como empleado dentro de la institución, ¿ha tenido la oportunidad de ascender o cambiarse de puesto de trabajo?

Si		No	
----	--	----	--

21. ¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución?

Si		No	
----	--	----	--

22. Para usted el cambio es sinónimo de:

a) Incertidumbre	
b) Estrés	
c) Desarrollo	
d) Frustración	
e) Miedo	
f) Oportunidades	

23. ¿Considera que la empresa cuenta con recursos tecnológicos apropiados?

Si		No	
----	--	----	--

24. ¿Usted realiza teletrabajo?

Si		No	
----	--	----	--

25. ¿Cuáles son las dificultades que se le presentan para realizar el teletrabajo?

Recursos tecnológicos	
Conexión a internet	
Comunicaciones	
Distractores	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 2.

Entrevista dirigida al director del Instituto Nacional José
Ingenieros.



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



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL INSTITUTO NACIONAL JOSÉ
INGENIEROS.**

La presente entrevista está dirigida al director del Instituto Nacional José Ingenieros de Santiago Nonualco y ha sido elaborada por estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador sede central.

Objetivo: la presente entrevista tiene como objeto recopilar información para el desarrollo de la investigación denominada: *“Herramientas administrativas que mejoren el clima organizacional para el desarrollo de las actividades académicas en la modalidad virtual por parte de los docentes del Instituto Nacional José Ingenieros de Santiago Nonualco, La Paz”*.

Objetivo 1: determinar el grado de identidad que el director posee respecto a la misión y visión de la institución.

1. ¿La institución cuenta con políticas internas referentes al manejo del personal?
2. ¿De qué manera se da a conocer la misión y visión de la institución educativa a los empleados?
3. ¿Considera que la planta docente y no docente se siente identificada en su totalidad con la misión y visión de la institución?

Objetivo 2: identificar el nivel de organización de la institución para el desarrollo y logro de los objetivos trazados en la planificación del año lectivo.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan respecto a la gestión del personal?
5. ¿La institución cuenta con una estructura organizacional o estructura jerárquica definida?
Si la respuesta es sí. ¿Conocen dicha estructura organizacional el personal docente y no docente?

Si la respuesta es no. ¿Por qué no se tiene definida una estructura jerárquica dentro de la institución?

6. ¿Considera que se tiene al personal adecuado para el desarrollo de las actividades que la institución educativa demanda a diario?
7. ¿Considera que se tiene el recurso humano suficiente para cubrir la demanda estudiantil?

Objetivo 3: identificar el grado de conocimiento del director respecto a la organización de la institución.

8. ¿La institución posee un manual de descripción de puestos?
9. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a la planta docente?
10. ¿Qué parámetros se utiliza para medir el desempeño?

Objetivo 4: identificar los procesos de mantenimiento del personal.

11. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre usted y el personal de la institución?
12. ¿Promueve reuniones en las cuales se pueda compartir con el personal de la institución?
13. ¿Motiva usted al personal de la institución? ¿De qué manera lo hace?
14. ¿Existe algún medio a través del cual se puedan hacer quejas o sugerencias por parte del personal?
15. ¿La institución cuenta con un plan de sucesión?

Objetivo 5: identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal.

16. ¿Se capacita al personal de la institución? ¿Cada cuánto tiempo?
17. ¿Qué tipo de capacitaciones o charlas se han impartido?
18. ¿Existen convenios con otras instituciones públicas y/o privadas que colaboren en los procesos de capacitación del personal?
19. ¿De qué manera transmiten o comparten nuevos conocimientos con el personal para que puedan desarrollar de mejor manera sus actividades?
20. ¿Cómo se gestionan los cambios dentro de la institución?

Anexo 3.

Respuestas a la entrevista dirigida al director del Instituto
Nacional José Ingenieros.



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



ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL INSTITUTO NACIONAL JOSÉ INGENIEROS.

La presente entrevista está dirigida al director del Instituto Nacional José Ingenieros de Santiago Nonualco y ha sido elaborada por estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador sede central.

Objetivo: la presente entrevista tiene como objeto recopilar información para el desarrollo de la investigación denominada: *“Herramientas Administrativas que Mejoren el Clima Organizacional para el Desarrollo de las Actividades Académicas en la Modalidad Virtual por parte de los Docentes del Instituto Nacional José Ingenieros de Santiago Nonualco, La Paz”*.

21. ¿La institución cuenta con políticas internas referentes al manejo del personal?

SI

22. ¿De qué manera se da a conocer la misión y visión de la institución educativa a los empleados?

REFLEXIONES CONTINUAS. EN LOS PLANES Y PROYECTOS Y EN PLACAS VISIBLES EN LA INSTITUCION

23. ¿Considera que la planta docente y no docente se siente identificada en su totalidad con la misión y visión de la institución?

SI

24. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan respecto a la gestión del personal?

ALGUNOS MUY INDIVIDUALISTAS Y PROBLEMAS PERSONALES LOS LLEVAN A INASISTENCIAS

25. ¿La institución cuenta con una estructura organizacional o estructura jerárquica definida?

SI

Si la respuesta es sí. ¿Conocen dicha estructura organizacional el personal docente y no docente?

SI

Si la respuesta es no. ¿Por qué no se tiene definida una estructura jerárquica dentro de la institución?

26. ¿Considera que se tiene al personal adecuado para el desarrollo de las actividades que la institución educativa demanda a diario? FALTAN ELEMENTOS DEBIDO A LA DIMENSION DEL TRABAJO

27. ¿Considera que se tiene el recurso humano suficiente para cubrir la demanda estudiantil?

FALTAN ELEMENTOS

28. ¿La institución posee un manual de descripción de puestos?

SI

29. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a la planta docente?

SI

30. ¿Qué parámetros se utiliza para medir el desempeño?

LISTAS DE COTEJO, EXPRESION ESTUDIANTIL SOBRESALIENTE

31. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre usted y el personal de la institución?

SI

32. ¿Promueve reuniones en las cuales se pueda compartir con el personal de la institución?

4 AL AÑO

33. ¿Motiva usted al personal de la institución? ¿De qué manera lo hace?

EXALTANDO LOS LOGROS POSITIVOS ALCANZADOS POR CADA ELEMENTO

34. ¿Existe algún medio a través del cual se puedan hacer quejas o sugerencias por parte del personal?

EN REUNIONES DE DOCENTES

35. ¿La institución cuenta con un plan de sucesión?

NO DE MANERA FORMAL

36. ¿Se capacita al personal de la institución? ¿Cada cuánto tiempo?

CUANDO SE DETECTAN VACIOS O PETICIONES. DOS VECES AL AÑO

37. ¿Qué tipo de capacitaciones o charlas se han impartido?

HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES, EMPRENDEDURISMO, USO DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS

38. ¿Existen convenios con otras instituciones públicas y/o privadas que colaboren en los procesos de capacitación del personal? CIDEP

39. ¿De qué manera transmiten o comparten nuevos conocimientos con el personal para que puedan desarrollar de mejor manera sus actividades?

ENTRE PARES SE LES DA TIEMPO DE SU JORNADA PARA ASISTIR ENTRE ELLOS AUTOCAPACITARSE

40. ¿Cómo se gestionan los cambios dentro de la institución?

MOSTRANDO RESULTADOS O PRUEBAS DE LO QUE NO ESTA FUNCIONANDO LUEGO MOTIVANDOLOS A HACER AJUSTES O INYECTAR NOVEDADES EN EL QUEHACER COTIDIANO

Anexo 4.

Tabulación de preguntas de encuesta dirigida a docentes del
Instituto Nacional José Ingenieros.

1. ¿Cuál es su valoración en cuanto a la misión y visión del instituto?

Valoración Misión	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Muy bajo	0	0.00%
Bajo	1	3.33%
Alto	16	53.33%
Muy alto	13	43.33%
TOTAL	30	100.00%



Interpretación:

En cuanto a la valoración de la misión del instituto, los datos proporcionados por parte de los encuestados muestran que una gran minoría tiene una baja valoración de la misión, es decir que el resto de los encuestados tienen presente cual es la razón de ser el Instituto.

Valoración Visión	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Muy bajo	0	0.00%
Bajo	1	3.33%
Alto	14	46.67%
Muy alto	15	50.00%
TOTAL	30	100.00%



Interpretación:

En cuanto a la valoración de la Visión, podemos identificar que los docentes tienen presente la perspectiva ideal del instituto en el futuro, lo que lleva a interpretar que se sienten comprometidos con la institución.

2. Cuando ingresó a laborar al instituto, ¿se le dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	22	73.33%
NO	8	26.67%
TOTAL	30	100.00%



Interpretación:

Como resultado, se obtuvo que a los docentes se les dio a conocer las políticas, normas y reglas de trabajo, lo que indica que buena parte de la planta docente actual conoce o tiene algún conocimiento sobre los procesos internos, las herramientas con las que cuenta para el desarrollo de sus actividades diarias y todo lo relacionado para un óptimo desempeño en sus funciones dentro de la institución. Es necesario destacar que para que exista un excelente clima laboral es necesario que los colaboradores conozcan estas herramientas administrativas que permitirán evitar malentendidos y estar en una misma sintonía.

3. Una vez que ingresó al instituto, ¿Recibió algún tipo de inducción?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	17	56.67%
NO	13	43.33%
TOTAL	30	100.00%

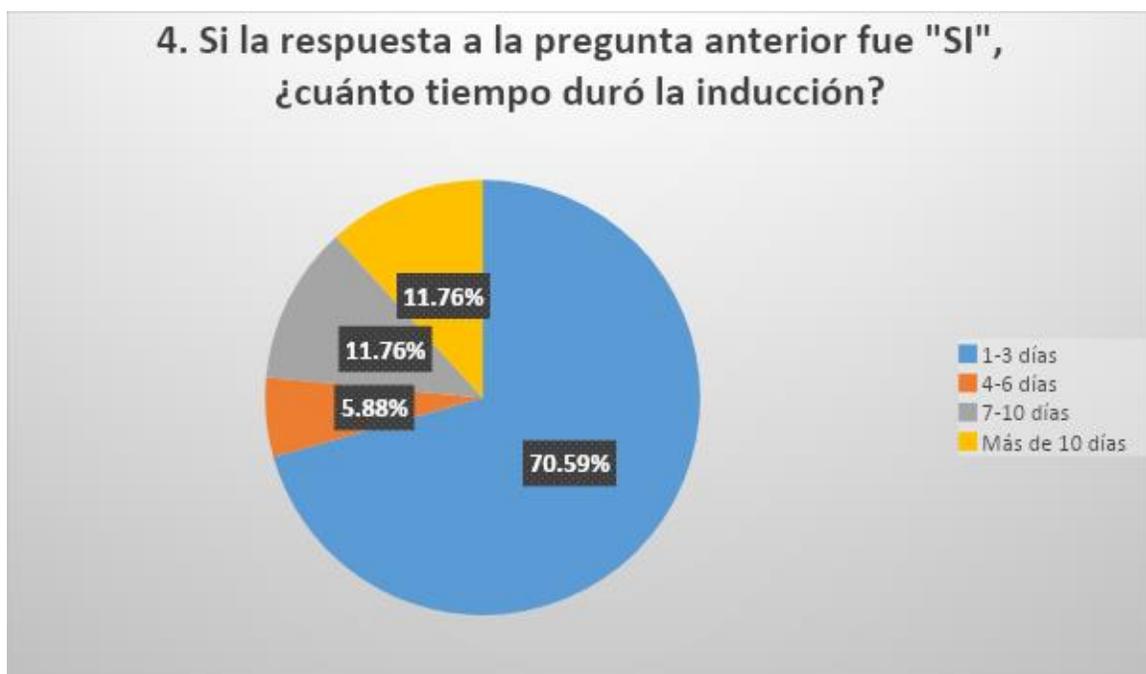


Interpretación:

En toda organización es importante que a la hora de contratar un nuevo colaborador se haga una inducción que permita hacer entrar en contexto al nuevo integrante, saber cuáles son los valores y demás normas que la institución tenga. En este caso, hay una pequeña brecha entre los docentes que recibieron inducción y los que no la recibieron. Esto puede generar problemas o dificultades de adaptación por parte de los nuevos integrantes del equipo de trabajo, también puede generar ineficiencia en sus actividades laborales, al desconocer ciertos procesos internos o ciertos aspectos cotidianos relacionados a la cultura y clima organizacionales.

4. Si la respuesta a la pregunta anterior fue "SI", ¿cuánto tiempo duró la inducción?

Duración	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
1-3 días	12	70.59%
4-6 días	1	5.88%
7-10 días	2	11.76%
Más de 10 días	2	11.76%
TOTAL	17	100.00%

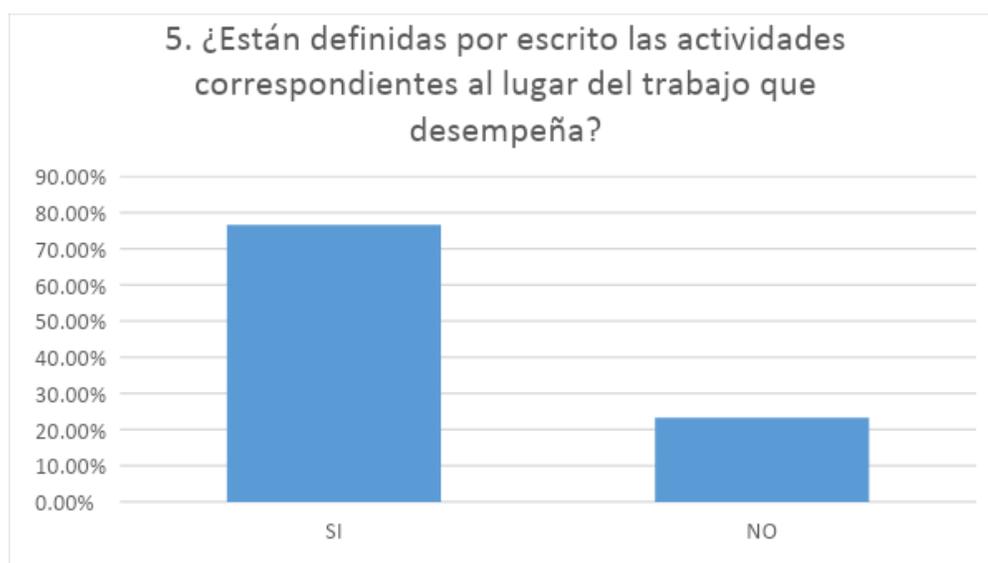


Interpretación:

La inducción recibida por los docentes tuvo una duración corta (entre 1 y 3 días), por lo que se puede interpretar como una inducción básica cubriendo las áreas esenciales y aspectos más generales para el nuevo docente, que le permitan desempeñar sus labores de una manera correcta.

5. ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al lugar del trabajo que desempeña?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	23	76.67%
NO	7	23.33%
TOTAL	30	100.00%



Interpretación:

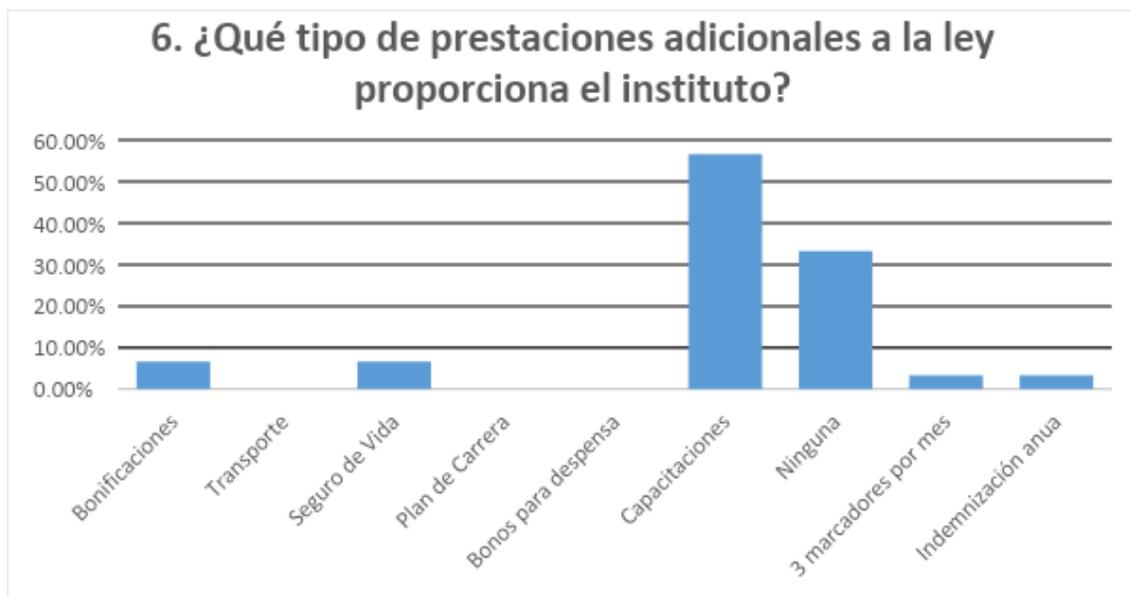
Al definir por escrito las actividades correspondientes, existe una mejor organización y control por parte de la dirección del instituto, motivo por el cual, en la institución, la mayoría de los docentes expresó que se tienen definidas por escrito las actividades correspondientes, sin embargo, al haber un porcentaje minoritario que expresó no tener por escrito dichas actividades, implica bien una organización deficiente al no plasmar la información respectiva a cada docente de manera física

6. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a la ley proporciona el instituto?

Prestaciones adicionales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Bonificaciones	2	6.67%
Transporte	0	0.00%
Seguro de Vida	2	6.67%
Plan de Carrera	0	0.00%
Bonos para despensa	0	0.00%
Capacitaciones	17	56.67%
Ninguna	10	33.33%
3 marcadores por mes	1	3.33%
Indemnización anual	1	3.33%

Interpretación:

Como resultado, se obtuvo una mayoría de docentes que expresaron tener como prestaciones adicionales a la ley el recibir capacitaciones, sin embargo, otro porcentaje relativamente alto expresó no recibir ningún tipo de prestación adicional (debido a que no consideran las capacitaciones como tal), lo cual podemos interpretar como un factor a prestar atención en el aspecto motivacional, ya que, puede influir de manera negativa en el rendimiento de los docentes.



7. ¿Usted se siente motivado dentro de la institución?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	27	90.00%
NO	3	10.00%
TOTAL	30	100.00%

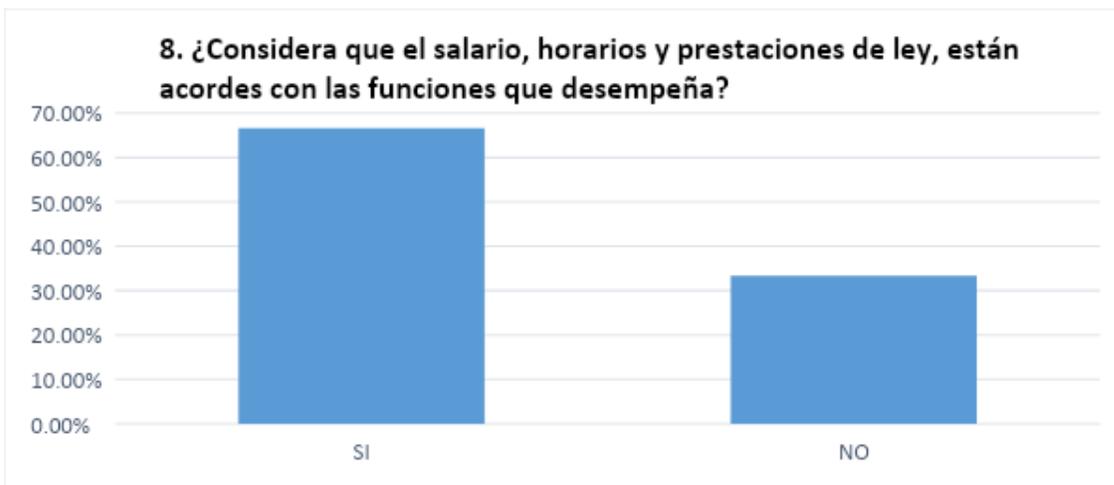


Interpretación:

Un colaborador motivado direcciona voluntariamente sus comportamientos hacia el logro de los objetivos bajo una conducta de esfuerzo originando un desempeño óptimo. La gran mayoría de encuestados, expresaron sentirse motivados dentro de la institución, y un pequeño porcentaje manifestó lo contrario. Los colaboradores motivados descubren retos y pone en juego sus capacidades para mostrar su intelecto y así también donde las instituciones pueden crecer y dar a conocer grandes equipos laborales.

8. ¿Considera que el salario, horarios y prestaciones de ley, están acordes con las funciones que desempeña?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	20	66.67%
NO	10	33.33%
TOTAL	30	100.00%

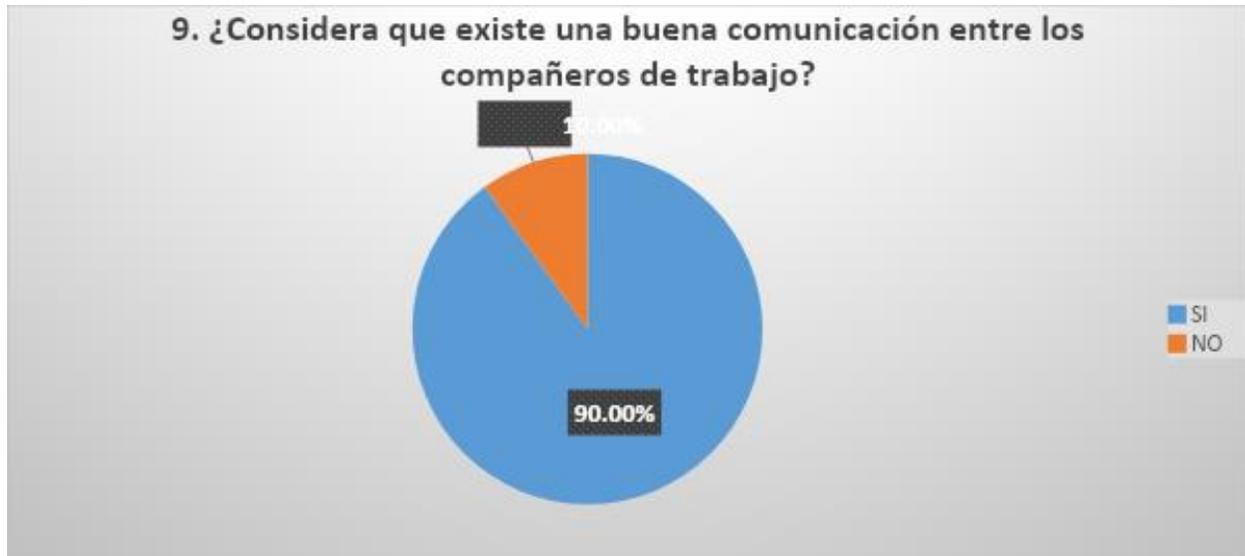


Interpretación:

La mayoría de los colaboradores manifestaron que el salario que reciben es el justo, y están satisfechos con el mismo, mientras que el resto manifestó lo contrario. Esto significa que el nivel salarial actual no es un problema que afecte a los docentes de la institución en este momento.

9. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	27	90.00%
NO	3	10.00%
TOTAL	30	100.00%

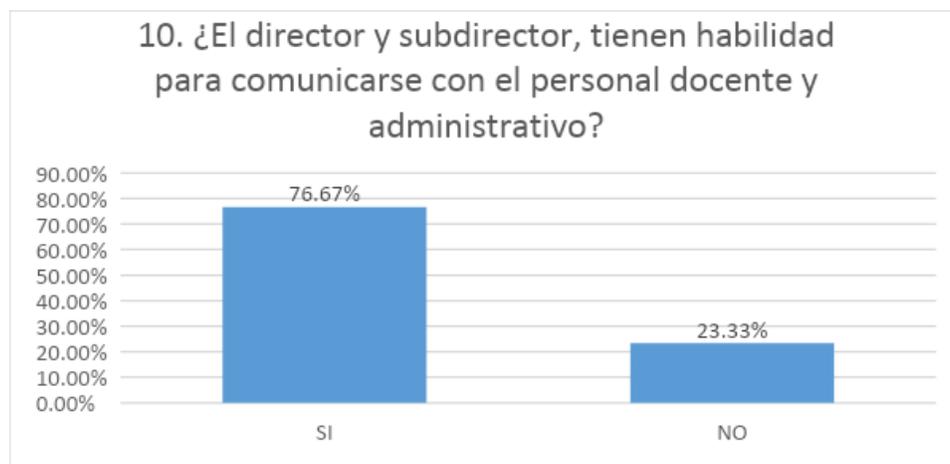


Interpretación:

La comunicación entre los compañeros es esencial para obtener un trabajo en equipo por lo que los buenos resultados de la institución pueden depender de esta. Los docentes manifestaron en su gran mayoría tener una buena comunicación entre ellos, en contraparte, una minoría expresó lo contrario. Por ello, es importante prestar atención a esta minoría de docentes que expresaron no tener buena comunicación con el resto de sus compañeros de trabajo, ya que, puede ser un factor a tomar en cuenta para un ambiente de trabajo cómodo y armonioso.

10. ¿El director y subdirector tienen habilidad para comunicarse con el personal docente y administrativo?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	23	76.67%
NO	7	23.33%
TOTAL	30	100.00%



Interpretación:

Lo esencial en todo trabajo es la comunicación efectiva que los jefes deben detener con sus subordinados. Una gran mayoría expresó que el director y subdirector, tienen habilidades para comunicarse de manera efectiva y oportuna con los docentes, esto favorece a la convivencia y contribuye a aportar ideas que beneficien o contribuyan de manera positiva el clima organizacional de la institución, así como aportes que sumen a un desarrollo óptimo de las actividades académicas y la solución de problemas que se presenten en la institución.

11. ¿Qué tipo de canales de comunicación existen en el instituto?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Correo electrónico	17	56.67%
Teléfono	22	73.33%
Fax	6	20.00%
Redes Sociales	25	83.33%
Memorándum	13	43.33%
Otros	0	0.00%

Interpretación:

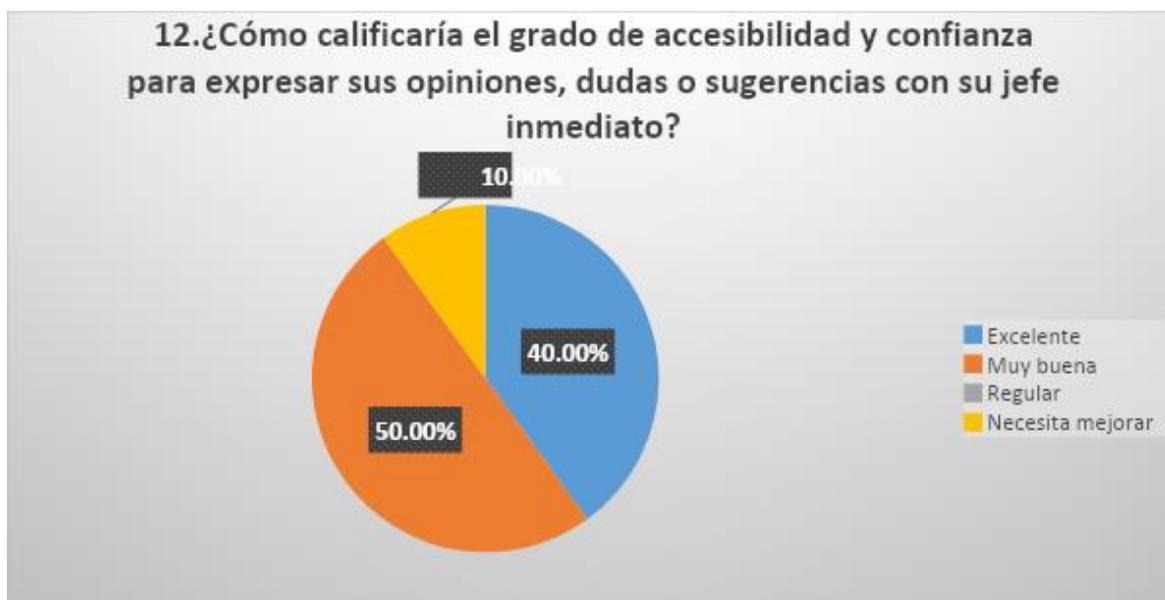
Los canales de comunicación buscan facilitar las comunicaciones internas y externas de la institución. Desarrollando el análisis de esto podemos observar que la institución cuenta con variedad de canales de comunicación, que van desde memorándums, hasta correo electrónico, redes sociales y demás herramientas que ofrece la tecnología, sin dejar a un lado el uso de los teléfonos inteligentes (Smartphone) que cada docente utiliza de manera personal. Es de esta manera que en la institución se tiene facilidades para hacer llegar información importante o de urgencia para la planta docente, lo cual es beneficioso en cuestión de eficiencia para hacer llegar la información tanto de manera interna como externa. Esto significa una ventaja a nivel interno, en cuanto al manejo de la información ya que no se tienen dificultades al momento de recibir información de afuera de la institución, tales como directrices desde el Ministerio de Educación, etc.

12. ¿Cómo calificaría el grado de accesibilidad y confianza para expresar sus opiniones, dudas o sugerencias con su jefe inmediato?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Excelente	12	40.00%
Muy buena	15	50.00%
Regular	0	0.00%
Necesita mejorar	3	10.00%
TOTAL	30	100.00%

Interpretación:

Calificando el grado de accesibilidad y confianza para expresar sus opiniones ante sus jefes inmediatos, los empleados muestran resultados positivos, solamente una minoría de los encuestados no se siente con la confianza suficiente para expresar sus opiniones.

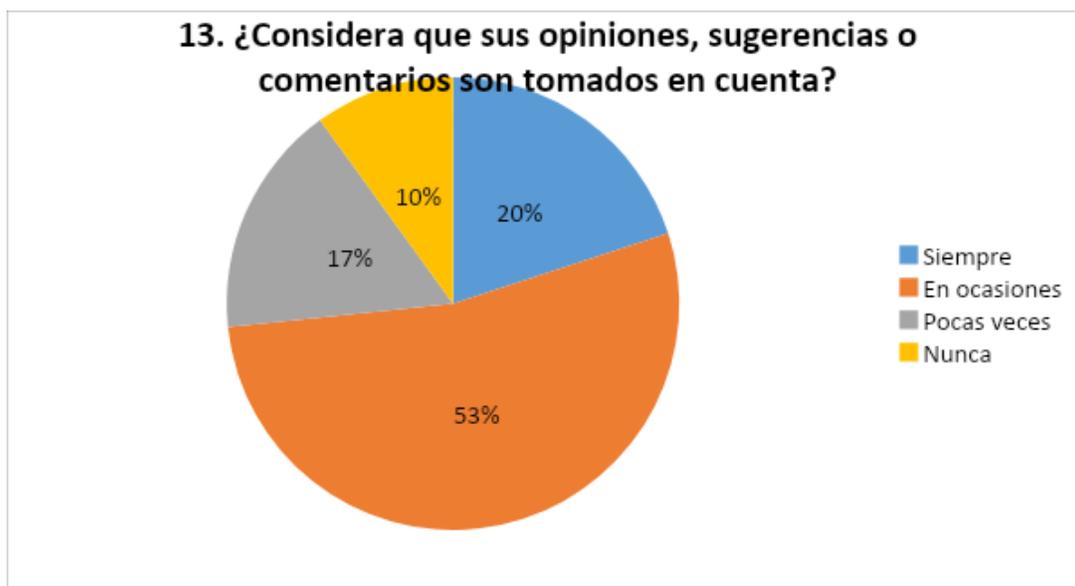


13. ¿Considera que sus opiniones, sugerencias o comentarios son tomados en cuenta?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Siempre	6	20,00%
En ocasiones	16	53,33%
Pocas veces	5	16,67%
Nunca	3	10,00%
TOTAL	30	100,00%

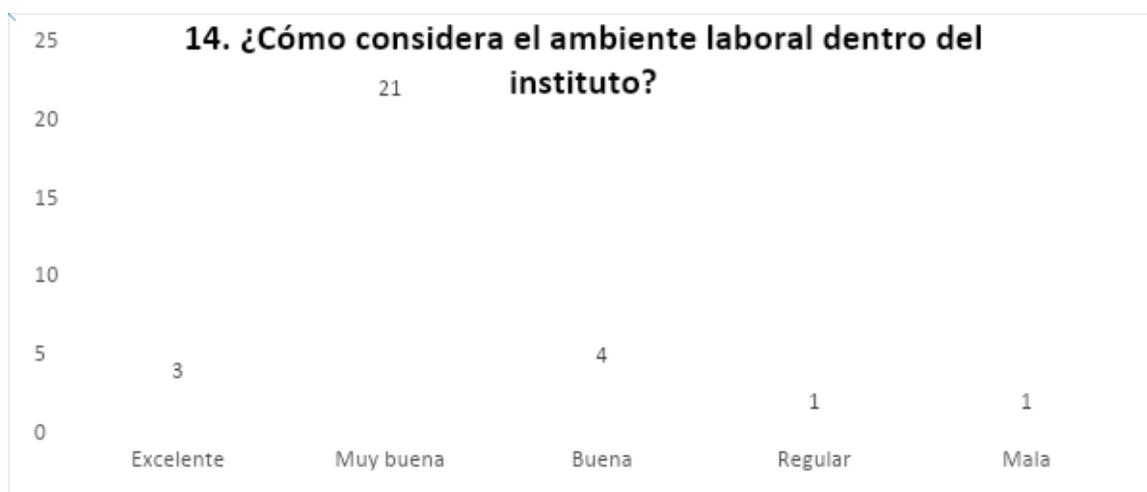
Interpretación:

La mayoría de los encuestados, manifestaron sentir que sus opiniones son escuchadas y correspondidas por la dirección del instituto, lo cual fomenta la comunicación y da puntos positivos con respecto a la motivación de la planta docente, ya que, se genera un ambiente en el cual, los docentes perciben que los comentarios que dan son escuchados y tomados en cuenta para la solución de problemas, o para aportar ideas que aporten a un desarrollo y mejor funcionamiento de la institución.



14. ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro del instituto?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Excelente	3	10,00%
Muy buena	21	70,00%
Buena	4	13,33%
Regular	1	3,33%
Mala	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%



Interpretación:

La gran mayoría de los encuestados manifestaron que el ambiente laboral entre compañeros de trabajo es entre buena y excelente, lo que denota compañerismo y empatía entre los docentes. Así mismo, sólo dos encuestados calificó negativamente este aspecto dentro de la institución. A raíz de esto se puede determinar que existe un muy buen ambiente laboral dentro de la institución, siendo esto, un factor motivacional positivo, contribuyendo a un clima organizacional más cómodo y propicio para la aplicación de cambios en la institución.

15. En el tiempo que tiene trabajando en el instituto, ¿ha recibido alguna capacitación por parte del MINED u otra institución?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	30	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

TICS, Classroom	21
Retorno seguro al aula en entornos virtuales	1
Inglés	2
Ciencias sociales	2
Lenguaje y Literatura	1
Habilidades socioemocionales	5
Recursos Humanos	1
Comunicaciones	1
Matemáticas	1
Educación no sexista	1
Biología	1
Equidad de género	1
Ciencias naturales	1
Excel	3
Reformas educativas	1
Estudios sociales	1

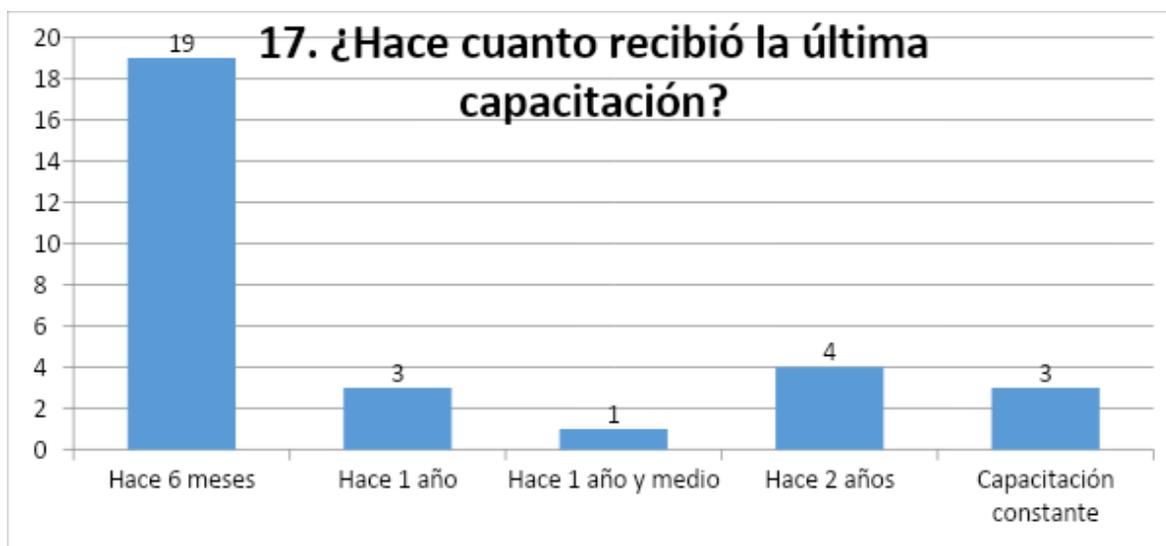


Interpretación:

La totalidad de los docentes han recibido capacitación por parte del MINED acerca de las TICS y al menos una capacitación extra acerca de aspectos relacionados a su área de enseñanza o sobre temas variados, de las cuales sólo se destacan Habilidades Emocionales y manejo de Excel, con 5 y 3 docentes, respectivamente. Esto denota que se ha dejado de lado las demás capacitaciones, cuyo contenido debería ser proporcionado a toda la planta docente.

17. ¿Hace cuánto recibió la última capacitación?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Hace 6 meses	19	63,33%
Hace 1 año	3	10,00%
Hace 1 año y medio	1	3,33%
Hace 2 años	4	13,33%
Capacitación constante	3	10,00%
TOTAL	30	100,00%

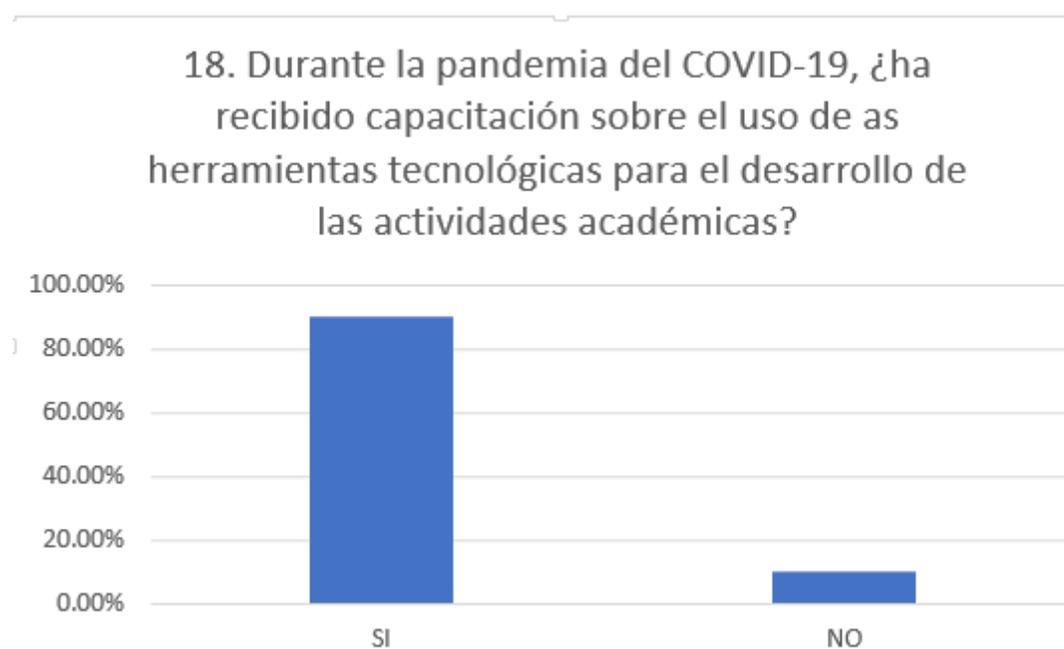


Interpretación:

Como se puede observar, la mayor parte de los docentes han recibido capacitación entre 1 año y los últimos 6 meses, lo cual permite exhibir la frecuencia con la que el MINED trata de cubrir las necesidades de la planta docente, sin embargo; cabe destacar que 5 profesores exceden de esta frecuencia. Se debe de actualizar en conocimiento a estas personas para tener en una misma sintonía a todo el personal.

18. Durante la pandemia del COVID-19, ¿ha recibido capacitación sobre el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades académicas?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Ponderada
SI	27	90.00%
NO	3	10.00%
TOTAL	30	100.00%



Interpretación: Se puede identificar que gran parte de los encuestados recibieron capacitación durante la pandemia en el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades académicas.

19. ¿En qué áreas considera necesario recibir capacitación?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Liderazgo	9	30,00%
Relaciones laborales	7	23,33%
Ética	7	23,33%
Motivación	8	26,67%
Seguridad y salud ocupacional	5	16,67%
Tecnología de la información	17	56,67%
Trabajo en equipo	7	23,33%
Innovación	11	36,67%
Comunicación asertiva	8	26,67%

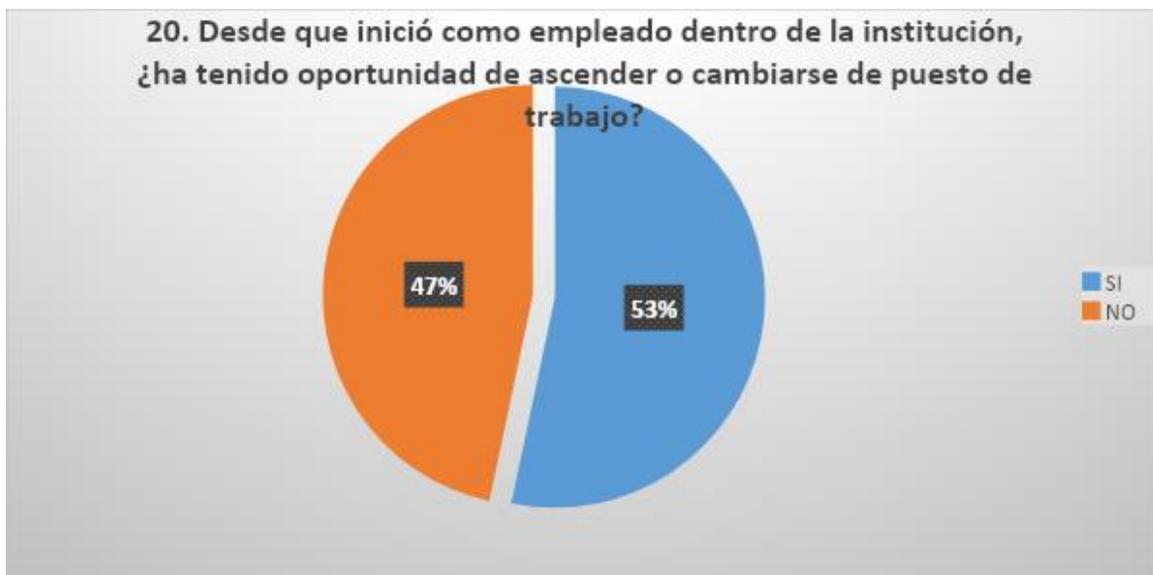


Interpretación:

La mitad de los encuestados mencionó que se necesita más capacitación con respecto a la tecnología de la información, esto con respecto a las bases de capacitación ya impartidas por el MINED, por lo que se denota que aún hay deficiencias en este tema que los docentes necesitan superar para poder impartir las clases virtuales de mejor manera. De igual manera, los demás rubros se ven repartidos en frecuencia de manera uniforme, resaltando innovación, liderazgo y motivación como temas que los docentes desean reforzar en un futuro.

20. Desde que inició como empleado dentro de la institución, ¿ha tenido oportunidad de ascender o cambiarse de puesto de trabajo?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	16	53,33%
NO	14	46,67%
TOTAL	30	100,00%



Interpretación:

La mitad de los encuestados se ha logrado cambiar de puesto o ha logrado ascender dentro de la Institución, esto supone que un poco más de la mitad de los docentes logra optar a mejores puestos de trabajo dentro de la entidad, a pesar de que las opciones de mejora o cambio dentro de una institución educativa son limitadas.

21. ¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro del instituto?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	21	70,00%
NO	9	30,00%
TOTAL	30	100,00%

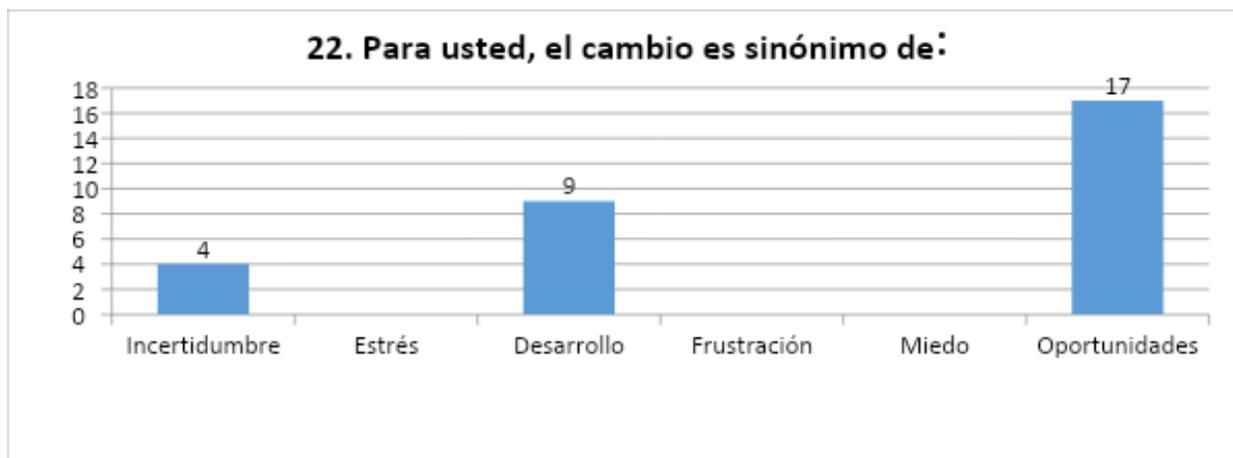


Interpretación:

De igual forma, sólo 9 de los 30 encuestados no ven oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro del Instituto José Ingenieros, esto quiere decir que la mayor parte de los docentes perciben un buen desarrollo de carrera dentro de la institución, indicador positivo para mantener un buen clima organizacional en la entidad.

22. Para usted, el cambio es sinónimo de:

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Incertidumbre	4	13,33%
Estrés	0	0,00%
Desarrollo	9	30,00%
Frustración	0	0,00%
Miedo	0	0,00%
Oportunidades	17	56,67%
TOTAL	30	100,00%



Interpretación:

Los docentes encuestados ven al cambio en general como algo positivo, de lo que pueden sacar provecho a futuro; solo una minoría lo ven con ojos de incertidumbre, especulaste de las implicaciones que este podría llegar a afectar su estabilidad. Lo anterior deja en evidencia que la planta docente en su mayoría puede afrontar los retos que un cambio supondría en sus actividades educativas.

23. ¿Considera que el instituto cuenta con los recursos tecnológicos apropiados?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	22	73,33%
NO	8	26,67%
TOTAL	30	100,00%

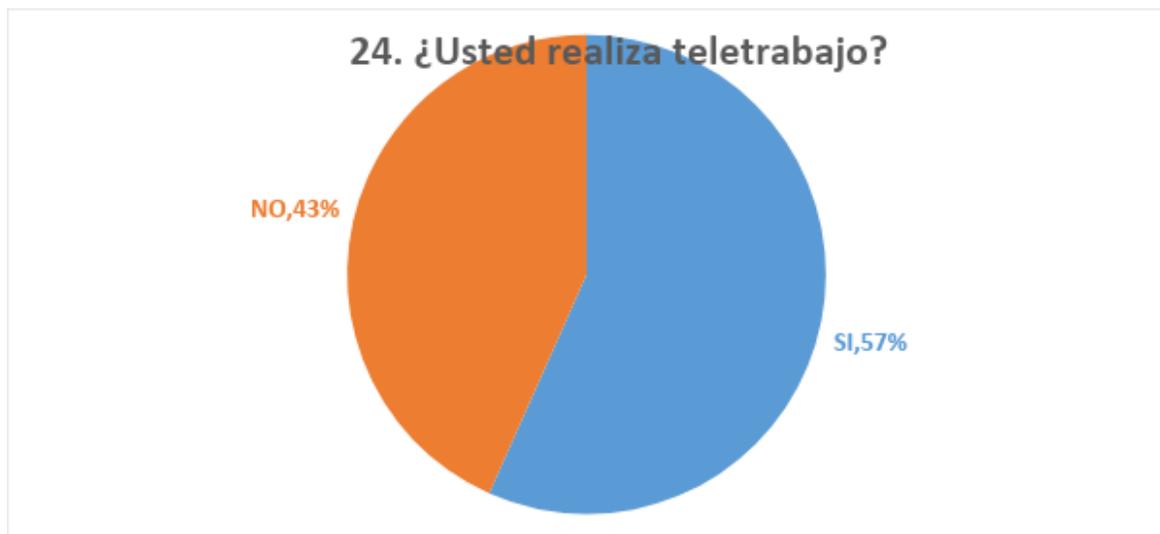
Interpretación:

22 de los 30 docentes encuestados consideran que los recursos que posee actualmente la institución son apropiados para las actividades educativas diarias. Esto significa que las herramientas brindadas por la entidad para realizar las distintas actividades son suficientes a ojos de los docentes y no se debe de incurrir en gastos para suplir esta necesidad.



24. ¿Usted realiza teletrabajo?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
SI	17	56,67%
NO	13	43,33%
TOTAL	30	100,00%

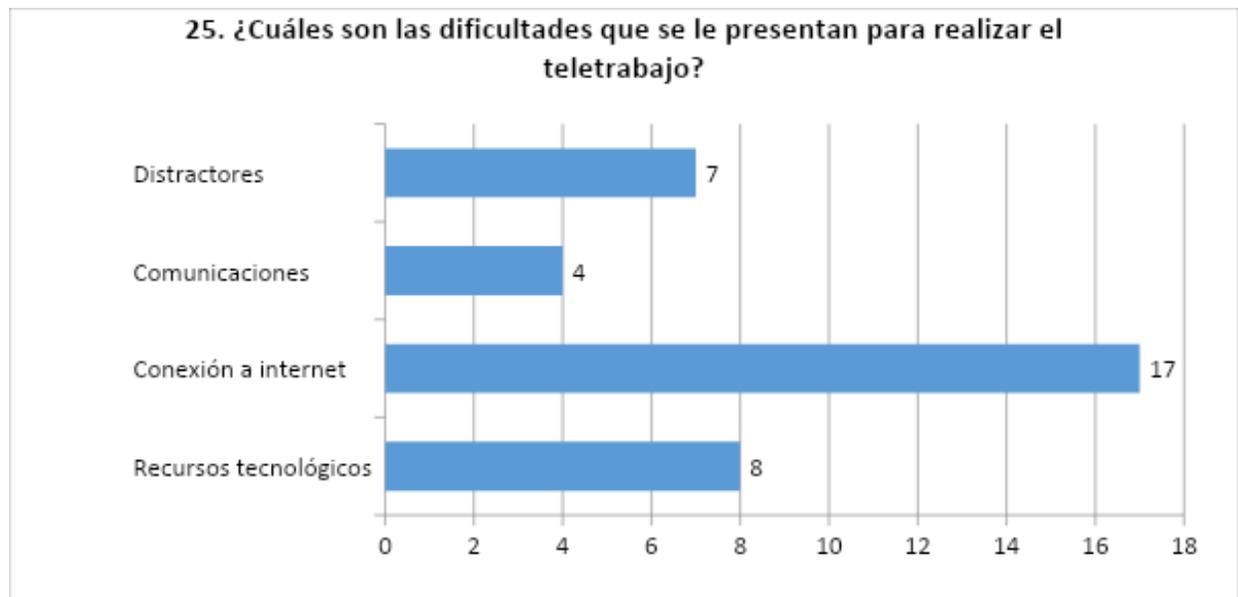


Interpretación:

Se puede observar que al menos la mitad de la planta docente está bajo el régimen de educación virtual actualmente, esto debido a las medidas de bioseguridad instaladas en los centros educativos públicos por la pandemia del Covid-19.

25. ¿Cuáles son las dificultades que se le presentan para realizar el teletrabajo?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Recursos tecnológicos	8	26,67%
Conexión a internet	17	56,67%
Comunicaciones	4	13,33%
Distractores	7	23,33%



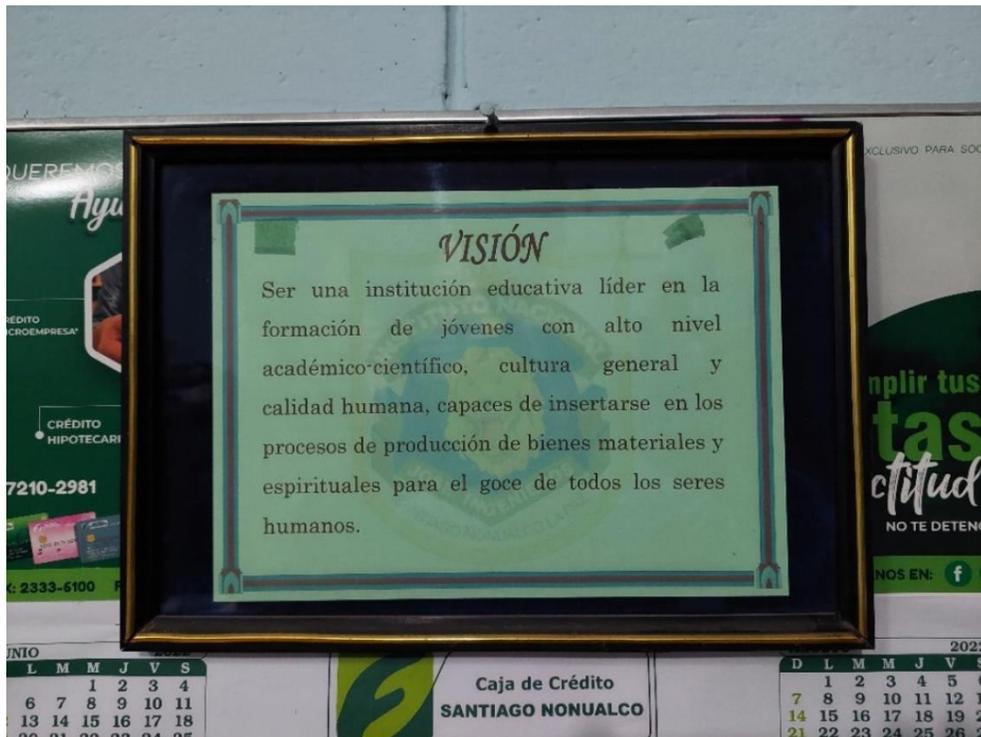
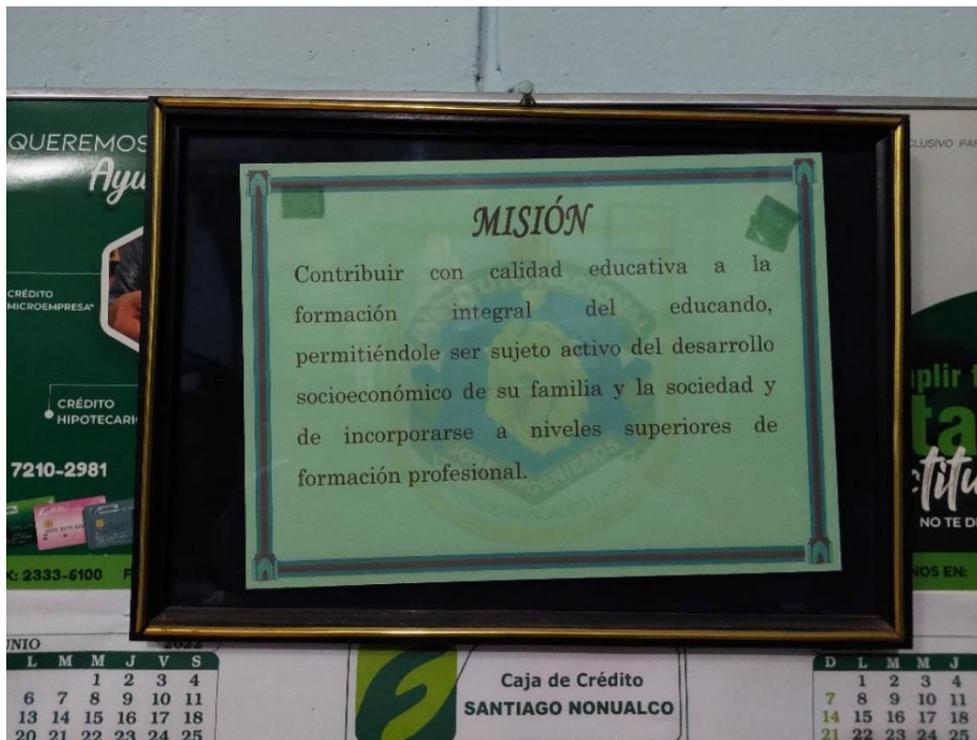
Interpretación:

Para la mitad de los encuestados las mayores dificultades que se presenta a la hora de realizar teletrabajo es la conexión a internet, la cual puede llegar a ser inestable además de generar un costo extra al bolsillo de los docentes. Así mismo, 8 de los 30 encuestados ven como amenaza no contar con los recursos informáticos necesarios para realizar las actividades en línea de manera eficiente.

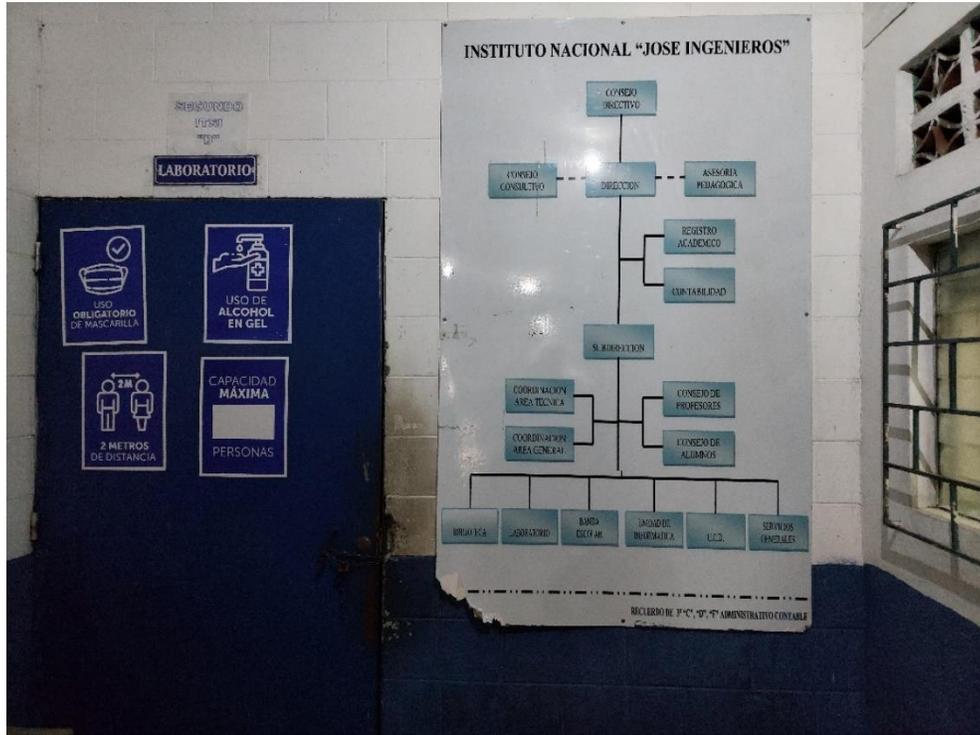
Anexo 5.

Fotografía del Instituto Nacional José Ingenieros.

1) Filosofía institucional.



2) Organigrama del Instituto Nacional José Ingenieros ubicado en pared contigua a laboratorio de la institución



3) Área de Dirección y Secretaría de la institución.



4) Áreas de subdirección y biblioteca.



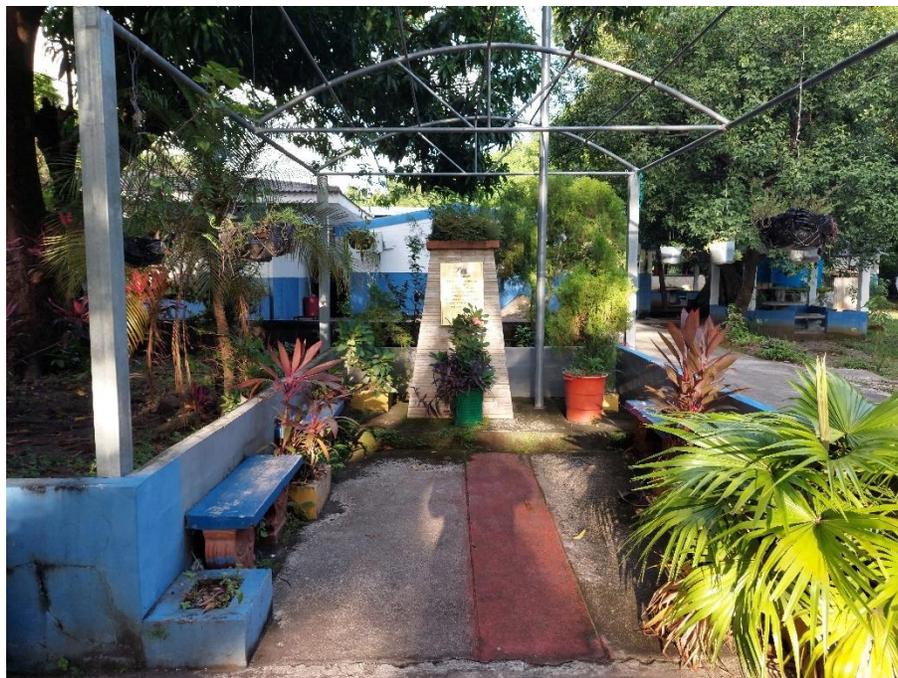
5) Fachada del Instituto Nacional José Ingenieros de Santiago Nonualco, La Paz



6) Fachada de salida de profesores.



7) Placa conmemorativa de 50 aniversario de la institución, celebrado en octubre de 2016.



8) Fachada principal del interior de la institución.

