



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA
PEDAGOGIA CON MENCION EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION**

TEMA:

Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los docentes del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga del municipio de San Marcos departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2020.

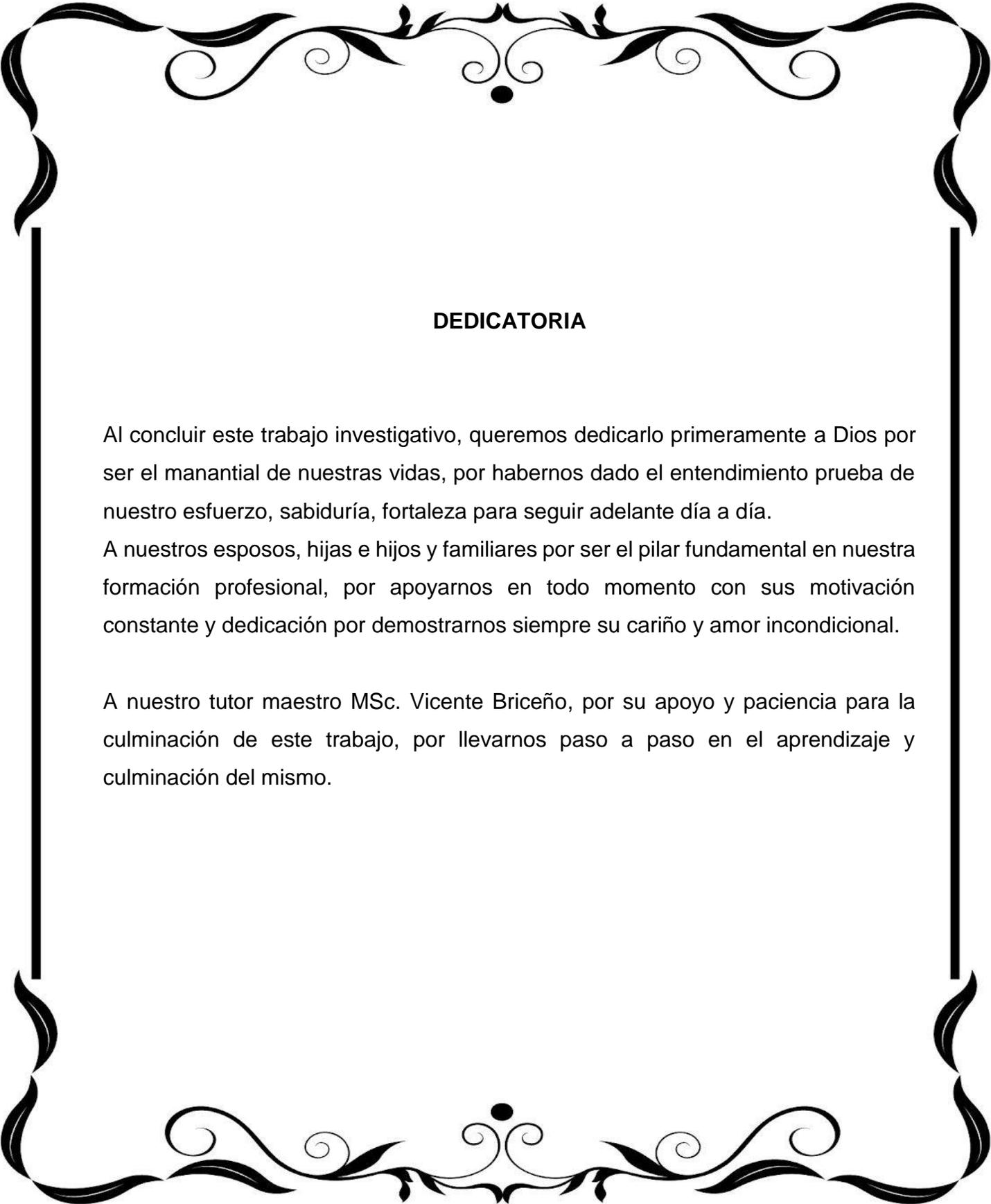
Para optar al título de Licenciado en Pedagogía con mención en Administración de la Educación

Autoras:

-  Tec. Rebeca Elizabeth López Ruíz
-  Tec. Jhoicy Amalia García Alemán
-  Tec. Ana Adela Membreño

Tutor: MSc. Vicente Briceño Caldera

Managua Nicaragua diciembre 2020

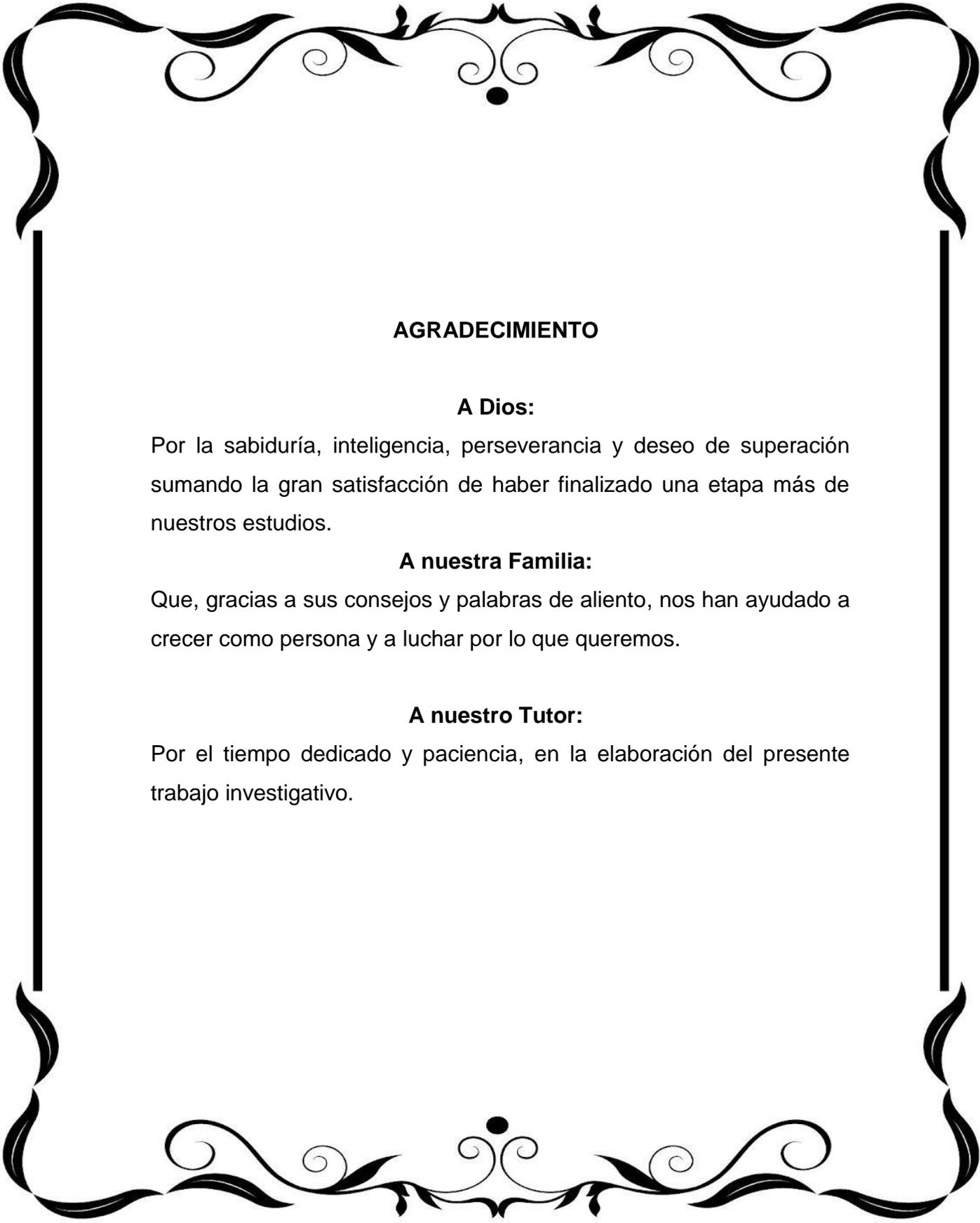


DEDICATORIA

Al concluir este trabajo investigativo, queremos dedicarlo primeramente a Dios por ser el manantial de nuestras vidas, por habernos dado el entendimiento prueba de nuestro esfuerzo, sabiduría, fortaleza para seguir adelante día a día.

A nuestros esposos, hijas e hijos y familiares por ser el pilar fundamental en nuestra formación profesional, por apoyarnos en todo momento con sus motivación constante y dedicación por demostrarnos siempre su cariño y amor incondicional.

A nuestro tutor maestro MSc. Vicente Briceño, por su apoyo y paciencia para la culminación de este trabajo, por llevarnos paso a paso en el aprendizaje y culminación del mismo.



AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por la sabiduría, inteligencia, perseverancia y deseo de superación sumando la gran satisfacción de haber finalizado una etapa más de nuestros estudios.

A nuestra Familia:

Que, gracias a sus consejos y palabras de aliento, nos han ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que queremos.

A nuestro Tutor:

Por el tiempo dedicado y paciencia, en la elaboración del presente trabajo investigativo.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, valorar la incidencia del Clima Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral de los docentes del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, ubicado en el municipio de San Marcos departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2020.

El tipo de estudio es transversal se realizó durante el segundo semestre del año lectivo 2020. En esta investigación se aplicó una entrevista a la directora y una encuesta a 25 alumnos de 6to grado, se consideró encuestar a todos los docentes que laboran en el centro educativo en total 10. También se consideró la perspectiva de 8 padres de familias, quienes fueron los únicos dispuestos a apoyar en este estudio con respecto al tema.

Los docentes encuestados manifestaron que el clima organizacional en la institución es "Muy Bueno", indicando que se necesita de algunas mejoras para lograr un óptimo ambiente laboral. En cuanto al Desempeño Laboral los estudiantes están satisfechos con el desempeño de sus docentes, ubicándolos en la escala de "Excelente"; las madres y padres de familias piensan que es "Muy Bueno", manifestando que hay algunos aspectos a mejorar, de igual forma la directora manifiesta que el desempeño laboral de sus docentes es "Muy Bueno", indicando que son trabajadoras responsables, con vocación de servicio, trabajan en equipo con el único fin de alcanzar los objetivos que como institución se han planteado.

La principal recomendación a la directora es la promoción del "descanso activo" durante la jornada laboral, para que los docentes recuperen energías y desarrollen hábitos que contribuyan a la buena salud física y mental, mediante actividades y ejercicios de relajación para reducir la fatiga y el estrés laboral.

A las docentes se les recomienda estar dispuestos al cambio y actualizarse en cuanto al manejo de las TIC, porque el buen uso de las mismas, ayuda a cumplir en tiempo y forma con las exigencias del MINED. De esta manera, se evita el estrés y gastos innecesarios, de tal forma optimizaran su tiempo evitando sobrecarga de trabajo en tiempo de descanso.

Palabras clave: Clima Organizacional, Dirección, Desempeño Docente

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación.....	2
1.2. Antecedentes	3
1.2.1. Antecedentes Nacionales:.....	3
1.2.2. Antecedentes Internacionales	5
1.3. Planteamiento del problema.....	7
II. OBJETIVOS	9
2.1. Objetivo general	9
2.2. Objetivos específicos	9
III. MARCO TEÓRICO	10
3.1. Clima organizacional.....	10
3.1.1. Conceptos de Clima Organizacional.....	10
3.1.2. Enfoques del clima organizacional	11
3.1.3. Características del clima organizacional.....	11
3.1.4. Funciones del clima organizacional.....	13
3.1.5. Mecanismos que fortalecen el clima organizacional.....	14
3.1.6. La teoría del clima organizacional según Likert.....	15
3.2. Cultura organizacional.....	16
3.2.1. Concepto de Cultura Organizacional	16
3.2.2. Diferencias entre clima y cultura organizacional	19
3.2. Dirección	20
3.2.1. Definición.....	20
3.2.2. Importancia.....	20
3.2.3. Principios de dirección.....	20
3.2.4. Tipos de Dirección.....	21
3.2.5. ¿Cómo influye el estilo de dirección el clima organizacional?	22
3.3. Desempeño Laboral.....	23
3.3.1. Concepto del Desempeño Laboral Docente.....	23
3.3.2. Características del Desempeño Laboral.....	24
3.3.3. Comportamiento organizacional	25

3.3.4.	Satisfacción laboral.....	26
3.3.5.	Factores que influyen en el Desempeño Laboral	27
3.3.6.	Evaluación del desempeño laboral	30
3.3.7.	Importancia de la evaluación del desempeño laboral	32
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	33
V.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	34
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO	38
6.1.	Enfoque de investigación	38
6.2.	Tipo de estudio.....	38
6.3.	De acuerdo al alcance.....	38
6.4.	Variables del estudio	39
6.5	Alcance del Estudio.....	39
6.6.	Población y muestra.....	40
6.7.	Técnicas e instrumentos	41
6.8.	Plan de análisis	44
VII.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
VIII.	CONCLUSIONES.....	71
IX.	RECOMENDACIONES	73
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	75
XI.	ANEXOS	77

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una nación depende principalmente del sistema educativo disponible en el país. La educación es donde el profesor juega un papel fundamental para asegurar el logro en una institución educativa, siendo crucial en el proceso de aprendizaje del alumno. Como profesionales, los maestros deben ser modelos a seguir y exhibir a sus estudiantes un compromiso con los valores académico y el aprendizaje permanente.

Un factor que podría influir en el trabajo del profesor es el clima organizacional o clima laboral, el cual, puede ser medido en función de los principales comportamientos de liderazgo en los docentes. Los directores pueden alentar el desempeño efectivo de sus maestros identificando sus necesidades y tratando de darles respuestas a cada una de las necesidades. Este estímulo es muy dependiente en varios aspectos del liderazgo y comportamiento del director, de modo que, el comportamiento del docente junto al del director del centro, son parte del clima organizacional que influye el desempeño laboral del profesor.

La carencia de un buen clima organizacional afecta no solo el rendimiento del profesor sino también la salud y el bienestar personal y familiar. Sin embargo, como en toda institución, el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga del municipio de San Marcos, no es ajeno a presentar problemas en el contexto laboral, generalmente relacionados con la dimensión humana, tales como, problemas a nivel de relaciones interpersonales, falta de identidad y compromiso con el centro laboral, estrés, insatisfacción laboral, entre otros. El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su institución para así alcanzar un mejoramiento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Abordar esta temática de Clima Organizacional es de suma importancia para las instituciones educativas, porque un buen manejo de ella impacta al punto de generar cambios positivos que propician una mejora institucional y calidad educativa.

El informe de investigación está organizado de la siguiente manera: Resumen, Introducción, Justificación, Problema de investigación, antecedentes, Objetivos, Marco teórico, Preguntas Directrices, Operacionalización de variables, Diseño metodológico, Análisis de resultados, Conclusiones y Recomendaciones.

1.1. Justificación

El presente trabajo investigativo se realizó como requisito para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación. Para lo cual se ha tomado el tema “Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los docentes del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio San Marcos, durante el segundo semestre del año 2020”.

A través de una observación previa se pudo constatar que en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, no se ha llevado a cabo ninguna investigación que tenga que ver con clima organizacional, por lo tanto, los resultados de esta investigación servirán de base para investigaciones futuras.

Asimismo, los resultados de esta investigación servirán para mejorar y/o fortalecer el área de dirección en cuanto al manejo del clima organizacional de este centro educativo, lo que a su vez será de mucho beneficio para toda la comunidad educativa.

Por otra parte, esta investigación puede ser utilizada como un documento de consulta para estudiantes de la carrera de Administración de la Educación, así como para fortalecer sus conocimientos teóricos, adquiridos durante su formación.

1.2. Antecedentes

En la búsqueda de estudios anteriores relacionados con el tema abordado en el presente trabajo, se consideraron solo aquellas que presentan características similares a los objetivos propuestos. A continuación, se describirán cinco de las más importantes:

1.2.1. Antecedentes Nacionales:

El primer estudio que localizamos es el de Hernández Ortiz Ruth del Carmen (2018) titulado “Clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del poder ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, ubicado en el barrio el recreo, Distrito III Municipio de Managua, durante el II Semestre del año 2016”.

El objetivo general que se planteó en esta investigación fue valorar la relación entre clima organizacional y el estilo de liderazgo; el tipo de estudio que se planteo es mixto cuantitativo con implicaciones cualitativas.

Dicho estudio concluye que el Clima Organizacional a nivel interno es favorable, aunque hay problemas de conflicto y factores externos que afectan los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección docentes y estudiantes. El tipo de liderazgo es pedagógico y en ocasiones democráticos lo que no conduce a la innovación y cambio en los procesos organizativos en función de la calidad de la educación.

El segundo estudio que encontramos es de García Hodgson María Elena et al. (2016) que se titula: “Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015”. Dicho estudio, se propuso como objetivo general Identificar los factores que inciden en el clima organizacional, para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM Estelí en el I semestre 2015.

Los autores García Hodgson María Elena et al. (2016) plantearon dentro de este estudio una investigación mixta, porque evalúan la realidad que se presenta en

la institución en cuanto a su Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral; asimismo, se aplicaron instrumentos como: guía de observación, encuestas y entrevistas para la recolección de datos, así como el análisis de hallazgos. El estudio se efectúa con base a las situaciones que se presenten durante el periodo investigativo, por tanto, se realiza un estudio explicativo.

Dicho estudio, concluye lo siguiente: sobre el **ambiente de colaboración**, se caracteriza por contar con un ambiente de mutua ayuda entre sus colaboradores, fortaleciendo las relaciones de confianza, compromiso para un ambiente laboral idóneo. De acuerdo al **trato laboral**, los colaboradores consideran en su mayoría que no reciben el trato adecuado de su jefe inmediato. De la **capacitación**, el personal administrativo no ha sido capacitado de acuerdo al perfil del puesto de trabajo en que se desenvuelven. Sobre el **Reconocimiento laboral**, al personal no se le reconoce, por lo que es causa de desmotivación tanto personal como profesional, reduciendo la productividad laboral.

Finalmente, el estudio recomienda de forma general, el fortalecimiento al desarrollo personal que favorezcan la capacitación del personal, adaptando programas de evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación; Realización de mediciones de clima organizacional periódica.

Un tercer estudio que se encontró fue el de Zans Castellón (2017) la cual realizó un estudio parecido al de la FAREM-Estelí, titulándose "*Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa*"; con un objetivo general que analiza el Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016.

Dicho estudio se categoriza como una investigación de tipo post - positivista, lo que significa que la realidad existe, pero no puede ser completamente aprehendida y los hechos que ocurren ser explicados, por tal razón son manejados por leyes naturales que los humanos solo pueden percibir de manera incompleta. Así mismo se caracteriza por ser no experimental, debido a que se

observará los fenómenos que ocurren alrededor del hecho tal y como está. Finalmente, dentro de la metodología se detalla que el estudio tiene un enfoque cuantitativo, por establecer una hipótesis estadística; y Cualitativo porque se realizó una entrevista a profundidad que permitió comprender el fenómeno en estudio.

Zans Castellón (2017) concluye en su estudio, que en la FAREM-Matagalpa el clima organizacional es moderadamente optimista, siendo el liderazgo poco practicado entre el personal. De igual forma, el desempeño laboral es bajo, porque la toma de decisiones se realizan en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación. El autor del estudio dio como recomendaciones que las autoridades deben implementar estrategias que contribuyan a un buen clima organizacional, constituyendo de manera permanente las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios. De igual forma, es recomendada el fortalecimiento de la comunicación permanente, institucionalizar el trabajo en equipo aumentar la motivación del desempeño laboral.

1.2.2. Antecedentes Internacionales

Se encontró el estudio de Romero Lemus (2016) titulado “*Estudio del clima organizacional dentro de la escuela de estudios de postgrado de la facultad de ingeniería en la universidad de San Carlos de Guatemala*” cuyo objetivo general consistía en realizar un estudio del clima organizacional dentro de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Romero Lemus (2016) concluyen en este estudio que el clima organizacional dentro de la escuela se encuentra en orden; sin embargo, existen puntos de mejora, los cuales, con la escala de Likert, fueron clasificados para accionar y minimizarlos por prioridad. Por otro lado, fueron encontradas deficiencias en vías de comunicación entre dirección y docentes pertenecientes a la Escuela, así como puntos de mejora en condiciones de trabajo, tanto para personal administrativo, como para docentes. Finalmente, recomienda la realización de

auditorías externas, evaluación del personal administrativo, implementación de nuevos estudios de clima organizacional en la escuela y la fomentación del trabajo en equipo que hasta el momento de la realización de ese estudio han realizado un buen trabajo.

Un segundo estudio que se retomó fue la escrita por Flores Benavides (2016) el cual se titula “*Estudio y propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, en el período 2015-2016*”. En dicho estudio, se propusieron dos objetivos generales como son: a) Analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional; b) Proponer un plan para mejorar o fortalecer el clima organizacional de la Escuela de Planificación y Promoción Social.

El estudio de Flores Benavides (2016) tiene una finalidad exploratoria, descriptiva y teórica, porque persigue ampliar, comprender, impactar y mejorar el conocimiento sobre la importancia y relación que tiene el clima organizacional y cómo este puede influir en el desempeño laboral para, posteriormente, tomar decisiones prácticas en la organización, que fomenten el involucramiento del personal académico y administrativo en la Unidad Académica. El estudio concluye en que los trabajadores desconocen los planes de incentivos (capacitaciones al trabajador) que ellos mismos tienen. No existen las relaciones interpersonales más óptimas entre el personal docente y administrativo. Existe poca comunicación por lo que se ve afectado el trabajo en equipo, lo cual deteriora el ambiente laboral.

En consecuencia, el estudio recomienda, realizar un plan de inducción donde se les brinde información respecto a todos los incentivos que ofrece la Universidad, donde muchos tienen desconocimiento de los mismos. Asimismo, recomienda realizar ejercicios de integración como reuniones, talleres o actividades sociales, entre otros, para fortalecer las relaciones interpersonales. Finalmente, el autor del estudio recomienda reconocer los esfuerzos de cada persona y que se valore el trabajo que realiza cada miembro para poder fomentar el trabajo en equipo y

fortalecer la comunicación entre los trabajadores de la Facultad, además mejorar las estrategias de comunicación asertiva utilizando siempre el respeto hacia todos los compañeros.

1.3. Planteamiento del problema

La presente investigación plantea cómo el Clima Organizacional incide en el desempeño laboral de los docentes que trabajan en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, el cual esta se encuentra ubicado en el departamento de Carazo, municipio de San Marcos Km 35 carretera sur.

Hoy en día, se habla mucho sobre la importancia de que las instituciones tengan un clima organizacional estable para lograr un buen desempeño laboral. los centros educativos no son la excepción, como toda institución cuenta con un cuerpo administrativo que se debe encargar del buen manejo y funcionamiento de la misma.

El problema latente es que en la actualidad la mayoría de las instituciones educativas, no cuentan con un personal formado profesionalmente en el área administrativa, por lo que surge la necesidad de encontrar y nombrar a directores que cumplan con los requerimientos como lo establece la Ley de Carrera Docente en el artículo 19, la cual se detallan en el Reglamento de dicha ley en el artículo 57.

En esta institución educativa se ha observado ciertos factores que afectan el clima organizacional y por lo tanto el desempeño laborar docente como la inconformidad al momento de asumir ciertas responsabilidades orientadas por la administración del centro y las diferencias de opiniones que existen entre el cuerpo docente y administrativo careciendo de mecanismos que fortalezcan el clima organizacional permitiendo un ambiente de trabajo agradable.

Formulación del problema

¿Cómo incide el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los docentes en el Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio de San Marcos, durante el segundo semestre 2020?

Tema de investigación

Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los docentes del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga del municipio de San Marcos departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2020.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Valorar la incidencia del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los docentes del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, ubicado en el municipio de San Marcos departamento de Carazo durante el segundo semestre del año 2020.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de clima organizacional que prevalece en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga.
- Analizar el impacto que tiene el manejo del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes.
- Determinar los factores que inciden en el manejo del clima organizacional en el desempeño laboral en esta institución.
- Proponer mecanismos que fortalezcan el clima organizacional en esta institución educativa.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Clima organizacional

El Clima organizacional es llamado también clima laboral o ambiente organizacional es un tema de mucha importancia para las organizaciones, las cuales buscan logra cumplir sus propósitos y productividad, dando chance al mejoramiento de sus servicios. Al estudiar el clima organizacional nos permite descubrir aspectos claves tanto negativo como positivo que puedan estar influyendo en el ambiente laboral de la institución.

3.1.1. Conceptos de Clima Organizacional

El clima organizacional hace referencia a las características del ambiente de trabajo, así como las repercusiones que tiene la misma en el comportamiento laboral. El clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano en una organización (Ramos Moreno, 2012).

Chiavenato (1990), por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Campbell (1976), considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

Tagiuri (1968), afirmo que el clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.

Brunet (1987), define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

CHIAVENATO (2006), Se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

3.1.2. Enfoques del clima organizacional

Entre los enfoques del clima organizacional se encuentran los siguientes: (Sayago, 2014):

Enfoque Psicológico	Enfoque Organizacional	Enfoque Integral
El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones de los individuos que integran la organización.	a) Es externo al individuo, b) Rodea al individuo, pero es distinto de sus percepciones, y c) Existe en la realidad organizacional.	Se considera al clima como una estructura y un proceso continuo de estructuración, pero también como una actitud colectiva producida por las interacciones de los miembros <i>Tejada, Giménez, Gan y otros.</i>

3.1.3. Características del clima organizacional

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional (empresa, 2010).

El clima organizacional se caracteriza por:

Ambiente Físico	El clima organizacional o laboral está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa.
Ambiente social	Este ambiente está determinado por las personas entre sí del mismo u otros departamentos dentro de la empresa.
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.
Comportamiento organizacional	Hace referencia a los aspectos como la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área.
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.
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.
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.
Pertenencia	El sentido de pertenencia o de identidad fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento no

	sólo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo
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.
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 de cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades.

3.1.4. Funciones del clima organizacional

(Hernández Ortiz, 2018) Cita a Litwin y Stringer, (2008), planteando las siguientes funciones del clima organizacional que tiene una gran incidencia en el equipo o grupo de trabajo:

- **Vinculación:** Lograr que los grupos que actúan mecánicamente, se comprometan de manera informal con las demás funciones laborales.
- **Des obstaculización:** Cambiar la monotonía y rutina laboral, con actividades productivas y de mayor utilidad.
- **Espíritu:** Es demostrarle a la empresa que se trabaja con ánimo, dedicación y compromiso, sin tener en cuenta la obligación de los deberes.
- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se enfoca en la relación personal con los directivos, manteniendo distancia y prudencia sin afectar la confianza brindada por ellos.
- **Énfasis** en la producción se enfatiza en la clase de supervisión que ejerce la parte administrativa hacia los objetivos productivos esperados por la empresa.

- **Empuje:** Es el comportamiento del sector administrativo por lograr una mayor motivación por el logro de las metas trazadas para los empleados.
- **Consideración:** Se enfatiza en la humanidad, nobleza y humildad con que deben ser tratados los miembros de la organización, de parte de sus directivos y jefes.

3.1.5. Mecanismos que fortalecen el clima organizacional

✓ Promover el respeto

Un jefe que ordena y pide las tareas de forma brusca, con desprecio y levantando el tono de voz, demostrará falta de liderazgo y de empatía. Todo ello perjudica al ambiente laboral, a la productividad y a las relaciones personales.

Promover el respeto y tolerancia ante todo es de gran importancia para fomentar la armonía del equipo.

- **Buscar el feedback con los empleados**

Que cada empleado se sienta una persona y no un número dentro de una organización. A las personas les gusta sentirse integradas y que su opinión se tenga en cuenta. Todo ello ayuda a sentir que se forma parte de un proyecto.

Además, el **feedback con los empleados** se debe trabajar cuidadosamente y de forma constante. Hay que invertir tiempo y espacio para escuchar a tu equipo.

- **Capacidad de liderazgo**

La flexibilidad ante diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral y que se traten de forma personalizada, genera un clima laboral positivo que fomenta el éxito del negocio.

Saber manejar de forma apropiada las crisis del día a día es vital. Mantener la calma, el orden, transmitir el mensaje adecuado y de forma correcta al equipo y mostrar seguridad en la gestión del problema son algunos aspectos que ayudan a que tus empleados tengan absoluta confianza en ti como líder.

- **Lugar de trabajo adecuado**

El lugar de trabajo es donde los empleados pasan la mayor parte del tiempo en su día a día. Por eso hay que considerar ciertos aspectos esenciales para que

se sientan cómodos. Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo trabajar correctamente y mejorará su bienestar y su rendimiento.

- **Buena comunicación**

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

- **Confianza**

La confianza se entiende como esa capacidad de sentirse seguro incondicionalmente frente a las acciones y decisiones de una persona, grupo o institución. Según eso, es muy importante para las organizaciones empezar a dar ejemplo y promover la confianza en sus colaboradores, esto aumenta la productividad en el trabajo en equipo e individual.

- **Promoción laboral**

El reconocimiento laboral, produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea más feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general. Es la técnica clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la empresa, no saber apreciar la labor y el desempeño de nuestros trabajadores es darles un aliciente para que se busquen otra empresa donde sí se les reconozca.

3.1.6. La teoría del clima organizacional según Likert

Es importante mencionar que, debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima organizacional, se evidencia que son varios los autores

que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuestos por Likert, el cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

Brunet (2011), Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos.

La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima.

Así como con las teorías de motivación “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunos sobreentienden en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo, constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.”

3.2. Cultura organizacional

La Cultura Organizacional se expresa través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella (Significados.com, 2020).

3.2.1. Concepto de Cultura Organizacional

Para conocer mejor la definición de Cultura Organizacional expondremos algunos puntos de vista según algunos actores a continuación:

Según Serrano (2007), expone que, la cultura “es el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, que hace que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”.

Para Carriego (2002), “La cultura organizacional es una cualidad relativamente estable de políticas que afectan a toda la institución como también a las prácticas de sus miembros.”

De la comparación y análisis de las definiciones dadas por estos autores se puede inferir que coinciden al concebir la cultura como aquello que identifica a una organización; también sugieren que toda organización posee una cultura organizacional y en la medida que se desarrolla esta cultura permite que quienes forman parte de una organización adquieran conductas, comportamientos, creencias y valores compartidos.

La cultura organizacional juega un papel importante en el estudio de las organizaciones, porque la “cultura equivale al modo de vida de la organización en todos los aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.”

En este sentido, la cultura organizacional cumple determinadas funciones que permiten diferenciar una organización de las demás, genera un sentido de identidad, establece compromisos, moldea las actitudes y el comportamiento de los miembros de una organización.

Entonces, para poder establecer el clima organizacional es preciso revisar cómo es su cultura organizacional, pues cada institución tiene un carácter y personalidad propia que la diferencian de otras instituciones y que van más allá de la infraestructura. La cultura proporciona los principios generales y un contexto para que la organización siga y ejerza la estrategia, puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna que hace referencia a la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Chiavenato explica que algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción (Chiavenato, 2009).

Para Chiavenato (2009), la cultura “es la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de

presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera cómo funciona y trabaja una organización.

Un clima organizacional apropiado y una cultura organizacional facilitan compromisos que van más allá de los intereses personales, en beneficio de toda la organización; por lo que para alcanzar los objetivos de una institución es preciso identificar sus potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ayuden a crear un ambiente capaz de influir en su rendimiento.

En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa. Los teóricos de las organizaciones saben y reconocen la importante función, que cumple la cultura en la vida de los integrantes de una organización, pues esta es la que afecta las actitudes y conductas de los empleados. La cultura organizacional, se desarrolla a partir de la necesidad de mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. Dependiendo de la naturaleza de su actividad y las características de las personas a quienes deba emplear, es posible que se creen diferentes expectativas y valores.

Toda organización posee una cultura organizacional, cuyo inicio tiene que ver con los fundadores de la organización, quienes contribuyen en la conformación y estructura, y en la medida que se desarrolla la cultura organizacional permite que sus integrantes adquieran comportamientos, conductas y otros factores que inciden en su desempeño. Al hablar de las instituciones educativas, cada una de ellas tiene su propia historia en la que se va generando y asentando determinados modos de hacer y pensar, a partir de experiencias compartidas, de percepciones y vivencias subjetivas, así como formas particulares de relacionarse social y profesionalmente; es decir, cada una tiende a configurar rasgos culturales y particulares propios.

Por esto conocer la cultura organizacional, ponerla en relación con las condiciones sociales, políticas y económicas de la educación, constituye una

condición necesaria para tomar conciencia de las bases profundas sobre las que se asientan sus acciones y para explorar vías y alternativas de mejora.

3.2.2. Diferencias entre clima y cultura organizacional

El clima y la cultura organizacional han sido objeto de estudio a partir de la psicología social, sociología y antropología, lo que ha provocado muchas discusiones acerca de su definición y contenido. Cada organización tiene su cultura organizacional; según Chiavenato (2011), para conocer una organización se requiere comprender su cultura, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, pues “el modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.”

En este sentido, es importante que cada organización comunique el tipo de cultura que desea alcanzar, según su identidad y visión, de modo que sus empleados se identifiquen con la organización y su cultura. En las diferentes organizaciones, como las instituciones educativas, las percepciones que los empleados tienen respecto de su organización: trabajo, ambiente físico, relaciones interpersonales, regulaciones, determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Con frecuencia se utilizan los términos clima y cultura de forma intercambiable en la literatura organizacional. Sin embargo, para Gairín (1996), “clima y cultura son como «dos caras de una misma realidad». Así, para unos autores la cultura de una organización es uno de los elementos que configuran el clima, mientras que para otros la cultura es un concepto más amplio en el que él se considera al clima como elemento fundamental.

Entonces, las diferencias entre clima y cultura radican en considerar aspectos metodológicos y epistemológicos. Así, al hablar del clima se pretende caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales, en tanto que la cultura pretende entender los valores y las hipótesis fundamentales que los individuos de las organizaciones agregan al sistema social del cual forman parte.

3.2. Dirección

3.2.1. Definición

Es una de las funciones más complejas del proceso administrativo, es aquella en el cual se influencia el grupo humano combinando aspectos como la comunicación, el liderazgo, la motivación y la creatividad. De la misma manera se conjugan conceptos como el de autoridad y poder, como medios de influencia. El poder significa potencial para influir, mientras que la autoridad se refiere al poder institucionalizado. Ella se delega a través de la descripción de los cargos organizacionales (Gutiérrez B. , s.f.).

3.2.2. Importancia

De acuerdo con (Ruiz Gómez, 2012) La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

Es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

3.2.3. Principios de dirección

Los principios de dirección fueron sintetizados por Henri Fayol después de años de estudio. Con estos principios se sentaron las primeras bases para la gestión científica moderna. Estos primeros conceptos, denominados también principios de gestión, son factores que influyen en una gestión de éxito.

- *División del trabajo:* Hay que especializar a los trabajadores para que sean experimentados y productivos.
- *Autoridad y responsabilidad:* Es el derecho de impartir órdenes y el poder de hacerlas cumplir, asignando responsabilidades.
- *Disciplina:* Es el respeto de los convenios establecidos.
- *Unidad de mando:* cada hombre no debe tener más que un solo jefe.
- *Unidad de dirección:* Esto es “un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen el mismo fin” Subordinación del interés particular al interés general: los objetivos de la empresa tienen prioridad sobre los de las personas.
- *Remuneración del Personal:* precio del servicio prestado; debe ser equitativa y, en lo posible, dar satisfacción al personal y a la empresa.
- *Centralización:* Las acciones convergen hacia la dirección y de esta parten las órdenes que movilizan a la organización.
- *Jerarquía:* Serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.
- *Orden:* Significa un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- *Equidad:* Resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia.
- *Estabilidad del personal:* Tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien.
- *Iniciativa:* Concebir un plan y asegurar su éxito; constituye “una de las más vivas satisfacciones del hombre inteligente” y un poderoso estímulo que la empresa debe alentar.
- *Unión del personal:* La unión hace la fuerza y el jefe de la empresa la obtiene practicando la unidad de mando, evitando dividir al personal y evitando también abusar de las comunicaciones escritas.

3.2.4. Tipos de Dirección

1. *Estilo Autocrático:* El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

2. *Estilo Paternalista:* Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.
3. *Estilo Laissez faire:* El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.
4. *Estilo Democrático:* El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.
5. *Estilo Burocrático:* La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.
6. *Estilo Institucional:* El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado. (Esther, 10)
7. *Estilo participativo:* Es el estilo de dirección en el que los responsables y directivos de una empresa comparten con el resto de miembros de la organización el proceso de toma de decisiones, es decir, que la colaboración no se limita a aquellos puestos dotados de un poder más formal.

3.2.5. ¿Cómo influye el estilo de dirección el clima organizacional?

Como se puede observar los estilos de dirección tienen un papel fundamental en el éxito de la unidad escolar, los administradores educativos, son líderes, agentes educativos encargados de dirigir el equipo de trabajo. Su gestión y estilo administrativo incide en el clima organizacional, las relaciones entre el personal, educandos y padres de familia.

El director puede contribuir a elevar o bajar la moral del entorno escolar. Por mucho tiempo se tuvo la idea de que ser líder es tener la concentración de poder, pero esta concepción entró en crisis, por lo tanto, surge un nuevo paradigma, que plantea que el líder es el que está al servicio del centro educativo, el que crea

estructuras de cooperación, compromiso, solidaridad y trabajo en equipo, puesto que el cambio y la calidad total educativa es un compromiso de todos. Por lo tanto, el director no sólo debe ser un administrador, sino que debe ser un líder pedagógico que facilite el procesamiento de la incertidumbre, resistencias, diferencias, necesidades de capacitación y crecimiento profesional, clarificación de las metas y manejo de conflictos. Debe tener una formación humana que lo lleve a desarrollar un clima de sensibilidad social, habilidad para escuchar y respetar a los miembros, así se generará un clima organizacional en donde el personal se siente motivado, consciente y comprometido con el quehacer institucional. Los estilos de dirección para el siglo XXI, demandan estar preparado para los cambios constantes, tanto para seguirlos como para generarlos. El director proyecta una imagen que puede estimular o impedir el desarrollo de la unidad escolar al ejercer los diferentes roles.

3.3. Desempeño Laboral

Medir las acciones de una institución resulta necesario para detectar problemas de productividad. Un punto en el que el *desempeño laboral* cobra especial relevancia.

3.3.1. Concepto del Desempeño Laboral Docente

Antes de conocer el concepto del desempeño laboral expondremos primeramente la definición de desempeño. Según Franco, Kheyraadi y SunnyL (2019), expresan que es el resultado expresado por la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, siendo medible para acompañar y observar lo realizado, como positivo o negativo, y en este marco surge la posibilidad de trabajar sobre formas para mejorar, así como para detectar problemas que puedan estar deteriorando o limitando el rendimiento.

Para entender mejor los que es el desempeño laboral expondremos algunos conceptos según autores, como:

Robbins, Stephen, Coulter (2013), definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la

medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

3.3.2. Características del Desempeño Laboral

Se podría asumir que el desempeño laboral es solo acerca de qué tan bien realizan sus tareas los empleados. Sin embargo, existen varias características claves en su conceptualización, que son (Corvo, 2019):

1. Saber escuchar:

Los empleados de alto desempeño escuchan a sus colegas, jefes y colaboradores con atención y respeto, controvierten con argumentos y aceptan los comentarios y sugerencias que se les entregan en un proceso de retroalimentación. A partir de la información recibida construyen nuevas y mejores estrategias para aprovechar las oportunidades de mejora identificadas, lo que les permitan optimizar sus métodos de trabajo, todo en busca de mejorar su productividad y la de su equipo.

2. Positivismo:

Los mejores empleados se centran en lo positivo. Aunque no siempre sucedan cosas positivas en una empresa, estas personas buscan identificar el lado bueno de cada situación, aun cuando sea muy negativa, para convertirla en una oportunidad de mejora y no volver a cometer los errores que llevaron a que así fuera. Esta visión de las cosas les ayuda a comprometerse con su trabajo y buscar soluciones en lugar de generar más problemas.

3. Responsabilidad:

Los empleados de alto desempeño tienen claras sus funciones y responsabilidades y se hacen cargo de los errores y los aciertos que se cometan

durante la ejecución de las tareas que estén a su cargo. Estas personas no buscan excusas, cumplen con los tiempos de entrega de sus proyectos, no se comprometen con fechas imposibles y si no pueden terminar a tiempo, lo comunican a su superior para explicar las razones y establecer una nueva fecha.

4. Manejo del tiempo:

Los empleados de gran rendimiento son capaces de manejar el tiempo disponible y cumplir con sus reuniones, citas, entregas y tareas sin mayor inconveniente. Todo depende de la cuidadosa planeación de las actividades y del manejo que les den a los recursos con los que cuentan para cumplir con su trabajo y obligaciones en un tiempo razonable. Estas personas saben cuándo decir no y no defrauda a sus jefes cuando se comprometen con algo.

5. Objetivos propios

Estos colaboradores establecen sus propias metas y no se quedan únicamente con las que les asigna la compañía. Buscan oportunidades para terminar proyectos antes del tiempo estipulado y formas para optimizar los recursos y el presupuesto de los mismos. Los empleados de alto desempeño buscan identificar oportunidades para aprovecharlas y superar sus propias expectativas, las de su equipo y la empresa.

6. Desafíos

Los empleados de gran rendimiento están siempre dispuestos a asumir nuevos desafíos, tareas difíciles de las que otras personas de la empresa huyen. Están listos para resolver problemas, crear nuevas estrategias para cambiar la dirección equivocada, evitar repetir errores y enfocarse en lo verdaderamente importante y no únicamente en lo urgente.

3.3.3. Comportamiento organizacional

Las organizaciones son sistemas formados por personas cuyas relaciones generan procesos y contribuyen en los cambios que se dan al interior de una organización. Las personas que forman parte de una organización deben tener ética y responsabilidad en el trabajo que realizan para encontrar, a través de su participación, una promoción personal y profesional que le permita obtener satisfacción de sus necesidades personales (Robbins, 1996).

Hablar de comportamiento organizacional es hacer referencia al comportamiento humano en las organizaciones y es a través de un diagnóstico organizacional que se puede conocer las distintas fuerzas y procesos a los que se ve sometida una organización.

El comportamiento organizacional según Robbins (1996), es un “campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y las estructuras producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de la organización”. De modo que el comportamiento de las personas puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución. Una organización tiene alta probabilidad de mantener un nivel significativo de identificación entre sus miembros si mantiene un buen clima y viceversa.

3.3.4. Satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas. Unas hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas efectivas, otras la conciben como una actitud generalizada ante el trabajo. El grado de satisfacción tiene mucha relevancia, Robbins (1996), define la satisfacción laboral como “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Por lo tanto, la satisfacción laboral es una actitud, resultado de la incidencia de las condiciones que rodean al individuo en su trabajo, sean éstas, aspectos motivacionales en cuanto a la responsabilidad, libertad de cómo hacer el trabajo, ascensos, reconocimiento, etc., lo que conlleva a determinar el grado de satisfacción o insatisfacción que tiene un empleado.

La satisfacción de una acción bien realizada en el trabajo genera actitudes positivas. Según Brunet (2011), existe una relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

La satisfacción es una actitud observable de la persona frente a su puesto de trabajo a través de declaraciones verbales cuando expresan sus opiniones, valores, juicios y reacciones afectivas, por tanto, no es una conducta. Es una variable dependiente que se relaciona con los factores de desempeño y las condiciones físicas que lo rodean, es una tendencia emocional que incluye procesos cognoscitivos y volitivos, que se orienta en esencia a satisfacer determinadas necesidades.

Davis y Newstrom (1991), definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. Esto implica que la satisfacción está relacionada con la naturaleza del trabajo y el contexto laboral y varía según la percepción que la persona tenga del clima organizacional. La satisfacción está en función de lo que una persona desea y lo que puede obtener, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

La importancia que tiene el hecho que la persona se sienta identificada con su trabajo genera una actitud positiva hacia el trabajo mismo y esto permite que se sienta satisfecha. Ello tiene una gran influencia en la vida laboral y personal del individuo, de esta manera es más probable que los empleados comprometidos permanezcan más tiempo en la organización que los no comprometidos (Davis & Newstrom, 1991).

3.3.5. Factores que influyen en el Desempeño Laboral

El desempeño en el área de trabajo se nutre tanto de la experiencia previa, la formación y la capacidad personal del sujeto para llevar a cabo las tareas asignadas, como del establecimiento de un ambiente físico confortable y vínculos respetuosos. Un buen desempeño se relaciona a la productividad y la calidad del trabajo realizado, con el cumplimiento de las normas implícitas y explícitas de la institución.

Otro factor que influye en el desempeño es el reconocimiento: familiar, social, económico, de los compañeros y superiores, etcétera. Por ejemplo, si el trabajador hace su trabajo de modo eficiente, pero no es reconocido

laboralmente, es probable que se sienta desmotivado, lo que causará un desmejoramiento de su rendimiento.

Con respecto al tema (Jiménez Lemus, 2011) cita a Litwin & Stinger, quienes establecen 9 factores que a criterios de ellos repercuten en el manejo del clima organizacional estos son:

1. Estructura:

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. Responsabilidad:

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

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los

desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. Recompensa:

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos «reclamamos» reconocimiento adicional.

4. Desafío:

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación:

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares:

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto:

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad:

Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

La generación de un adecuado Clima Organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

3.3.6. Evaluación del desempeño laboral

Para poder evaluar de manera completa y efectiva a tus empleados, es necesario abordar la evaluación del desempeño laboral desde una **perspectiva completa** que incluya las cuatro áreas o factores implicados:

- Productividad y calidad del trabajo
- Eficiencia
- Formación adquirida
- Objetivos conseguidos

Estas cuatro áreas afectan de manera directa al desempeño laboral y, por lo tanto, deberán ser tenidas en cuenta en la evaluación. Esto permitirá detectar tanto las fortalezas como las debilidades de los trabajadores y de la propia compañía, y adaptar la respuesta de la mejor manera posible para aportar las soluciones más adecuadas en cada caso.

Productividad y calidad del trabajo

A la hora de realizar la evaluación del desempeño laboral, la productividad es uno de los factores clave. Se entiende por productividad la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral. En este sentido, es importante contar con una plantilla productiva, así como conseguir incentivar esa productividad facilitando las herramientas y los procesos que sean necesarios para lograrlo.

Eficiencia

Otro de los factores que se tienen que tener en cuenta a la hora de realizar la evaluación del desempeño laboral es la eficiencia. La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel que es capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y haciéndolo con un resultado óptimo. Para ello, es indispensable facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuadas, que serán, en gran medida, el primer requisito necesario para que los trabajadores puedan aumentar su eficiencia en el trabajo.

Formación adquirida

El siguiente factor que se tiene que valorar a la hora de hacer la evaluación del desempeño laboral es la formación adquirida. Todos sabemos la importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los empleados. Pero también el papel crucial que juega en el crecimiento de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su compañía a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Por lo tanto, invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa.

Los objetivos conseguidos

Finalmente, el último gran factor que se debe tener en cuenta cuando se haga la evaluación del desempeño laboral es el relativo a los objetivos conseguidos. Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que estos conozcan a la perfección cuáles son sus objetivos. Es decir, qué se espera de ellos.

En este sentido, es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto, lo contrario creará la sensación de que los objetivos son inalcanzables y esto generará desidia o falta de compromiso por parte del trabajador (desconocido, s.f.).

3.3.7. Importancia de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño de los colaboradores en una institución es necesaria. Esta permite medir el logro de los objetivos propuestos y de esa forma dar a conocer a los colaboradores información sobre su comportamiento y desempeño.

Evaluar el desempeño de un colaborador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca la definición de: misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos. Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, la efectividad, los objetivos, el desarrollo personal, la capacidad de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y relacionamiento, etc. (empleo.com, 2016).

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional que prevalece en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga del municipio de San Marcos?
- ¿Qué impacto tiene el manejo del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el manejo del clima organizacional en el desempeño laboral en esta institución?
- ¿Qué mecanismos pueden fortalecer el clima organizacional en esta institución educativa?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Sub - variable	Indicadores	Fuente	Técnica	Instrumentos
Clima Organizacional	Según diferentes autores	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos 	Directora Maestros Alumnos Padres de familia	Entrevista Encuestas	Guía de entrevista Cuestionarios
	Enfoques	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque Psicológico • Enfoque Organizacional • Enfoque Integral 	Directora Maestros	Entrevista Encuestas	Guía de entrevista Cuestionarios
	Características	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico y social • Estructura • Comportamiento Organizacional • Comunicación • Motivación • Liderazgo • Pertenencia • Capacitación • Evaluación 	Directora Maestros Estudiantes Padres de familia	Entrevista Encuestas	Guía de entrevista Cuestionarios
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación • Desvinculación • Espíritu • Intimidad 	Directora Maestros	Entrevista Encuestas	Guía de entrevista

		<ul style="list-style-type: none"> • Alejamiento • Énfasis • Empuje • Consideración 	Estudiantes	Encuesta	Cuestionarios	
			Padres de familia	Encuesta		
Dirección	Definición y Teoría	Definición	Directora	Entrevista	Guía de entrevista	
			Maestros	Encuesta	Cuestionario	
	Importancia	Definición	Directora	Entrevista	Guía de entrevista	
			Maestros	Encuesta	Cuestionario	
		Principios	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Autoridad y responsabilidad • Disciplina • Unidad de mando • Unidad de dirección • Remuneración del personal • Centralización • Jerarquía • Equidad • Estabilidad del personal • Iniciativa • Unión del personal 	Directora	Entrevista	Guía de entrevista
				Maestros	Encuesta	Cuestionario

	Tipos de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático • Paternalista • Democrático • Burocrático • Laissez faire • Institucional • Participativo 	Directora	Entrevista	Guía de entrevista
			Maestros	Encuesta	Cuestionario
	Influencia del estilo de dirección en el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva • Negativa 	Directora	Entrevista	Guía de entrevista
			Maestros	Encuesta	Cuestionario
Desempeño Laboral	Según actores	<ul style="list-style-type: none"> • Definición 	Directora	Entrevista	Guía de entrevista
			Maestros	Encuesta	Cuestionario
	Características	<ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar • Positivismo • Responsabilidad • Manejo del tiempo • Objetivos propios • Desafíos 	Directora	Entrevista	Guía de entrevista
			Maestros	Encuesta	
		Estudiantes	Encuesta	Cuestionarios	
		Padres de familia	Encuesta		
	Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones 	Directora	Entrevista	Guía de entrevista
			Maestros	Encuestas	Cuestionarios
			Estudiantes		

			Padres de familia		
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> Definición Importancia 	Directora Maestros	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista Cuestionario
	Factores que influyen	<ul style="list-style-type: none"> Estructura Responsabilidad Recompensa Desafíos Relaciones Cooperación Estándares Conflicto Identidad 	Directora Maestros	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista Cuestionario
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Productividad y calidad del trabajo Eficiencia Formación adquirida Objetivos conseguidos 	Directora Maestros	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista Cuestionario

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Según (Niño Rojas, 2011) Diseño equivale a la concepción de un plan que cubre *todo el proceso de investigación*, en sus diversas etapas y actividades comprendidas, desde que se delimita el tema y se formula el problema hasta cuando se determinan las técnicas, instrumentos y criterios de análisis. El mismo autor cita a Cerda (2000) quien afirma que “la expresión *diseño de investigación* sirve para designar el esbozo, esquema, prototipo, modelo o estructura que indica el conjunto de decisiones, pasos, fases y actividades para realizar en el curso de una investigación”.

Cabe mencionar que en este acápite se presenta la metodología utilizada en el proceso de investigación, el enfoque, tipo de estudio, la población y muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos para recoger la información, plan de análisis y procesamiento de la información.

6.1. Enfoque de investigación

La presente investigación ha sido abordada desde un enfoque cuantitativo, en donde según el foco de investigación entraron en juego tres variables “Clima organizacional” “Dirección” y “Desempeño Laboral” según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004). Para la obtención de resultado se elaborarán y aplicarán encuestas tanto a docentes, estudiantes y padres de familia, posteriormente se analizarán los datos.

6.2. Tipo de estudio

El estudio es de corte transversal porque se realizó en un período determinado que comprende el segundo semestre del año lectivo 2020.

6.3. De acuerdo al alcance

De acuerdo al alcance la investigación, es correlacionar porque evalúa la relación entre las dos variables en estudio, según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004) este tipo de estudio tiene como propósito conocer la relación

que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Es de carácter descriptiva porque en este estudio los datos se obtuvieron directamente del entorno educativo. En donde participaron directa y activamente la administración del centro y el cuerpo docente.

6.4. Variables del estudio

A. Clima Organizacional

B. Dirección

C. Desempeño Laboral

6.5 Alcance del Estudio

La investigación se realizó en una institución pública de educación primaria, ubicada en el municipio de San Marcos departamento de Carazo. Se tomó en cuenta a la directora general y a los docentes, de igual manera se retomó una pequeña muestra de los alumnos y padres de familia, particularmente con estos dos grupos el proceso de recolección de información fue un poco complicado, porque el contexto en el que se desarrolló esta investigación estuvo marcado por la pandemia covid-19 y por la presencia de huracán Eta, por tal razón, tanto alumnos como padres de familia no se estaban presentando regularmente al colegio.

Entre los principales obstáculos presentados en la realización del presente estudio se mencionan los siguientes:

- Pandemia COVID - 19
- Fuertes lluvias ocasionadas por el huracán Eta, causando que los alumnos y padres de familia no se presentaran al centro educativo y se hiciera difícil la recolección de información.
- El tiempo destinado para la realización de esta investigación.
- El tiempo disponible de los participantes para la aplicación de instrumentos.
- Recursos económicos.

6.6. Población y muestra

Para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004) la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.

El personal administrativo, docente y estudiantil en el año 2020 es el siguiente:

- 1 directora.
- 10 docentes.
- 262 alumnos
- 2 personal de apoyo

Atiende las Modalidad de:

- Educación Inicial
- Educación primaria

Selección de la Muestra

- Muestra no probabilística, por conveniencia: Directora General, estudiantes y padres de familia
- Muestra probabilística: Docentes.

Tabla N° 1: Población y Muestra seleccionada del Colegio “Salomón Ibarra Mayorga Base”.

ACTORES	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Director Administrativo	1	1	100%
Docentes	10	10	100%
Estudiantes	262	26	10%
Padres de Familia	50	8	16%
Total	293	45	15%

Cabe señalar que se escogió esa cantidad de muestra por la situación vivida en el momento ocasionada por la pandemia y la presencia del huracán Eta, por tal razón la asistencia de parte de los estudiantes y de padres de familia es de manera

irregular, seleccionando de forma no probabilística al sexto grado de dicho centro de estudios.

6.7. Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, fueron:

La encuesta: La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra (López Roldan & Fachelli, 2015).

La entrevista: Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (López Roldan & Fachelli, 2015).

Observación: De acuerdo a (López Roldan & Fachelli, 2015) la observación es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base a ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

Instrumentos Aplicados

En el proceso de elaboración de los instrumentos se tomó en cuenta: los objetivos del estudio, marco teórico, Operacionalización de las variables y el enfoque del estudio, para elaborar los instrumentos.

- **Guía de entrevista a la directora.**

Objetivo: “Conocer desde la administración del centro educativo la incidencia en el manejo del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los docentes”.

Los procedimientos de aplicación, fueron los siguientes:

- Se elaboró una carta de solicitud a la directora del centro educativo, haciéndole la solicitud de un espacio de tiempo para aplicarle la entrevista elaborada.
- La directora muy solícita y amable accedió a la petición, facilitando las condiciones ambientales para la aplicación del instrumento.
- Se entregó con anticipación la guía de entrevista a la directora del centro educativo.
- En el desarrollo de la entrevista se aplicó el tacto pedagógico y la cautela para no herir sensibilidades
- Al momento de aplicar la entrevista se hizo en el orden establecido desde lo general a lo particular.

- **Guía de encuesta a docentes.**

Objetivo:

“Conocer desde la perspectiva docente la incidencia en el manejo del clima organizacional por parte de la dirección y el impacto que esto tiene en su desempeño laboral.”

Los procedimientos de aplicación, fueron los siguientes:

- Se hizo una solicitud por escrito a la directora explicándole los objetivos de la investigación y del instrumento a aplicar a los docentes.
- Se acordó de anticipado la fecha y hora de aplicación.
- La dirección facilitó las condiciones del aula para aplicar la encuesta.
- Previamente se les explicó el objetivo de la investigación, así como del instrumento a aplicar.
- Posteriormente se les dio una explicación de cómo llenar la encuesta un ejemplo para aclarar posibles dudas.

- **Guía de encuesta a estudiantes.**

Objetivo: Obtener información relevante sobre Clima organizacional, en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, que nos ayude a cumplir con cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

Los procedimientos de aplicación, fueron los siguientes:

- Se hizo una solicitud por escrito a la directora explicándole los objetivos de la investigación y del instrumento a aplicar a los estudiantes.
- Se acordó de anticipado la fecha y hora de aplicación.
- La dirección facilitó las condiciones del aula para aplicar la encuesta.
- Previamente se les explicó el objetivo de la investigación, así como del instrumento a aplicar.
- Posteriormente se les dio una explicación de cómo llenar la encuesta un ejemplo para aclarar posibles dudas a los estudiantes.

- **Guía de encuesta a padres de familia.**

Objetivo: Obtener información relevante sobre Clima organizacional, en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, que nos ayude a cumplir con cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

Los procedimientos de aplicación, fueron los siguientes:

- Se hizo una solicitud por escrito a la directora explicándole los objetivos de la investigación y del instrumento a aplicar a los Padres de familia.
- Se acordó de anticipado la fecha y hora de aplicación.
- La dirección facilitó las condiciones del aula para aplicar la encuesta.
- Previamente se les explicó el objetivo de la investigación, así como del instrumento a aplicar.
- Posteriormente se les dio una explicación de cómo llenar la encuesta un ejemplo para aclarar posibles dudas a los padres de familia.

- **Guía de observación**

Objetivos:

- Identificar las condiciones de infraestructura del centro de estudio Salomón Ibarra Mayorga del departamento de Carazo municipio de San Marcos.
- Valorar las condiciones higiénicas y ambientales del centro educativo.

Los procedimientos de aplicación, fueron los siguientes:

- Se hizo solicitud por escrito a la directora explicándole el objetivo de la guía de observación a aplicar.
- Previamente se definió la fecha y hora de aplicación del instrumento.

6.8. Plan de análisis

El análisis de la información obtenida se llevó a cabo en dos fases, una descriptiva y luego una discusión de resultados por grupo con el apoyo del Marco teórico para sustentar y fundamentar el estudio siguiendo el siguiente proceso.

Recolección de la información: Esta etapa consiste en acudir a diversas fuentes de información primaria o secundaria con el objetivo de recabar la información para la investigación.

Tabulación de la información: La información obtenida, se ordenó en tablas para realizar un recuento de la misma.

- Se realizaron descripciones y análisis de información.
- Se realizaron comparaciones de diferentes fuentes sobre el mismo contenido.
- Se realizaron triangulaciones de diferentes fuentes.

Elaboración de tablas y gráficos: posteriormente a la tabulación se procedió a la elaboración de las tablas y gráficos que no es más que la presentación de datos, generalmente numéricos, mediante líneas, superficies, colores o símbolos.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Al aplicar los instrumentos se logró tener una visión más clara del campo de estudio, se emplearon todos los instrumentos previstos a los actores participantes, de acuerdo a las variables Clima Organizacional, Dirección y Desempeño Laboral. Una vez recopilada la información se procesó y analizó. Los resultados se describen a continuación.

Clima organizacional que prevalece en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga.

7.1. Concepción sobre clima organizacional

La labor de la comunidad educativa está directamente relacionada con el clima organizacional de la institución, la cual tiene un efecto tanto positivo como negativo. Cabe señalar, que las relaciones humanas entre los trabajadores de una escuela son de vital importancia para el desarrollo de la misma.

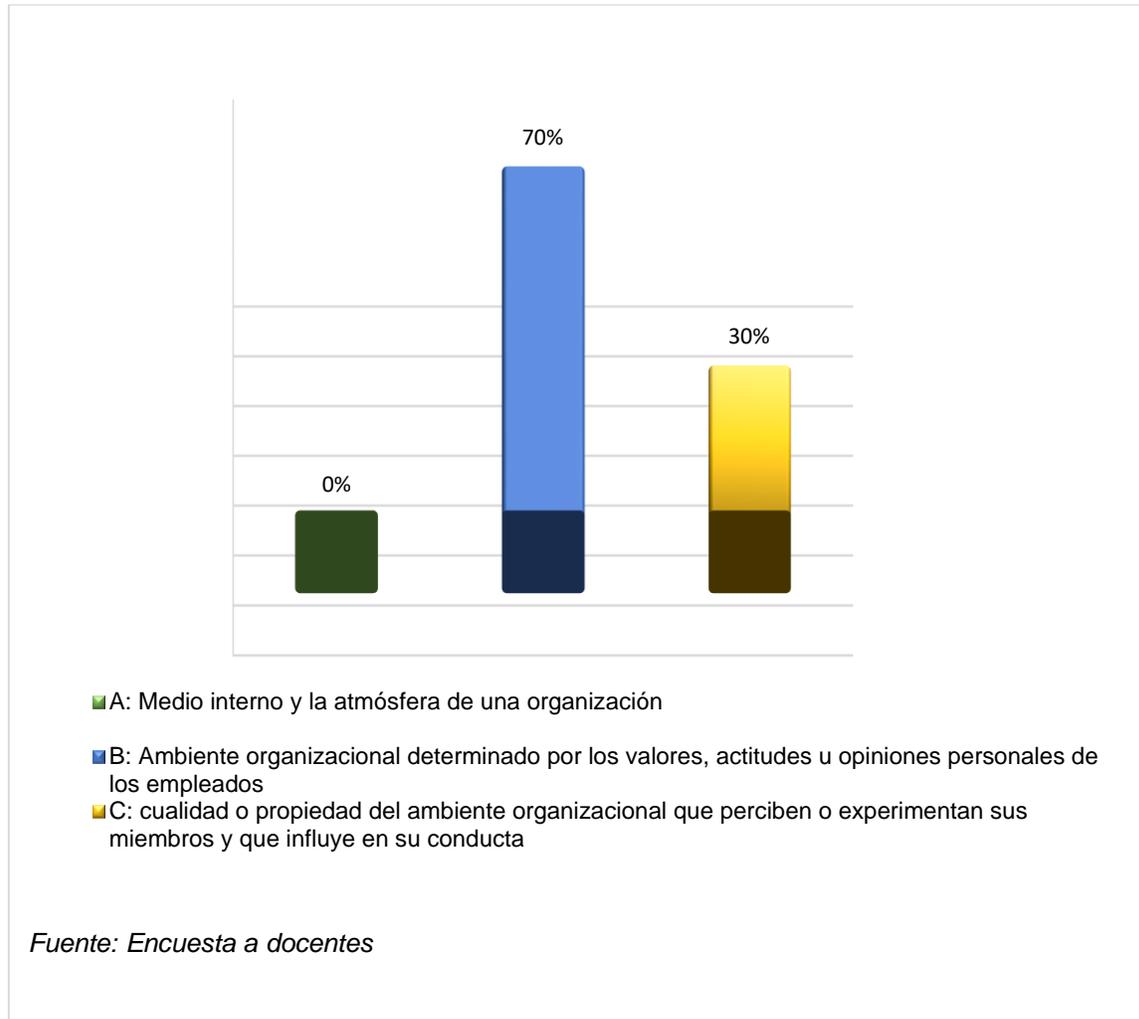
En la entrevista aplicada a la directora del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, al realizarse la interrogante *¿Cómo explicaría que “el clima organizacional determina la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano” según Ramos Moreno adaptándolo a la realidad de esta escuela?*, expresó: que el clima organizacional facilita estar en constante comunicación para dar o brindar respuestas a las necesidades que demanda la población estudiantil y laboral, de esta manera vamos a obtener buenos resultados con calidad.

La definición de clima organizacional por la comunidad educativa se logró conocer a través la entrevista a directora y encuestas a docentes obteniendo los siguientes resultados:

Al realizar la siguiente interrogante *¿Cómo definiría con sus propias palabras Clima Organizacional?*, la directora señaló que es “creación de ambientes agradables, motivadores, que se les debe ofrecer a los trabajadores o empleados” en cambio los docentes expresaron en un 70% la opción B: Es el ambiente organizacional

determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, un 30% opinan que es la opción C: cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta.

Gráfico N°1: “Definición de clima organizacional por parte de los Docentes”



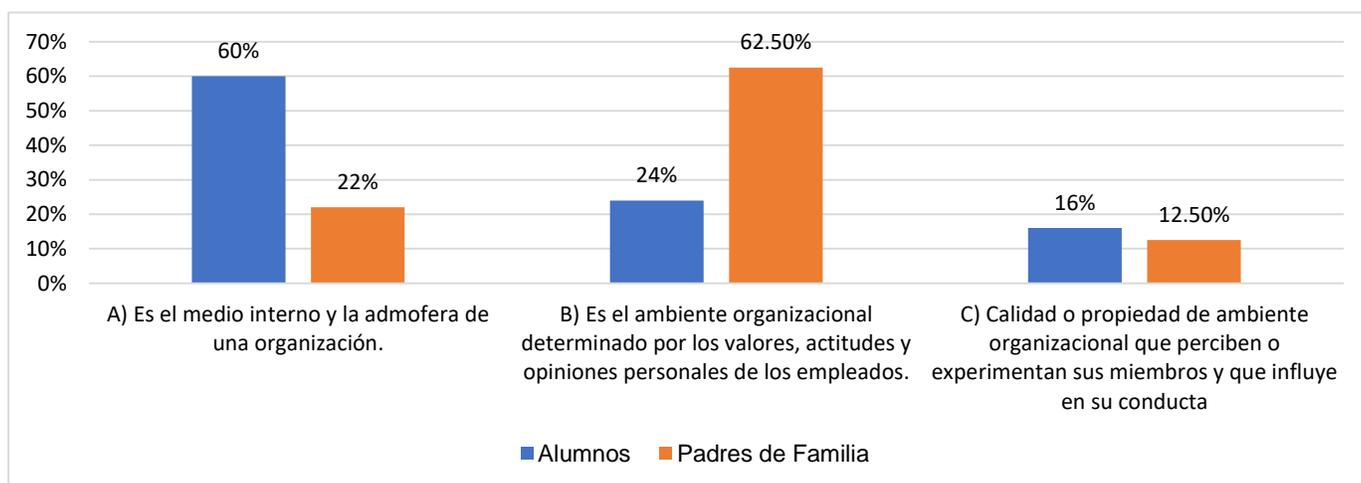
Por otro lado, en la encuesta aplicada a los estudiantes de sexto grado sobre ¿Qué entienden por clima organizacional?, un 60% respondió el inciso A: es el medio interno y la atmósfera de una organización, un 24% señaló la opción B: es el ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y un 6% indicó la opción C: cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Así mismo, al aplicar la encuesta a los padres de familia un 25%

optaron por la opción A, un 62.5% señalaron la opción B y un 12.5% designaron la opción C.

Tanto la directora como en la mayoría de los docentes concuerdan que el clima organizacional está determinado por los valores, actitudes, u opiniones de los trabajadores, motivándoles logrando ofrecer un ambiente agradable. Resaltando que la minoría de los mismos señala que el clima organizacional es una cualidad del ambiente de trabajo la cual experimentan los empleados de la institución.

Por otra parte, los estudiantes en su mayoría coinciden que el clima organizacional es el medio interno o atmósfera de una institución y los padres de familia resaltaron que es un ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados, coincidiendo de esta manera con los docentes.

Gráfico N°2: Definición de clima organizacional de estudiantes y padres de familia



Fuente: Encuesta a Alumnos y Padres de Familia.

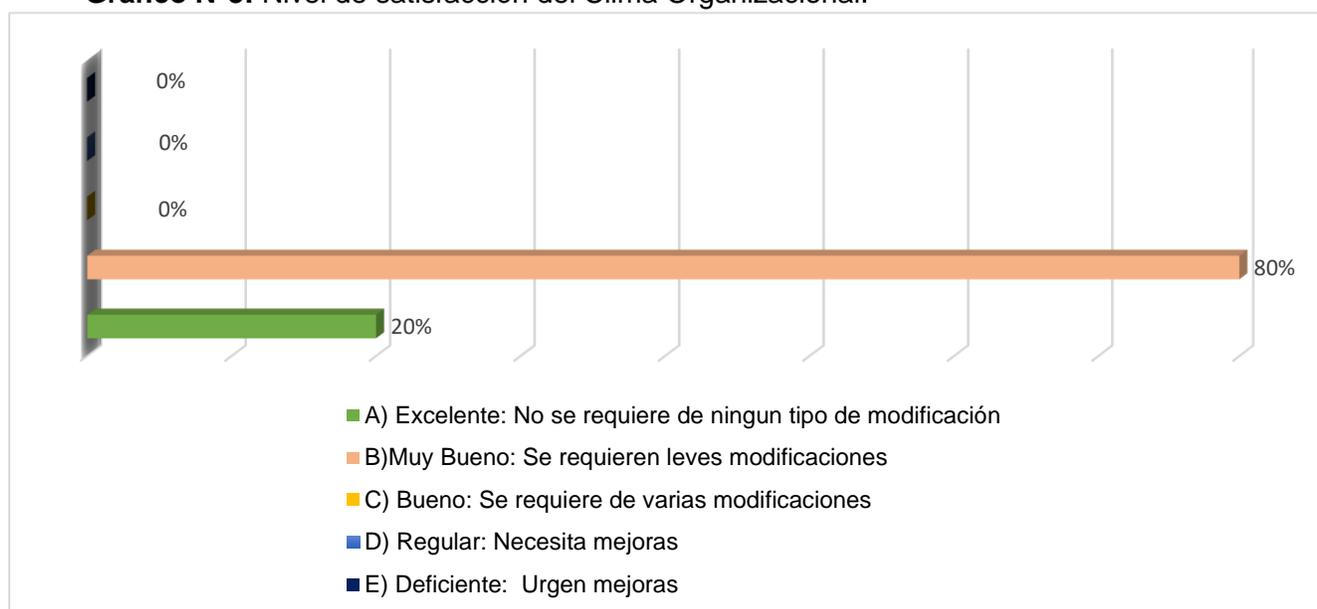
Cabe señalar que Clima Organizacional hace referencia al clima laboral o ambiente organizacional de las instituciones o empresas, las cuales buscan lograr cumplir sus propósitos y productividad, dando chance al mejoramiento de sus servicios. En las gráficas anteriores se puede observar la diferencia de opiniones tanto de docentes

alumnos y padres de familia, sin embargo, desde sus percepciones no están alejados de la realidad del concepto de clima organizacional.

7.2. Nivel del Clima Organizacional

Para continuar con la investigación, es importante conocer e identificar el nivel del clima organizacional que se vive en dicho centro de estudio desde el punto de vista de las docentes, alumnos y padres de familia. Los resultados se detallan de la siguiente manera un 80% de los docentes encuestados considera que el nivel del clima organizacional es *Muy Bueno*, y que solo amerita superar algunos obstáculos referentes a las diferencias de opiniones en algunos aspectos de trabajo. En cambio, un 20% de los mismos expresaron que es *Excelente* y que no requiere de ningún tipo de cambio.

Gráfico N°3: Nivel de satisfacción del Clima Organizacional.

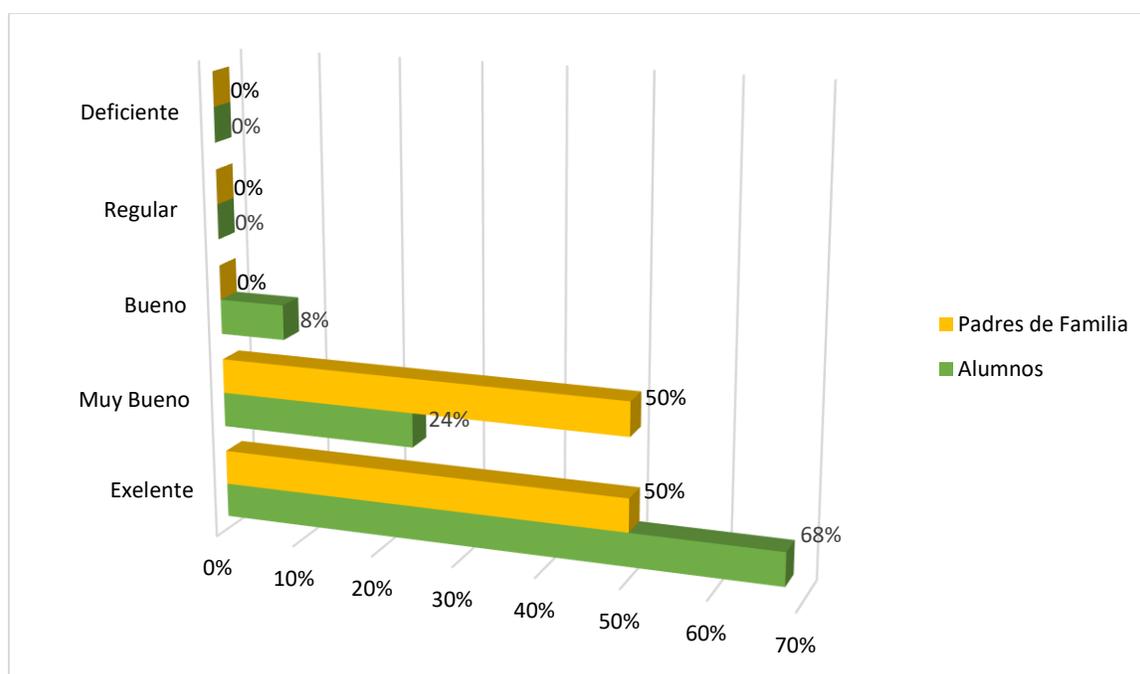


Fuente: Encuesta a Docentes

En la encuesta a estudiantes, un 68% describen que en el centro escolar el ambiente educativo es *Excelente*, un 24% la describen como *Muy Bueno* y un 8% como *Buena*. Así mismo, los padres de familia un 50% señalaron que el ambiente institucional es *Muy Bueno* y el otro 50% la describen como *Excelente*.

Estos datos demuestran que tanto alumnos como padres de familia se sienten satisfechos con el clima organizacional que se vive en esta institución, debido a que los porcentajes se inclinan a las categorías de excelente y muy bueno.

Gráfico N°4: “Nivel de satisfacción del clima organizacional por parte de los alumnos y padres de familia”



Fuente: Encuesta a Estudiantes y Padres de Familia

Se puede resaltar que el ambiente institucional que se vive en el centro educativo de estudio es muy satisfactorio, un ambiente de trabajo agradable tanto para los trabajadores como la comunidad educativa en general. Además, que es un clima de trabajo cooperativo, comunicativo e ideal para desempeñar las funciones tanto de la dirección como el cuerpo docente y estudiantil.

7.3. Enfoques que determinan el Clima Organizacional en esta institución

El clima organizacional contiene diferentes enfoques que pueden determinar el tipo de clima (valga la redundancia) que se vive en las diferentes instituciones y de esta manera poder explicarlo. En la entrevista dirigida a la directora, comentó que entre los enfoques organizacionales las que más se evidencian en esta institución es el

enfoque organizacional y el integral, porque se trabaja de forma organizada e involucran en todas las actividades del centro educativo.

La directora expresó que en su experiencia profesional aplica ciertas estrategias para mejorar el clima organizacional, como la estrecha vinculación entre los docentes manteniendo buenas relaciones humanas, también procura regularmente cambiar la rutina en las actividades que se le asignan al trabajador, y considera que es de suma importancia reconocer y valorar el desempeño de cada uno de los docentes que trabajan en esta institución.

Los docentes al respecto manifestaron en un 50% que el enfoque que predomina es el organizacional, asimismo consideran tienen una buena estructura y definición clara de sus funciones. Un 30% indicó que es el enfoque integral el que ven reflejado en el clima organizacional, debido a que, consideran que hay un proceso continuo de estructuración en donde todo el colectivo de docentes se involucra. En cambio, un 20% de los docentes cree que es el enfoque Psicológico.

A continuación, **grafica No. 5:** “Enfoques que determinan el clima organizacional”



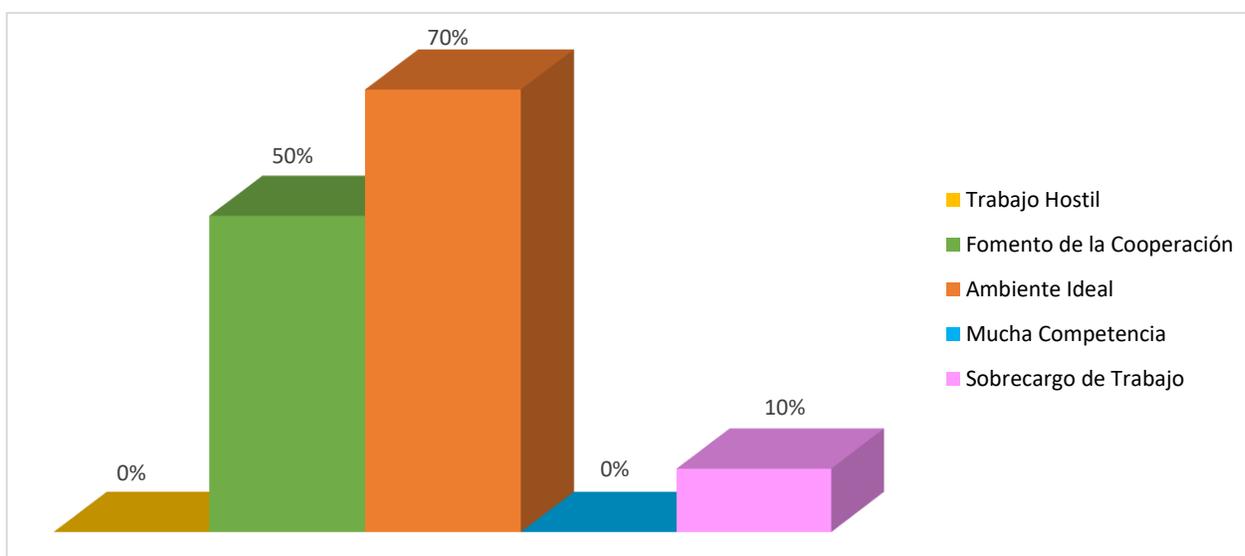
Fuente: Encuesta a docentes

7.4. Características del clima organizacional evidenciado en este centro educativo

Siguiendo con nuestra línea de investigación, se hizo indispensable indagar sobre las características del clima organizacional y de cuales se aplican o se viven en este centro de estudio, ante lo cual la directora de manera generalizada expresó que el clima laboral es un ambiente agradable, donde se fomenta la cooperación, trabajo colaborativo y comunicativa entre la comunidad educativa, tomando en cuenta los elementos como: la estructura, el comportamiento organizacional y comunicación. Cabe señalar, que dicha escuela cuenta con planta física protegida y en buen estado, la estructura en el sitio fue construido de fácil acceso a la población estudiantil.

Por otro lado, 50% docentes caracterizaron que el clima organizacional en la escuela se fomenta la cooperación para que las responsabilidades sean compartidas, el 70% de los encuestados compartió que el ambiente es ideal para trabajar, comentaron que constantemente hay capacitaciones para potenciar el desempeño, se fomenta el respeto, confianza y sus ideas son tomadas en cuenta. Y solo un 10% del total de encuestados afirmo que existe sobre cargo de trabajo.

Gráfico N°6: Caracterización del Clima Organizacional



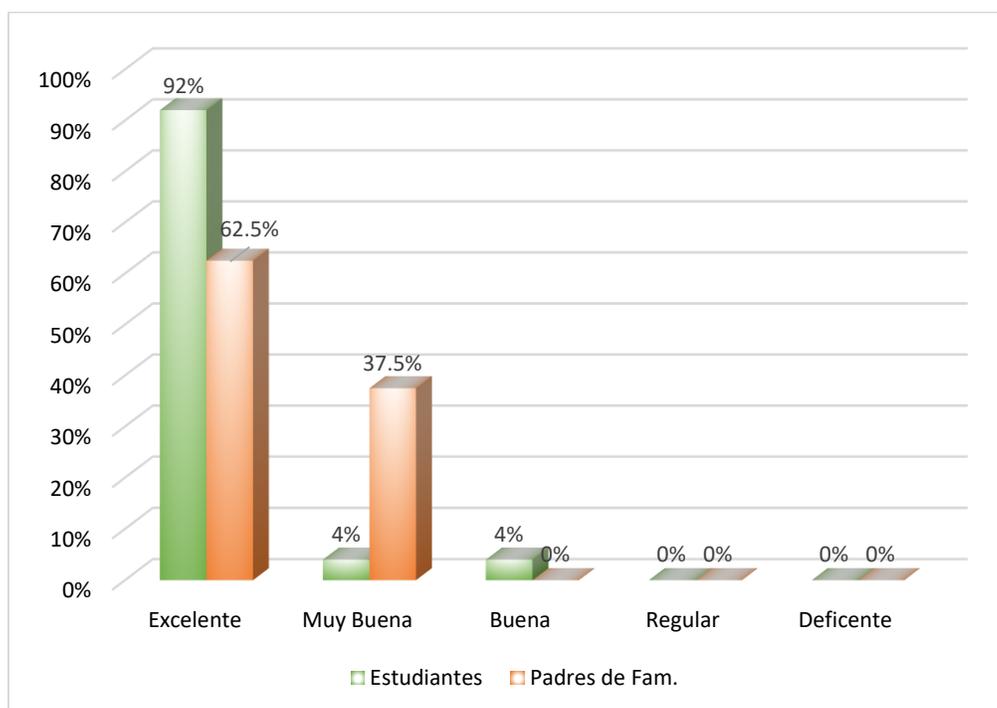
Fuente: Encuesta a Docentes

7.5. Relación de Trabajo entre Docentes

En la encuesta realizada a los estudiantes, un 92% cree que la relación de trabajo entre los docentes es *Excelente*, un 4% cree que es *Muy Buena* y otro 4% cree que es *Buena*. Podemos resaltar que, el clima laboral del cuerpo docente y la dirección del centro está basado en el marco del respeto mutuo, responsabilidad, honestidad y comunicativo ante el punto de vista de los estudiantes, pues comentaron en el momento de la encuesta que no han visto ningún mal comportamiento entre los trabajadores. En cuanto a los padres de familia un 62.5% de los padres de familia enfatiza que la relación de trabajo entre los trabajadores es *Muy Buena* y un 37.5% opinó que es *Excelente*.

Cabe señalar, tanto los docentes como la directora resaltan que la relación laboral que existe en el centro educativo está basada en la buena comunicación, en el trabajo colaborativo, en la práctica y promoción de valores, así como en la confianza y flexibilidad en la realización de las actividades orientadas.

Gráfico N°7: Relación de Trabajo entre Docentes

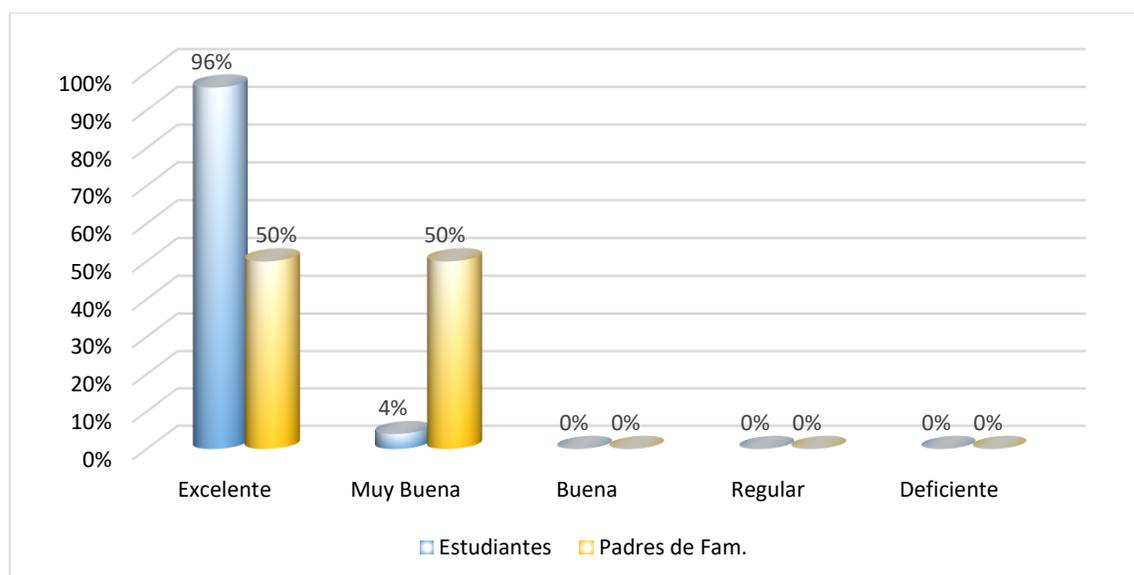


Fuente: Encuesta a Estudiantes y Padres de Familia

7.6. Relación de Trabajo entre Docentes y Directora

Con respecto a la relación entre el cuerpo docente y la directora del centro educativo los estudiantes opinaron con un 96% que es *Excelente* y un 4% expreso que su relación es *Muy Buena*. En cambio, el 50% de los padres de familia encuestados señalaron que la relación entre los docentes y la directora es *Excelente* y otro 50% de estos opinaron que su relación es *Muy Buena*. Estos resultados indican que tanto estudiantes como padres de familia observan que el cuerpo administrativo y docente manejan un buen ambiente laboral y por consiguiente buenas relaciones interpersonales.

Gráfico N°8: Relación de Trabajo entre Directora y Docentes



Fuente: Encuesta a Estudiantes y Padres de familia

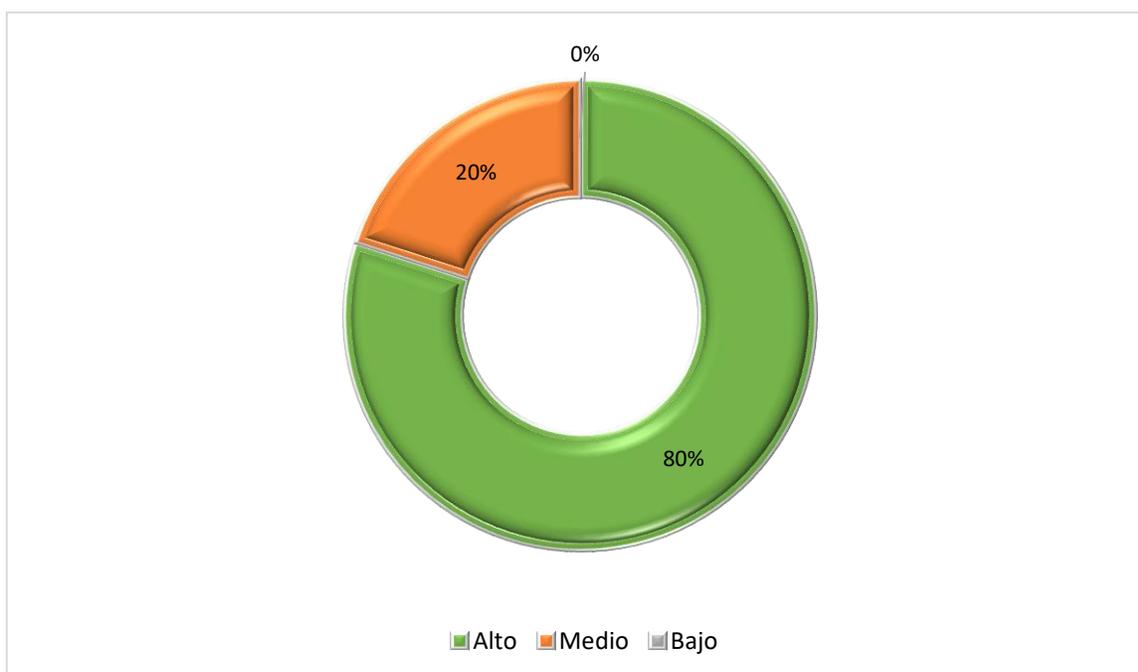
Impacto que tiene el manejo del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes.

7.7. Manejo del Clima Organizacional

Es de vital importancia conocer cómo influye la dirección en el manejo del clima organizacional desde el punto de vista de los docentes, un 80% de los encuestados opinaron que es alta. Porque su influencia es muy esencial para ellos, opinan que la dirección es la cabeza de la organización, quien desarrolla un buen

funcionamiento en las labores educativas, gestionando las necesidades que se presenta en la escuela, también es notable en el cumplimiento de objetivos, su capacidad de liderazgo, en la asignación y control de las actividades, cabe mencionar que para esto cuenta con la disposición, participación y apoyo de los docentes. Para un 20% de los encuestados el nivel de influencia es medio, afirmando que la dirección es la principal fuente de energía tanto positiva como negativa, quien ayuda a mejorar el comportamiento de los docentes, fomentando el trabajo en equipo y el respeto mutuo.

Gráfico No. 9: “Nivel de influencia por parte de la dirección para un buen manejo del clima organizacional”



Fuente: Encuesta docentes

7.8. Concepciones sobre dirección por parte de los docentes y directora

La Dirección es una de las funciones de la administración, generalmente se define como: Proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y estos a través de la comunicación, por su parte la dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza

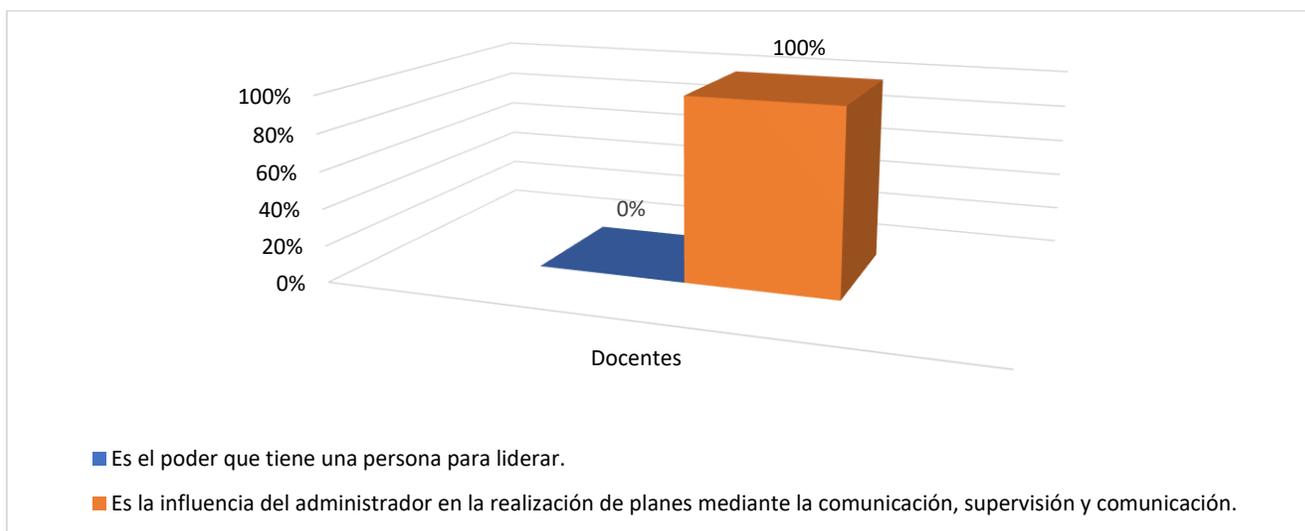
interpersonal la acción de conducir individuos dentro de un marco formal de actuaciones. (Gutiérrez B. , s.f.).

Le solicitamos tanto a la directora como a docentes que definieran ¿Qué es dirección? y ¿cuál es la importancia que esta tiene para el manejo de un centro educativo?

La directora, manifiesta que la dirección es la que se encarga de planificar, organizar, dirigir y administrar para lograr el buen funcionamiento de la escuela, para lograr los objetivos institucionales y cumplir con las políticas educativas. Y que su importancia radica en poder dar respuesta a las necesidades del centro, cumpliendo con el currículo.

Los docentes respondieron por unanimidad, reflejado con un 100%, que la dirección es la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus subordinados, mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los datos se presentan a continuación en la **gráfica No. 10:** “¿Qué entiende por dirección?”



Fuente: Encuesta a docentes

7.9. Influencia de la dirección en el manejo del clima organizacional

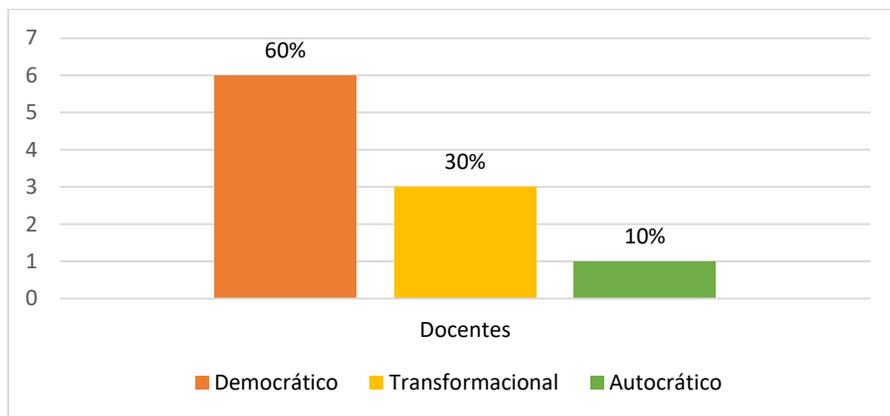
Con respecto a este tema se realizó una pregunta abierta a los docentes de manera cualitativa para que ellos expresaran sus puntos de vista. Manifestando que la influencia de la dirección es fundamental para el avance de la institución; porque por medio de ella se organizan y desarrollan las diversas actividades, además consideran que su influencia permite un mejor desempeño laboral, porque verifica y corrige las tareas asignadas con el propósito de fortalecer la labor docente y alcanzar la calidad educativa. La dirección es quien impulsa, orienta y motiva al equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas.

7.10. Estilo de Liderazgo empleado por la Dirección

Con respecto al estilo de liderazgo la directora comparte que ella implementa el estilo democrático, considera que todos los participantes (docentes, alumnos y padres de familia) son involucrados en los proyectos que impulsa, dando sus aportes y puntos de vista, respetando los acuerdos a los que se llegan. Sin embargo, ella es quien tiene la última palabra en la toma de decisiones.

El 60% de los docentes encuestados confirmaron este estilo de liderazgo de su directora. En cambio, un 30% afirmó que el estilo que ven reflejado en ella es el transformacional y un 10% dijo que es autocrático.

La siguiente tabla nos ayudara a comprender mejor estos datos. **Gráfico No. 11:** “Estilo de liderazgo”.



Fuente: Encuesta docentes

7.11. Valoración del desempeño de la directora.

En toda institución es importante constatar mediante información que brinden los subordinados el grado de aceptación que tiene el desempeño del director en sus funciones administrativas, de esta manera se logra determinar la eficiencia del director lo que genera a su vez un buen clima institucional. Cuando las cosas no están funcionando bien, se puede notar en el ambiente o por la inconformidad de quienes trabajan en ese lugar.

Realizamos esta pregunta a docentes, alumnos y padres de familia ¿Cómo valora el desempeño de la directora en cuanto al desarrollo de sus funciones para lograr un buen ambiente institucional?

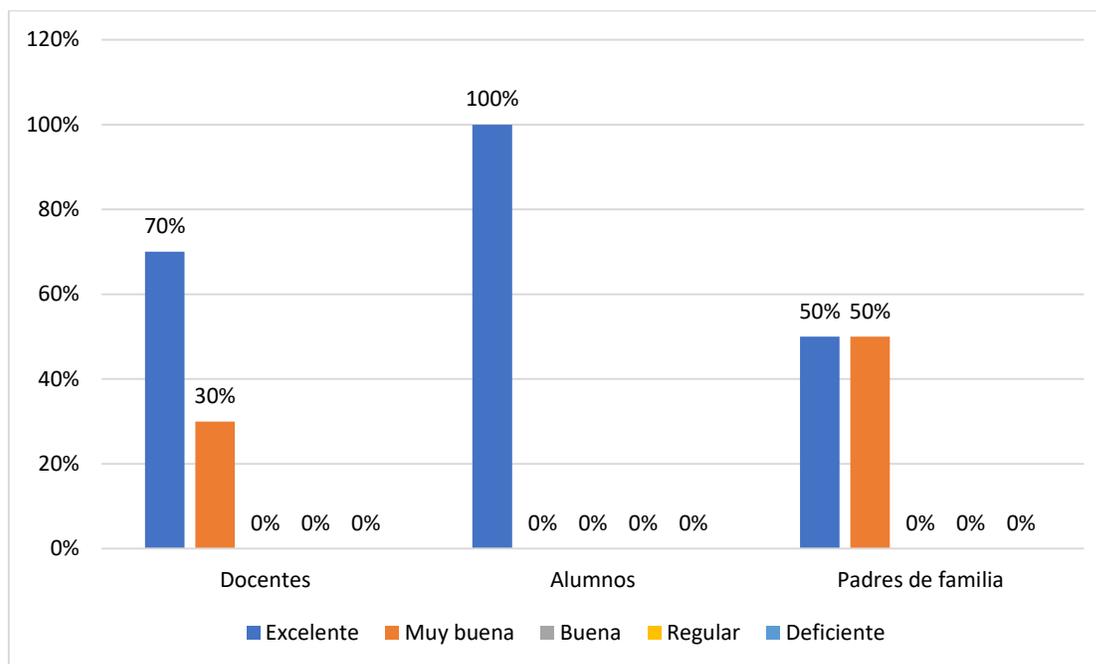
Los docentes expresaron en un 70% que es excelente y un 30% exteriorizó que es muy buena. Lo que da a entender que todos los docentes que trabajan en este centro educativo están de acuerdo con el desempeño de la directora en esta institución.

El 100% de los alumnos encuestados afirmaron que el desempeño de su directora es excelente, expresando que les gusta su personalidad, opinan que se caracteriza por ser muy amable, respetuosa, alegre, dulce, porque sabe comunicarse muy bien con ellos, y siempre cumple con lo que promete. Además, muestra interés por que todos ellos estén bien y que puedan recibir clases en un lugar adecuado libre de contaminación impulsando siempre proyectos y jornadas de limpieza.

Los padres de familia valoraron en un 50% como excelente el desempeño de la directora expresando que es una persona de grandes principios morales y espirituales y que siempre se preocupa por el bienestar de los alumnos y docentes, también trabaja con mucha ética y transparencia, siempre que se lleva a cabo un proyecto rinde cuentas de todo a la comunidad educativa.

El otro 50% de los padres encuestados manifestó que es muy buena, indicando que es muy buena líder.

A continuación, se presenta los datos anteriormente expuesto en la **gráfica No. 12:** “Valoración del desempeño de la directora”



Fuente: Encuesta a docentes, alumnos, padres de familia.

7.12. Características de un buen líder.

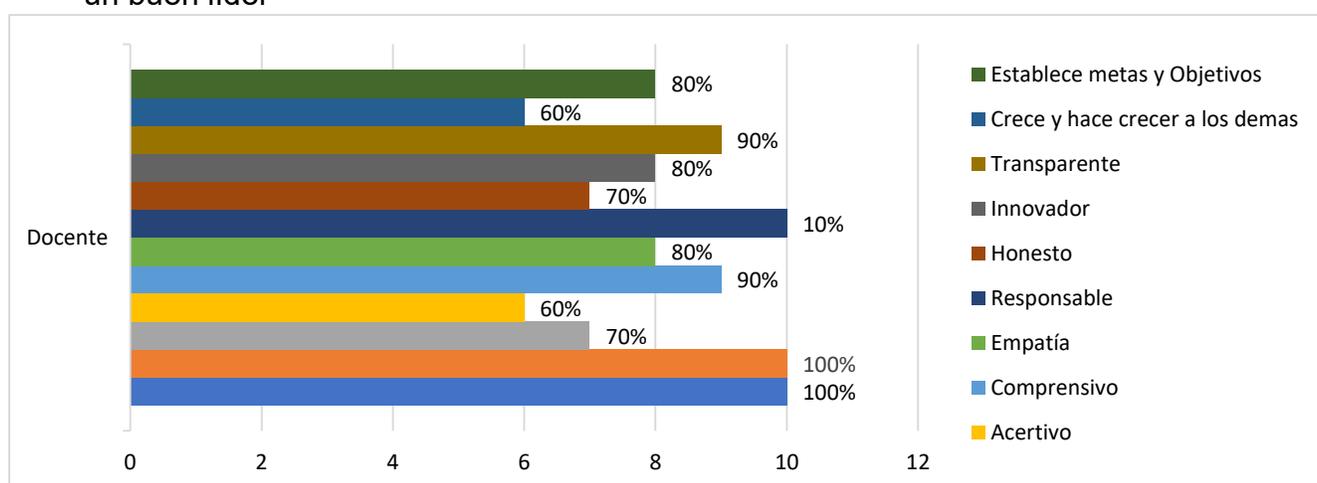
Un buen líder se caracteriza por una serie de cualidades que determinan el éxito en su desempeño. Por lo tanto, se les pidió a los docentes que seleccionaran las características que ven reflejadas en su directora.

En la encuesta ellos tenían la opción de seleccionar todas aquellas que consideraran pertinentes. La buena comunicación, el saber delegar y la responsabilidad fue seleccionada por el 100% de los docentes. Las características como la transparencia y la comprensión la seleccionaron 90% de los 10 encuestados. La empatía, la innovación y el establecimiento de metas fue seleccionada por el 80%. La honestidad y el espíritu entusiasta la seleccionaron el 70% y por último la asertividad y el crecer y hacer crecer a los demás fue escogido por el 60%.

En general se puede observar de acuerdo a lo expresado por los docentes que la directora es portadora de un abanico de cualidades que le permiten desempeñarse de manera eficiente en el cumplimiento de sus labores.

En este punto es importante señalar que ella no cuenta con estudios profesionales en cuanto a administración de la educación, sino que todo su desempeño es empírico, pero que lo hace con toda vocación y amor.

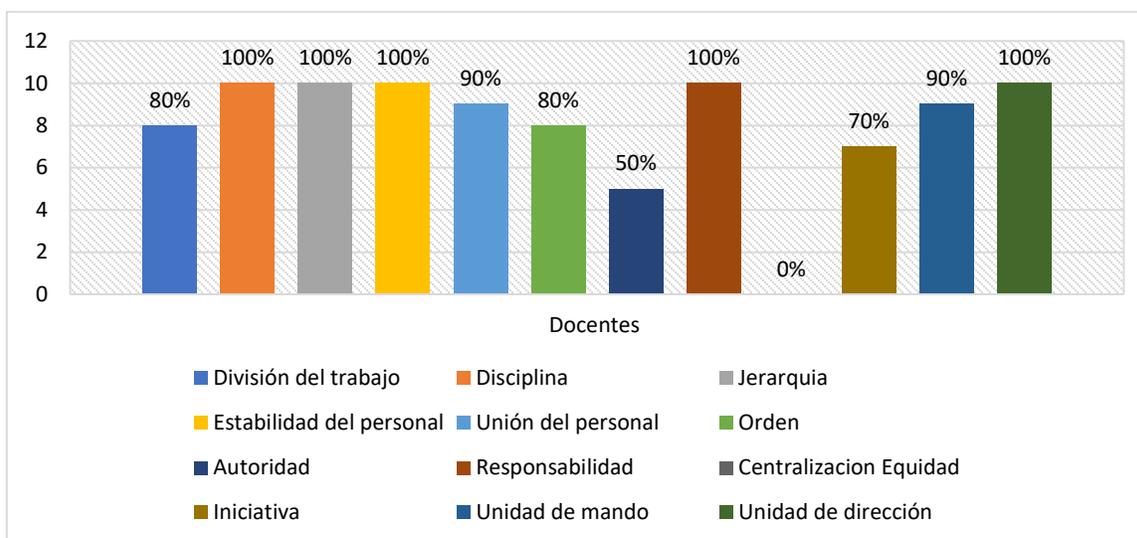
A continuación, se reflejan los resultados en la **gráfica No. 13** “Características de un buen líder”



Fuente: Encuesta a docentes

7.13. Principios de Dirección

El cumplimiento de los principios de dirección sintetizados por Henry Fayol son factores que influyen en una administración exitosa, al respecto se le pregunto a los docentes ¿cuál de estos principios ven reflejados en la dirección de esta institución? Los resultados se presentan en la **gráfica N°14**: “Principios de Dirección”.



Fuente: Encuesta a docentes

La jerarquía, la estabilidad del personal, disciplina, responsabilidad y unidad de dirección fue considerada por todos los encuestados. En cambio, la unidad de mando y unión del personal fue seleccionada por el 90% de los 10 encuestados. La división del trabajo y el orden fue escogida por el 80% de los encuestados. Iniciativa fue mencionada por solo por 70% y por último autoridad la retomaron solo el 50% de los encuestados.

La observación que se puede hacer al respecto es que todos los principios de dirección de una u otra manera se ven reflejados en la administración de esta institución.

7.14. Desempeño laboral

Estar al tanto del manejo del clima organizacional por parte de la dirección y su impacto en el desempeño laboral es muy importante tenerlo presente, pero antes de abordar este aspecto, conoceremos una definición del mismo, como se detalla a continuación:

Para Robbins, Stephen, Coulter (2013), el desempeño laboral es un proceso que determina qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel

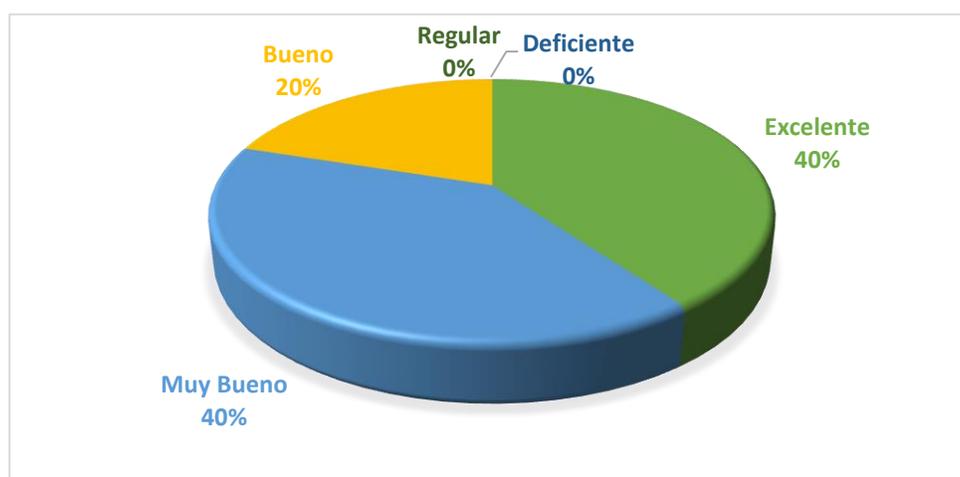
organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

La directora de esta institución entiende el desempeño laboral como ese proceso de calidad, en donde tanto ella como directora y los docentes dan lo mejor de sí para garantizar un proceso de enseñanza aprendizaje exitoso, generando en los padres de familia la confianza de matricular a sus hijos e hijas en este centro educativo.

Para determinar el desempeño laboral tanto de la dirección como de los docentes se les hizo la siguiente pregunta a los encuestados.

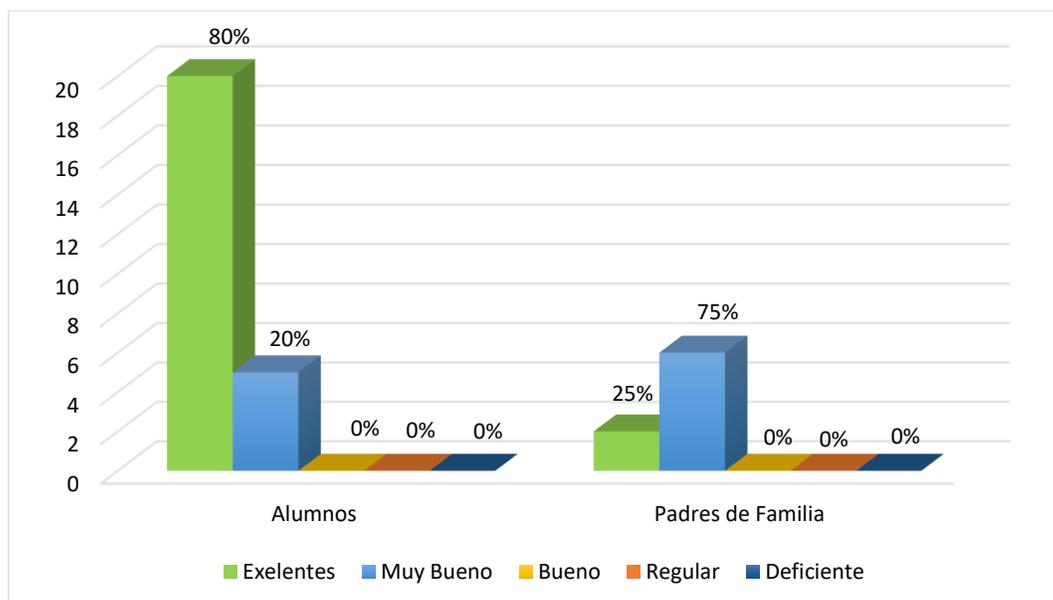
A los docentes se les pregunto ¿Cómo valoraría el desempeño laboral de la dirección en cuanto al desarrollo de sus funciones administrativas para garantizar un buen clima institucional? El 40% de los docentes manifestó que es excelente, otro 40% manifestó que es muy bueno, esto se debe a que ven en la directora compromiso, entrega y amor por el trabajo que ejerce. Un 20% afirmó que su desempeño es bueno.

Los datos anteriormente expuestos se reflejan en la siguiente **Gráfico No. 15:** “Desempeño Laboral por parte de la Dirección”.



Fuente: Encuesta a docentes

En cuanto al desempeño laboral de los docentes se le preguntó tanto a padres de familia como a estudiantes al respecto y los resultados se presentan en la siguiente **Grafica No. 16: “Valoración del Desempeño Docente”**.



Fuente: Encuesta a Alumnos y Padres de Familia

Un 80% de los estudiantes valoro como excelente el desempeño de su docente, consideran que siempre se presenta a clase de forma es puntual, explica de forma clara y ordenada su clase y posee un espíritu alegre y entusiasta. En cambio, solo un 25% de los padres encuestados valoro como excelente el desempeño docente, manifestando que siempre hay aspectos a mejorar, por lo tanto, no siempre se logra la excelencia sin embargo el 75% de ellos valoro como muy bueno su desempeño y un 20% de los estudiantes lo expreso de igual manera. Estos datos reflejan en general que tanto padres de familia como alumnos se sienten satisfechos con el desempeño laboral de los docentes que trabajan en este centro educativo.

7.15. Satisfacción laboral

Identificar el grado de satisfacción tiene mucha relevancia, como plantea Robbins (1996), tiene que ver con “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Si una persona cuenta con un alto nivel de satisfacción en su puesto de trabajo quiere decir que posee actitudes positivas hacia el mismo, en cambio sí está insatisfecha con su puesto de trabajo sus actitudes serán negativas y se verán evidenciadas en los

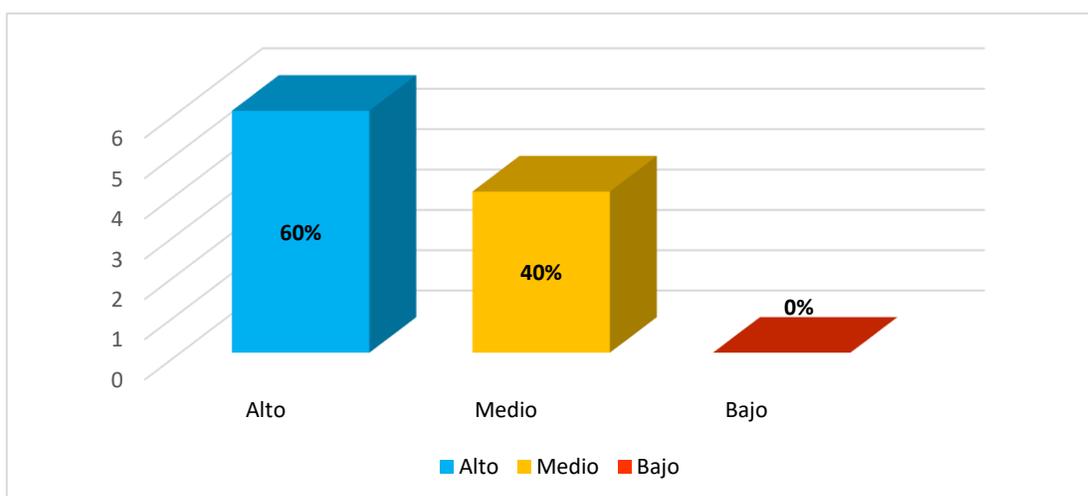
resultados que genere, en este caso los resultados se verán evidenciados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por lo tanto, se le preguntó a la directora como valoraría el desempeño laboral de los docentes que tiene a su cargo, a lo que ella contestó que es muy bueno, porque son trabajadores responsables, con vocación de servicio que trabajan en equipo con el único fin de alcanzar los objetivos que como institución se han planteado.

Asimismo, se les preguntó a los docentes que determinaran el nivel de satisfacción que siente por ser parte de este equipo de trabajo. Estos niveles se midieron en tres escalas a) alto, b) medio, c) bajo.

Un 60% de los docentes encuestados manifestó que su nivel de satisfacción es alto. Lo que indica que se sienten a gusto de trabajar en esta institución, por la organización, el trato que se les da como trabajadores y por las oportunidades de superación profesional que se les ofrece. En cambio, un 40% ubico su nivel de satisfacción en el nivel medio. Esto se debe a que no han alcanzado aún sus expectativas laborales concernientes a promoción laboral, pero en general se sienten cómodos trabajando en esta institución.

A continuación, se presentan los datos en el siguiente **Gráfico No. 17: "Niveles de Satisfacción Laboral"**



Fuente: Encuesta a Docentes

En esta investigación también se retomaron las características que se ven evidenciadas en el cuerpo docente que trabaja en este centro educativo, como menciona (Corvo, 2019) estas determinan que tan bien realizan sus tareas los empleados estableciendo así su desempeño laboral.

Al respecto la directora menciona que dentro de las características que puede observar en el desempeño laboral de los docentes destacan tres y estas son: el saber escuchar, la responsabilidad y los desafíos, expresando que cada docente se propone metas y proyectos que ella misma ha podido ver cumplido de acuerdo a las acciones que los mismos docentes se proponen.

En cambio, el saber escuchar fue una característica seleccionada por todos los docentes es decir un 100%, esto quiere decir que es primordial para ellos poner suma atención a las orientaciones que brinda la dirección para lograr éxito en su trabajo.

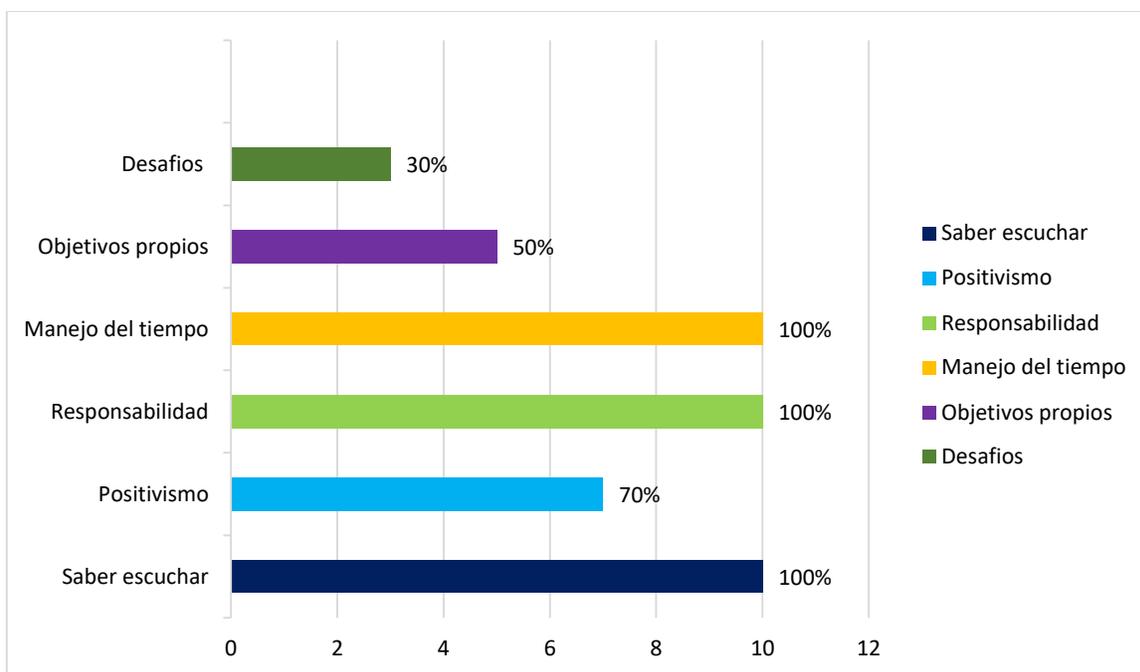
El positivismo fue seleccionado por un 70%, considerando que este espíritu positivista busca el lado bueno de cada situación convirtiendo en oportunidad cualquier aspecto negativo que se les presenta en el camino, es decir buscan soluciones en vez de generar más problemas.

La responsabilidad y el manejo del tiempo también fue seleccionado por el 100% de los docentes, lo que ubica a los empleados de alto desempeño, por tener claras sus funciones y no presentan excusas cumpliendo, así como su trabajo, saben planear bien sus actividades y manejar bien sus recursos.

En cambio, la característica concerniente a objetivos propios fue seleccionada únicamente por el 50% de los docentes, lo que da a entender que solo la mitad de los docentes consideran importante este aspecto, que le ayuda a identificar sus oportunidades y superar sus propias expectativas.

Y solo un 30% de los encuestados escogió la característica referente a desafíos, es decir son pocos los que están dispuestos a salir de su zona de confort para asumir nuevos retos.

Los datos anteriormente expuestos se presentan en la siguiente **Gráfico No. 18:** “Características del Desempeño Laboral”



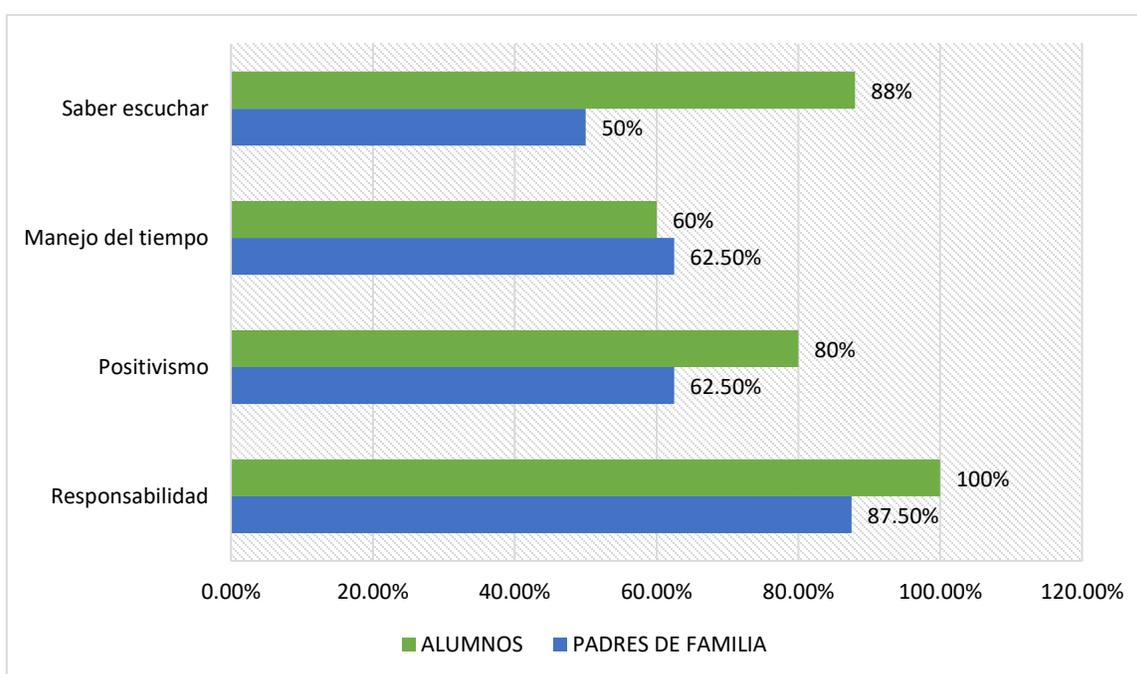
Fuente: Encuesta a Docentes

Los datos obtenidos al respecto por parte de los padres de familia son los siguientes: (cabe mencionar que cada uno de ellos podía seleccionar más de una característica) 7 de los 8 de los padres encuestados equivalente al 87.5% manifestó que es notable ver en los docentes la responsabilidad con la que ejercen sus funciones. Un 62% esto es 5 de los 8 padres encuestados afirmo que pueden observar un espíritu positivista en los docentes, así como el manejo del tiempo y un 50 % creen que una de las características que han podido observar en los docenes es el saber escuchar.

Por su parte los alumnos manifestaron en un 100% la responsabilidad como característica altamente visible en sus docentes y con un 88% el saber escuchar. El positivismo lo seleccionó un 80% y en menor escala el manejo del tiempo con un 60%.

El resto de las características no fueron seleccionadas porque para ellos seguramente no son notables.

A continuación, los datos en la **Gráfica No. 19:** “Característica del desempeño laboral desde la perspectiva de los padres de familia y alumnos”



Fuente: Encuesta a Alumnos y Padres de Familia

Factores que inciden en el manejo del clima organizacional en el desempeño laboral en esta institución.

7.16. Factores que influyen en el Desempeño Laboral.

Los factores que influyen en el desempeño laboral se nutren tanto de las experiencias previas, la formación profesional y la propia capacidad que poseen las personas, así como el establecimiento de un buen ambiente de trabajo y un buen manejo de relaciones sociales. Para ello Litwin & Stinger, establecen 9 factores que

a criterios de ellos repercuten en el manejo del clima organizacional y que fueron retomados en la entrevista a la directora y en la encuesta a docentes.

Al respecto la directora manifestó que en la medida de lo posible desde que ella ha retomado el cargo como directora en este centro educativo, se han impulsado varios proyectos para la mejora de la infraestructura, tal como restauración de los baños y bebederos, acondicionamiento de las aulas y el entechado del área de actos cívicos. Por otro lado, manifestó que en cuanto a la estructura organizacional cuenta con un organigrama y manual de funciones, en donde se especifica la ubicación jerárquica de cada uno los miembros que trabajan en este centro, así como la función que desempeña cada uno de ellos.

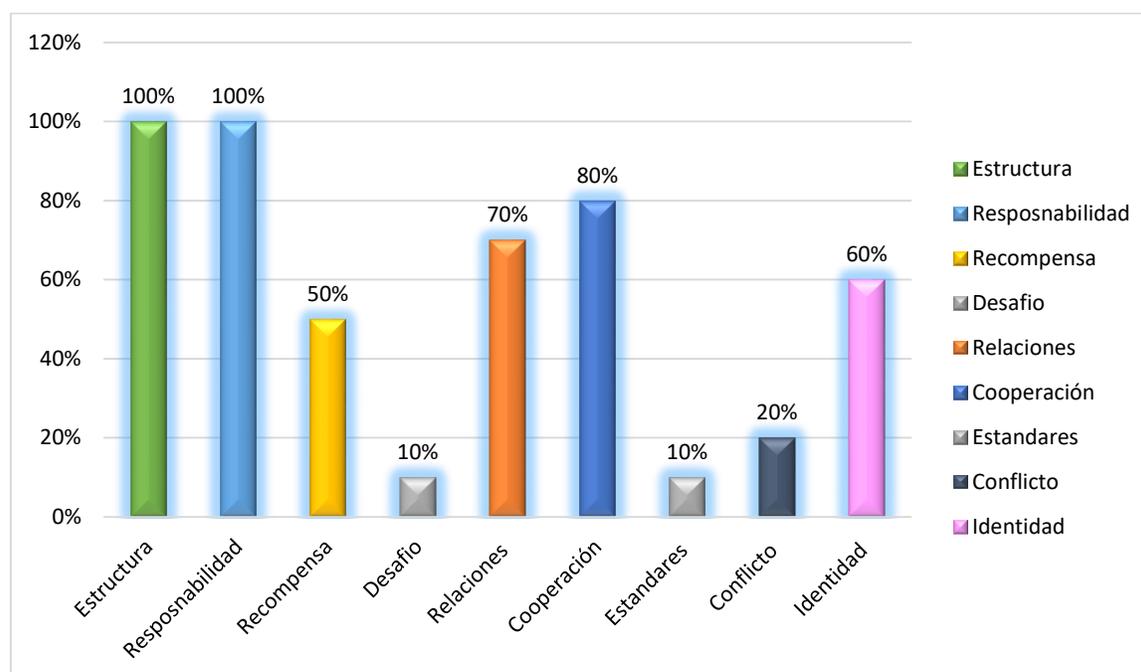
Cabe destacar que la estructura tanto a nivel físico como organizacional es uno de los factores que influye en el desempeño laboral porque esto facilita o dificulta el flujo de comunicaciones en cualquier organización.

Otro de los factores que la directora menciona es la recompensa asociándolo también con la motivación, manifestando que el bajo salario económico con el que cuentan los docentes es un poco desmotivador, por la carga de trabajo que se le asigna a los docentes la cual es bastante y en ocasiones, ellos tienen que destinar tiempo de sus horas de descanso para dedicarlo al que hacer institucional.

En cuanto a la apreciación de los docentes con respecto a los factores que influyen en el desempeño laboral, ellos manifiestan en un 100% que la estructura y la responsabilidad son elementales para el ejercicio de sus funciones, así como un 80% afirmó que lo es la cooperación, un 70% indicó que las buenas relaciones sociales son indispensables para mantener un clima laboral favorable, el 60% de los encuestados señaló la identidad institucional como un aspecto fundamental que indica sentido de pertenencia y se considera como un miembro activo que aporta constantemente con sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. Un 50% de los docentes cree que la recompensa es vital para un buen desempeño

laboral, y en menor escala se encuentra conflicto con un 20% y desafíos y estándares con el 10% respectivamente.

Los datos anteriores se pueden ver reflejados en la siguiente **Gráfica No. 20:** “Factores que influyen en el desempeño laboral”



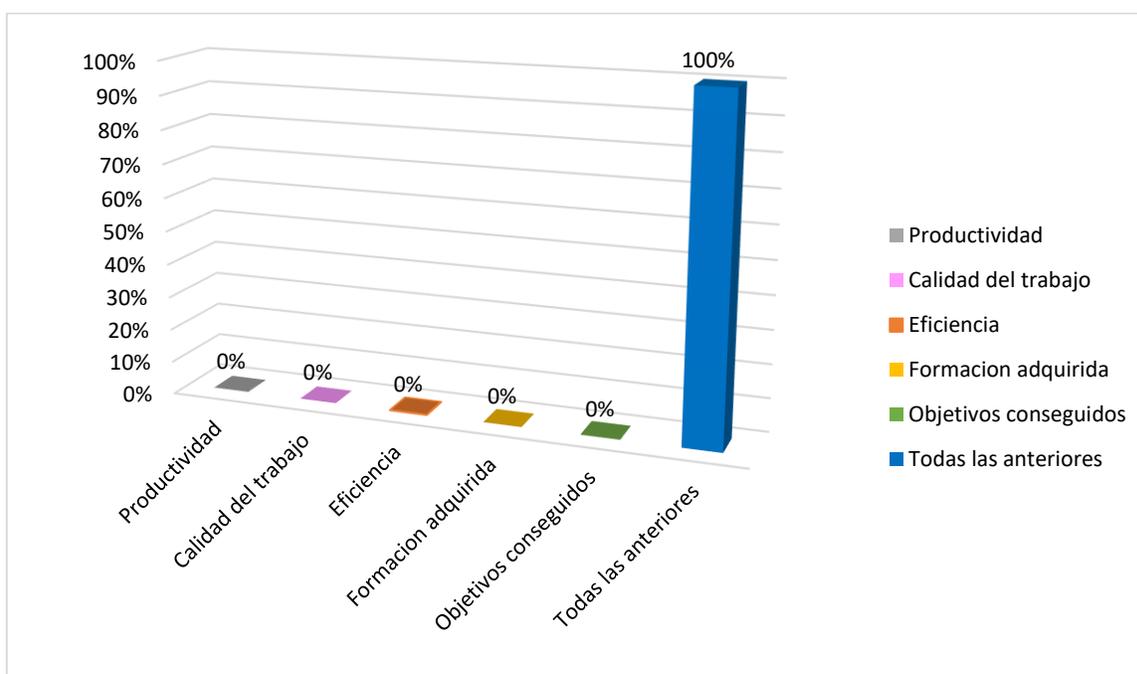
Fuente: Encuesta a Docentes

7.17. Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño en una institución es necesaria porque permite medir el logro de los objetivos propuestos y de esa forma dar a conocer a cada uno de los docentes información sobre sus fortalezas y aspectos a mejorar.

Con respecto a este tema la directora afirmó que el acompañamiento pedagógico le permite identificar la productividad y calidad del trabajo, así como la eficiencia con la que ejercen sus funciones los docentes, lo que le indica en donde están sus fortalezas y aspectos a mejorar, para lo cual se plantean objetivos a alcanzar en un determinado tiempo según vayan transcurriendo las visitas del acompañamiento, con el propósito de convertir cada debilidad en una fortaleza.

Los docentes hicieron sus valoraciones al aspecto indicando que todos los aspectos señalados en la Evaluación del Desempeño son retomados por la dirección a la hora de evaluarlos. Los datos se reflejan en la **Gráfica No. 21: “Evaluación del Desempeño Laboral”**.



Fuente: Encuesta a Docentes

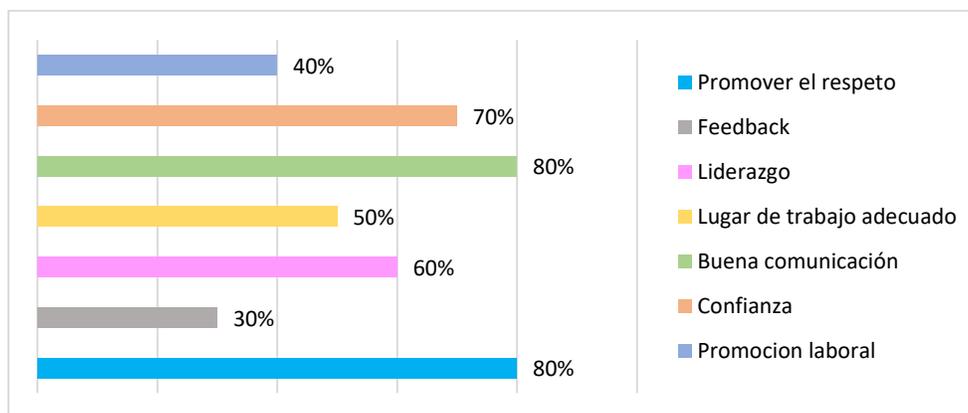
Mecanismos que fortalecen el clima organizacional en esta institución.

7.18. Mecanismos que fortalecen el Clima Organizacional

Siguiendo con las interrogantes del estudio, al entrevistar a la directora en cuanto a los mecanismos que se emplean en la escuela para fortalecer el clima organizacional resaltó los siguientes: la promoción del respeto, la capacidad de liderazgo, un lugar educativo adecuado, buena comunicación, confianza y la promoción laboral. Dando como ejemplo la buena comunicación existe en el momento de ejecutar un proyecto el cual se consensua entre el personal, también en la promoción del respeto de ideas y dar confianza al docente en cuanto su desempeño laboral.

En la encuesta aplicada a los docentes, se solicitó que seleccionaran los mecanismos que ellos consideraban elementales para fortalecer el clima organizacional, un 80% señaló el respeto y la buena comunicación como elementos indispensables, un 70% señaló que es la confianza, tanto de la directora para asignarle tareas o responsabilidades, así como de los padres de familia para confiarle la educación de sus hijos. Otro 60% señaló el liderazgo como aspecto clave para garantizar el éxito, un 50% afirmó que un lugar de trabajo adecuado juega un papel esencial en el proceso de enseñanza aprendizaje y un 40% indica que la promoción laboral es fundamental, esto les motiva a seguir dando lo mejor de sí, por último, solo un 30% cree que el feedback es indispensable para garantizar un buen clima organizacional.

Gráfico No. 22: “Mecanismos para fortalecer el Clima Organizacional”



Fuente: Encuesta a Docentes

VIII. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones producto de la triangulación de la información que aportó cada una de las fuentes de la investigación consultadas. Estas conclusiones son presentadas considerando el orden de los objetivos trazados:

1. Clima organizacional que prevalece en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga.

El nivel de Clima Organizacional que prevalece en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga es Muy Bueno, así lo manifestaron tanto los docentes, alumnos y padres de familia. Al respecto podemos concluir que en este centro educativo se vive y se trabaja en un ambiente organizacional saludable sin descartar como lo manifestaron los padres de familia algunos aspectos a mejorar para lograr un óptimo y eficaz clima organizacional.

2. Impacto que tiene el manejo del clima organizacional por parte de la dirección en el desempeño laboral de los docentes.

Con respecto al manejo del clima organizacional por parte de la dirección y su impacto en el desempeño laboral se concluyó que su papel como administradora es fundamental para el avance de la institución; por medio de ella se organizan y desarrollan las diversas actividades, permitiendo un mejor desempeño laboral a través del trabajo en equipo, verifica y corrige las tareas asignadas con el propósito de fortalecer la labor docente y alcanzar la calidad educativa. La dirección es quien impulsa, orienta y motiva al equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas.

3. Factores que inciden en el manejo del clima organizacional en el desempeño laboral en esta institución.

En cuanto a los factores que influyen en el desempeño laboral, destaca la infraestructura a nivel físico, con fines de mejora se han impulsado diversos proyectos garantizando el bienestar de toda la comunidad educativa, y la estructura organizacional, facilita una comunicación asertiva entre la dirección, docentes, y el resto de la comunidad educativa. La responsabilidad es otro de los factores que

influye en el desempeño docente, porque de esta depende el logro de los objetivos y metas propuestas.

Tanto directora como docentes creen que la recompensa y la motivación juega un papel fundamental porque les ayuda a mantenerse activos y dinámicos en el quehacer educativo. Las buenas relaciones sociales entre la comunidad educativa es otro factor que favorece el desempeño laboral porque permite el trabajo en equipo, la práctica de valores y el interaprendizaje.

4. Mecanismos que fortalezcan el clima organizacional en esta institución educativa.

En cuanto a los mecanismos que los docentes señalaron y destacan con mayor relevancia es el respeto y la buena comunicación porque de esto depende el éxito del buen funcionamiento de la institución. Por tal razón, se consideró elaborar una propuesta de plan de capacitación con el objetivo de contribuir al mejoramiento del manejo del clima organizacional con el propósito de fortalecer el desempeño laboral de los docentes en este centro educativo.

IX. RECOMENDACIONES

Directora

1. Mantener una buena comunicación para promover una participación activa y garantizar que tantos docentes, estudiantes y padres de familia sean parte del desarrollo institucional, generando buenas prácticas de relaciones sociales que permitan un nivel de clima organizacional adecuado.
2. Reconocer y valorar a los docentes en cuanto a los logros obtenidos, que los docentes se sientan apreciados es de gran relevancia para estimular sus esfuerzos. Estas acciones generan otra mentalidad en ellos y se sentirán siempre motivados a alcanzar la calidad en el ejercicio de sus funciones.
3. Crear un ambiente amigable e inclusivo, propiciando el espacio para compartir con su equipo de trabajo diversas actividades como celebración de cumpleaños, baby shower, excursiones, los logros que hayan tenido los docentes en su desempeño, así como los logros institucionales entre otros, esto ayudará a mantener una relación cordial, de respeto y confianza dentro y fuera de la escuela.
4. Promover para el cuerpo docente “pautas activas”, estas consisten en destinar momentos breves durante la jornada laboral para recobrar energías, esto contribuirá en gran medida a la buena salud mental de los trabajadores, considerando que, mediante la implementación de ejercicios y actividades de relajación se podrá reducir la fatiga laboral, los dolores musculares, huesos y articulaciones, así como el estrés laboral.
5. Apoyar a las docentes en la promoción de la formación profesional en pro del bienestar y mejoramiento de su desempeño laboral y así mismo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Docentes

1. Involucrarse activamente en las diferentes gestiones que impulsa la dirección del centro educativo con el fin de garantizar una mejor calidad de la educación.
2. Mantener una actitud positiva ante las diferentes circunstancias que se le presenten en el quehacer laboral, para generar un ambiente de trabajo agradable y motivador evitando comentarios que no colaboren al buen funcionamiento de la institución.
3. Estar dispuestas al cambio y actualizarse en cuanto al manejo de las TIC, porque el buen uso de las mismas ayudara a cumplir en tiempo y forma con las exigencias del MINED y así evitar estrés y gastos innecesarios, de esta forma optimizaran su tiempo evitando sobre carga de trabajo en tiempo de descanso.
4. Seguir manteniendo una buena comunicación con la directora del centro educativo y de igual manera con los alumnos y padres de familia.

Alumnos

1. Mantener buena comunicación tanto con sus docentes como con la dirección, garantizando la puesta en práctica de los valores aprendidos tales como el respeto, tolerancia, honestidad, disciplina entre otros.
2. Participar activamente en los proyectos educativos que se implementan a nivel de aula y de centro.

Padres de Familia

1. Involucrarse activamente en todas las actividades que promueve la escuela.
2. Mantener una buena comunicación con los docentes y dirección evitará malos entendidos y les permitirá trabajar como equipo para lograr el bien estar académico de sus hijos.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Arantes, B. (24 de 03 de 2016). *blog.talentclub.com*. Obtenido de blog.talentclub.com: <http://blog.talentclub.com/5-acciones-mejorar-el-clima-laboral#9>
- Campos, T. (s.f.). *Universidad Central de Venezuela*. Recuperado el 06 de 03 de 2019, de [Universidad Central de Venezuela: https://catedraalimentacioninstitucional2.files.wordpress.com/2015/03/administracion-tema-11.pdf](https://catedraalimentacioninstitucional2.files.wordpress.com/2015/03/administracion-tema-11.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Corvo, P. H. (2019). *Desempeño laboral: características y ejemplos*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/desempeno-laboral/>
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- De Molina, A. (07 de 05 de 2018). *CONEXIONESAN*. Obtenido de [CONEXIONESAN: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/)
- desconocido. (s.f.). *edenred.es*. Recuperado el 07 de 05 de 2020, de [edenred.es: https://blog.edenred.es/como-evaluar-rendimiento-empleados/](https://blog.edenred.es/como-evaluar-rendimiento-empleados/)
- empleo.com. (27 de 07 de 2016). *AMIA, Servicios de empleos*. Obtenido de [AMIA, Servicios de empleos: https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/](https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/)
- empresa, P. y. (2010). *Psicología y empresa*. Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/los-secretos-de-la-supervision.html>
- Esther. (03 de 03 de 10). *Tiempos Modernos*. Recuperado el 06 de 03 de 2019, de [Tiempos Modernos](#).
- Franco, Kheyra, J., & SunnyL. (2019). *SIGNIFICADO DE DESEMPEÑO*. Obtenido de [SIGNIFICADOS.COM: https://significado.com/desempeno/](https://significado.com/desempeno/)
- Gutiérrez B. , J. F. (s.f.). Recuperado el 06 de 03 de 2019, de <http://docencia.udea.edu.co/edufisica/admondeportiva/modulos/unidad2.pdf>
- Hernández Ortiz, R. d. (2018). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL COLEGIO PÚBLICO DEL PODER CIUDADANO "BENJAMÍN ZELEDÓN RODRÍGUEZ, UBICADO EN EL BARRIO EL*

RECREO, DISTRITO III, MUNICIPIO DE MANAGUA, DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO 2016 . MANAGUA: UNAN-MANAGUA.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación* . México : McGraw-Hill Interamericana.
- HYP A. (2009). *FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de BLOG: <http://ambienteorganizacionalenlaempresa.blogspot.com/2009/10/funciones-del-clima-organizacional.html>
- Jiménez Lemus, W. (14 de 06 de 2011). *gestiopolis* . Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- López Roldan , P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa* . Barcelona : Bellaterra.
- NARVAEZ, S. S., & LOZANO ARRIETA, Y. (2015). *ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICANDO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER EN DOS SUCURSALES DE DAVIVIENDA EN CARTAGENA DURANTE 2014*. Cartajena de Indias.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación, Diseño y Ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pacheco, J. (septiembre de 2019). *Web y empresas*. Obtenido de Web y empresas : <https://www.webyempresas.com/direccion-en-la-administracion/>
- Ramos Moreno, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* . Colombia : UNAD.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Ruiz Gómez, P. G. (2012). *DIRECCIÓN*. Tlalnepantla México : Red Tercer Milenio S.C .
- Sayago, D. (2014). *Clima Organizacional*. Obtenido de Slide Share: <https://www.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>
- Significados.com. (20 de marzo de 2020). *Significado de Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E
IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE ESPAÑOL
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN

EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN

“MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO SALOMÓN IBARRA MAYORGA”

Dirigido a: Directora y Docentes

Fecha: febrero 2021

Lugar: Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga Base

Autoras:

✚ Tec. Rebeca Elizabeth López Ruiz

✚ Tec. Jhoicy Amalia García Alemán

✚ Tec. Ana Adela Membreño

Tutor:

✚ MSc. Vicente Briseño Caldera

Managua, Nicaragua

INTRODUCCIÓN

La propuesta del Plan de Capacitación del Manejo del Clima Organizacional se da gracias al estudio que se realizó en el Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga Base, la cual es muy importante que tanto la directora como el cuerpo docente se fortalezca acerca de su incidencia de éste en su desempeño laboral.

La capacitación ofrece múltiples beneficios, así como la oportunidad ideal para las y los trabajadores que integran una organización de continuar ampliando sus conocimientos, así como de apodarse aún más de los que ya tiene.

La propuesta del Plan de Capacitación antes mencionada está compuesta de la siguiente manera: introducción, justificación, objetivos y la matriz del plan de Capacitación que contiene elementos como: actividades a realizar, metodología, recursos o materiales, evaluación y observaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En toda institución existen factores tanto negativos como positivos que inciden directa o indirectamente en el comportamiento de las personas y por tanto en su desempeño laboral. Es por tal razón que es muy importante tener en cuenta el clima organizacional de dichas instituciones como afecta en el cumplimiento de sus propósitos.

De acuerdo con los resultados de la investigación hemos notado que en el centro educativo tiene aspectos a mejorar en cuanto al manejo del clima organizacional, en especial en la relación entre docentes. Esto puede perjudicar en el desempeño de las mismas y su cumplimiento como gestor de enseñanza. Es por tal razón que surge dicha propuesta de capacitación la cual puede ayudar a mejorar el manejo del clima organizacional de dicha institución.

JUSTIFICACIÓN

En el Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga Base se pretende desarrollar la Propuesta de Capacitación del Manejo del Clima Organizacional y su Incidencia en el desempeño laboral docente, ubicado en el municipio de San Marcos, departamento de Carazo.

Lo más importante en cualquier organización es que los trabajadores se integren en las actividades laborales. Esto es crucial en una institución educativa, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando de la mano con la dirección del centro es lo fundamental para que una institución logre sus metas y cumpla con su Visión y Misión del mismo. Además de la buena comunicación y las relaciones interpersonales entre éstos.

Sin embargo, en el centro de estudio aún se pueden detectar algunas circunstancias que impiden que el nivel del clima organizacional llegue a hacer de una magnitud excelente. Tomando en cuenta el manejo de éste y su incidencia en el desempeño laboral es muy importante mejorar dichas diferencias.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Contribuir al mejoramiento del Manejo del clima organizacional, con el propósito de fortalecer el desempeño laboral de los docentes del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga Base del municipio de San Marcos, departamento de Carazo.

Objetivos específicos:

- ☞ Analizar los aspectos relevantes del Manejo del Clima Organizacional y su Incidencia en el desempeño laboral de los docentes.
- ☞ Describir las características del clima organizacional que se maneja en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga Base.
- ☞ Valorar la incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los docentes de dicha institución.

PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivo	Tema / Contenido	Tiempo	Estrategia / Metodología	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación.
Conocer a cada participante y sus expectativas hacia la capacitación.	Presentación de los participantes y sus expectativas hacia la capacitación.	10 minutos	-Cada participante se inscribirá en una hoja de asistencia y luego se le da una etiqueta de color con su nombre.	Inscripción de los participantes.	-Hoja de inscripción. -Hojas de colores. -Marcador. -Gasillas.	Ana Adela M.	Se integraron el 100% de los participantes.
		15 minutos	-Cada participante enciende un fósforo mientras esté encendido dice su nombre y sus expectativas hacia la capacitación.	Dinámica de presentación a través del fósforo hablante.	Caja de fósforos	Rebeca L.	Expectativas de cada participante más claras.

Objetivo	Tema / Contenido	Tiempo	Estrategia / Metodología	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación.
Dar a conocer a los participantes la agenda a abordar en la capacitación.	Presentación de la agenda.	5 minutos	A través de una presentación en PowerPoint se da a conocer la agenda a seguir en la capacitación.	Para iniciar la capacitación la facilitadora responsable da a conocer la agenda a seguir.	-Laptop -Datashow -Pantalla o pizarra Diapositivas	Jhoicy G.	Agenda presentada claramente.
Dar a conocer a los participantes el tema y los objetivos de la capacitación.	Presentación del tema y los objetivos de la capacitación.	5 minutos	La facilitadora presentará el tema brevemente y luego se utilizará el método de preguntas dirigidas a los participantes para estar al tanto de sus conocimientos previos.	Presentación del tema de capacitación "Manejo del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Docentes".	-Laptop -Datashow -Pantalla o pizarra Diapositivas -Video -Programa Multimedia -Hojas de colores. Marcadores	Rebeca L.	Tema presentado clara y brevemente.

Objetivo	Tema / Contenido	Tiempo	Estrategia / Metodología	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación.
Identificar el nivel de conocimiento por parte de los participantes con respecto al tema.		10 minutos	Se diagnostica el nivel de conocimientos acerca del tema a través de preguntas escondidas en los asientos.	Contestación de preguntas aleatorias escondidas.		Adela M.	Conocimientos de parte de los participantes satisfactorio acerca del tema.
Fortalecer los conocimientos de los participantes acerca del tema de capacitación.		5 minutos	Presentación de video para fortalecer sus conocimientos previos.	Video acerca del Clima Organizacional.			Interés al ver el video acerca del clima organizacional.
Analizar los aspectos relevantes acerca del	Aspectos relevantes del Clima Organizacional.	25 minutos	A través de diapositivas se expondrán los aspectos más	Presentación de los aspectos relevantes a	-Laptop -Datashow -Pantalla o pizarra	Jhoicy G.	100% de los participantes fortalecidos acerca de los

Objetivo	Tema / Contenido	Tiempo	Estrategia / Metodología	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación.
Clima Organizacional.	-Conceptos Características -Importancia -Enfoques -Funciones -Mecanismos de fortalecimiento del C. O.	20 minutos	relevantes acerca del tema clima organizacional.	través de diapositivas. Foro entre los participantes sobre los Mecanismos de fortalecimiento del Clima Organizacional para un buen desempeño laboral.	Diapositivas		aspectos relevantes del clima organizacional. Participación activa del 100% de los participantes en el foro.
Mantener un equilibrio mental entre los participantes	Dinámica de relajación	10 minutos	Los participantes se ponen de pie, y posteriormente realizan ejercicios musculares	-Lámina de colores: Decir el color reflejado.	Hoja impresa a color para la dinámica.	Rebeca L.	Integración del 100% de los participantes en la dinámica.

Objetivo	Tema / Contenido	Tiempo	Estrategia / Metodología	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación.
durante la capacitación.			(hombros, caderas, piernas) para relajar el cuerpo, seguidamente realizar una dinámica de “ejercicio cerebral”.		Humanos		
Analizar casos acerca de los factores que impiden el buen Manejo del clima organizacional de una institución educativa.	Análisis de casos	30 min	Los participantes analizarán 2 casos laborales de docentes. Con base a los conocimientos adquiridos acerca del tema.	Análisis de casos acerca del tema de capacitación.	Guía de estudio de casos	Adela M.	Participantes motivados e interesados en el análisis de los casos.

Objetivo	Tema / Contenido	Tiempo	Estrategia / Metodología	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación.
Evaluar la capacitación a través de instrumento concreto.	-Evaluación (P.N.I.)	15 minutos	A cada participante se le entregará una hoja de evaluación de los resultados. La cual consiste en plasmar en pocas palabras lo positivo de la capacitación, lo negativo y lo interesante.	-Evaluación (P.N.I.).	-Hoja de Evaluación. -Lapiceros.	Jhoicy G. Rebeca L. Adela M.	100% de participantes evalúan la capacitación.
Refrigerio							

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para concluir esta capacitación decidimos evaluar el proceso de la misma a través de la estrategia P.N.I cuya finalidad es identificar los aspectos positivos, negativos e interesantes.

A continuación, presentaremos el instrumento con cada una de las observaciones de los participantes.

CAPACITACIÓN

TEMA: MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES

HOJA DE EVALUACIÓN

P.N.I

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE

INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

2020 ¡Año de la educación con calidad y pertinencia!

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
PEDAGOGIA CON MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN

ENTREVISTA A DIRECTORA DEL CENTRO EDUCATIVO SALOMON IBARRA
MAYORGA SAN MARCOS -CARAZO

Fecha: ____/____/____

INTRODUCCION

Estimada directora, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua. Actualmente estamos desarrollando una investigación, sobre Clima organizacional y su incidencia en el desempeño docente. Por lo tanto, solicitamos su colaboración a través de esta entrevista porque consideramos que su información será de mucha ayuda en dicho trabajo.

Objetivo: Obtener información relevante sobre Clima organizacional, en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, que nos ayude a cumplir con cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

I. DATOS GENERALES:

Nombre completo: _____

Nivel académico: _____

Estudios realizados: _____

Años de laborar como directora: _____

Años de laborar en este centro educativo: _____

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Según (Ramos Moreno, 2012) el clima organizacional determina la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano. ¿Cómo explicaría este concepto adaptándolo a la realidad de este centro educativo?

2.2. ¿Cómo definiría con sus propias palabras Clima Organizacional?

2.3. Dentro de las variables de excelentes, muy bueno, bueno, regular ¿cómo definiría el clima organizacional que se vive en esta institución educativa. ¿Por qué?

2.4. Según la teoría existen tres enfoques que determinan el Clima Organizacional estos son: el enfoque psicológico, organizacional y el integral. ¿Cuál de estos enfoques se pueden ver evidenciados en esta institución educativa?

2.5. ¿Cuáles son las características que presenta el clima organizacional en esta institución?

2.6. ¿Cuál de los siguientes componentes señalaría como elementos que caracterizan el clima organizacional del centro de estudio?

	Ambiente físico y social
	Estructura
	Comportamiento Organizacional
	Comunicación
	Motivación
	Liderazgo
	Pertenencia
	Capacitación
	Evaluación

¿Por qué? _____

2.7. ¿Cuáles serían según su opinión y experiencia profesional, las funciones que aplica para mejorar el clima organizacional? Explique.

2.8. Seleccione cuales de estos mecanismos se emplean en este centro educativo para fortalecer el Clima Organizacional.

	Promover el respeto
	Buscar el feedback con los empleados
	Capacidad de liderazgo
	Lugar de trabajo adecuado
	Buena comunicación
	Confianza
	Promoción Laboral

Escribe un ejemplo: _____

2.9. Indique desde la dirección administrativa que usted ejerce ¿cuáles serían los factores elementales para un buen manejo del clima organizacional en esta institución?

III. DIRECCION

3.1. Con sus propias palabras defina ¿Qué es dirección y cuál es la importancia para el manejo de un centro educativo?

3.2. ¿Qué tipo de dirección considera que ejerce usted en el ejercicio de sus funciones?

	A) Autocrático	Los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores
	B) Paternalista	involucra a una figura de autoridad dominante
	C) Democrático	Todos los participantes tienen parte en la toma de decisiones, pero él tiene la última palabra.
	D) Burocrático	Hacen todo según viene predefinido en un libro o normas
	E) Transformacional	Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma.

¿Por qué seleccionó ese estilo de dirección?

3.3. Explique con sus propias palabras ¿Cuál es la importancia de su papel como directora administrativa en este centro educativo? Y como incide esto en su equipo de trabajo.

3.4. ¿Qué competencias debe tener el director (a) de una Institución Educativa para ser considerado Líder?

3.5. ¿Cómo cree que influye la dirección en el manejo del clima organizacional?
¿Por qué?

IV. DESEMPEÑO LABORAL

4.1. ¿Cómo define usted el desempeño laboral docente?

4.2. ¿Mencione cuál de estas características del desempeño laboral se ven evidenciadas en los docentes que trabajan en este centro educativo?

(Saber escuchar, positivismo, responsabilidad, manejo del tiempo, objetivos propios, desafíos) justifique.

4.3. ¿En términos generales como valora el desempeño laboral de los docentes que están bajo su dirección?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	

¿Por qué? _____

4.4. ¿Qué estrategias ha utilizado para potenciar el desempeño laboral de los docentes?

4.5. Según los trabajos realizados desde su función administrativa ¿cuál considera usted que es el nivel de satisfacción que ha logrado en el cuerpo docente? ¿Por qué?

4.6. Mencione, algunos elementos que son claves para que el personal docente pueda ejercer sus funciones dentro y fuera del aula. Y de esta forma potenciar su desempeño laboral.

4.7. Desde su experiencia profesional ¿Cuáles considera usted que son los factores que influyen en el desempeño laboral de sus docentes?

¡Muchas gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

2020 ¡Año de la educación con calidad y pertinencia!

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
PEDAGOGIA CON MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN

ENCUESTA A DOCENTES

DEL CENTRO EDUCATIVO SALOMON IBARRA MAYORGA
SAN MARCOS -CARAZO

Fecha: ____/____/____

INTRODUCCION

Estimadas profesoras, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua. Actualmente estamos desarrollando una investigación, sobre Clima organizacional y su incidencia en el desempeño docente. Por lo tanto, solicitamos su colaboración a través de esta encuesta, porque consideramos que su información será de mucha ayuda en dicho trabajo.

Objetivo: Obtener información relevante sobre Clima organizacional, en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, que nos ayude a cumplir con cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

I. DATOS GENERALES:

Nivel académico: _____

Estudios realizados: _____

Grado que imparte: _____ Turno: _____

Años de experiencia: _____

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

Marque con una X según considere su respuesta correcta.

2.1. ¿Qué entiende por clima organizacional?

	A	Es el medio interno y la atmósfera de una organización
	B	Es el ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados
	C	Cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

2.2. ¿Cómo describiría (caracterizaría) el clima organizacional que se vive en este centro de estudio?

	Ambiente de trabajo hostil
	Se fomenta la cooperación para que las responsabilidades sean compartidas.
	El ambiente es ideal para trabajar porque constantemente hay capacitaciones para potenciar mi desempeño, se fomenta el respeto, confianza y mis ideas son tomadas en cuenta.
	Hay mucha competencia, envidia y criticas destructivas.
	Sobre cargo de trabajo

2.3. ¿Cómo considera el nivel de clima organizacional en este centro de trabajo? Tache con una X en el espacio en blanco según considere.

A	B	C	D	E
Clima Excelente	Clima Muy Bueno	Clima Bueno	Clima Regular	Deficiente
No se requiere de ningún tipo de modificación	Se requieren leves modificaciones	Se requieren de varias modificaciones	Necesita mejoras	Urgen mejoras

2.4. Seleccione cuales de estos mecanismos se emplean en este centro educativo para fortalecer el Clima Organizacional.

	Promover el respeto
	Buscar el feedback con los empleados
	Capacidad de liderazgo
	Lugar de trabajo adecuado
	Buena comunicación
	Confianza

Escribe un ejemplo: _____

2.5. Indique ¿cuáles serían los factores elementales a tomar en cuenta para un buen manejo del clima organizacional en esta institución? Marque con una X sus opciones.

	Estructura organizacional
	Responsabilidad
	Reconocimientos
	Desafíos
	Relaciones
	Cooperación
	Estándares
	Conflicto
	Identidad

2.6. Desde su punto de vista explique ¿cuál es el nivel de influencia que ejerce la dirección en el manejo del clima organizacional?

Alto _____ Medio _____ Bajo _____

¿Por qué? _____

2.7. Indique con una x ¿qué enfoque determina el clima organizacional en esta institución?

Enfoque Psicológico	Enfoque Organizacional	Enfoque Integral

III. DIRECCION

Tache con una X la respuesta que considere correcta.

3.1. ¿Qué entiende por dirección como proceso administrativo?

	Es el poder que tiene una persona para liderar
	Es la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

3.2. Explique con sus propias palabras ¿Cuál es la importancia del papel que ejerce la directora administrativa en este centro educativo? Y como incide esto en su equipo de trabajo.

3.3. ¿Cuál de estos componentes observa usted en el desempeño de la directora como administradora de este centro educativo? para Tache con una X todas las que considere.

	A	Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización
	B	Se logran los objetivos
	C	No es muy eficiente
	D	A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional

E	A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione
F	No tiene mucha experiencia en la materia.
F	La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.

3.4. ¿Cómo valoraría el desempeño de la directora en cuanto al desarrollo de sus funciones para alcanzar un buen ambiente institucional?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular

3.5. Seleccione con una x cuales considera deberían ser las características de un buen líder (todas las que considere)

	Buena comunicación		Intolerante
	Capacidad de delegar		Responsable
	Inseguridad		Honesto
	Entusiasta		Transparente
	Asertivo		Chismoso
	Visionario		Carismático
	Autoritario		Inteligencia emocional
	Comprensivo		Establecer metas y objetivos
	Empatía		Crece y hace crecer a su gente
	Amargado		Innovador

3.6. ¿Qué tipo de dirección se emplea en este centro educativo?

F) Autocrático	Los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores
G) Paternalista	involucra a una figura de autoridad dominante
H) Democrático	Todos los participantes tienen parte en la toma de decisiones, pero él tiene la última palabra.

	I) Burocrático	Hacen todo según viene predefinido en un libro o normas
	J) Transformacional	Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma.

3.7. ¿Qué principios de dirección ve reflejados en la dirección de esta institución?

División del trabajo		orden	
Disciplina		Estabilidad	
Jerarquía		Responsabilidad	
Estabilidad del personal		Centralización	
Unión del personal		equidad	
iniciativa		Unidad de mando	

IV. DESEMPEÑO LABORAL

4.1. ¿Cómo valoraría el desempeño laboral de la dirección en cuanto al desarrollo de sus funciones administrativas para garantizar un buen clima institucional?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Deficiente

4.2. Desde su experiencia laboral en este centro, mencione ¿cuál es el nivel de satisfacción que usted siente por ser parte de este equipo de trabajo?

Tache con una X

	Alto
	Medio
	Bajo

4.3. Selecciona que características ves más evidenciadas en tu desempeño laboral.

Saber escuchar	
Positivismo	
Responsabilidad	
Manejo del tiempo	
Objetivos propios	
Desafíos	

4.4. Desde su propio punto de vista mencione algunos factores que son claves para que los docentes puedan ejercer sus funciones dentro y fuera del aula. Y de esta forma potenciar su desempeño laboral.

4.5. Qué elementos toma en cuenta la dirección para evaluar el desempeño docente.

- a) Productividad ____
- b) Calidad del trabajo____
- c) Eficiencia__
- d) Formación adquirida_____
- e) Objetivos conseguidos____
- f) todas las anteriores_____

¡Muchas gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

2020 ¡Año de la educación con calidad y pertinencia!

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS

PEDAGOGIA CON MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN

ENCUESTA A ALUMNOS DE 6TO GRADO

DEL CENTRO EDUCATIVO SALOMON IBARRA MAYORGA

SAN MARCOS -CARAZO

Fecha: ____/____/____

INTRODUCCION

Estimadas Alumnos, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua. Actualmente estamos desarrollando una investigación, sobre Clima organizacional y su incidencia en el desempeño docente. Por lo tanto, solicitamos su colaboración a través de esta encuesta, porque consideramos que su información será de mucha ayuda en dicho trabajo.

Objetivo: Obtener información relevante sobre Clima organizacional, en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, que nos ayude a cumplir con cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

I. DATOS GENERALES:

Marca con una X la respuesta correcta.

Sexo	
Edad	

Asisto a clases:

Siempre____ De vez en cuando____ muy pocas veces____

¿Por qué? _____

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. ¿Qué entiende por clima organizacional? Marca con una X

	A	Es el medio interno y la atmósfera de una organización
	B	Es el ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados
	C	Cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

2.2. ¿Cómo describirías el ambiente académico en esta institución educativa?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Deficiente

¿Por qué?

2.3. En tu opinión ¿Cómo crees que es la relación de trabajo entre el cuerpo docente que labora en este centro educativo?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Deficiente

¿Por qué?

2.4. Según tu opinión ¿Cómo crees que es la relación de trabajo entre los docentes y la directora de este centro educativo?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Deficiente

¿Por qué?

2.5. Selecciona cuál de estos valores se practican en este centro educativo

Respeto	
Buena comunicación	
Compañerismos	
Confianza	
Liderazgo	
Responsabilidad	
Cooperación	
Reconocimientos	

III. DIRECCIÓN

3.1. Según tu propio punto de vista ¿Cómo valorarías el desempeño de la directora en cuanto al desarrollo de sus funciones para alcanzar un buen ambiente académico en esta escuela?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Deficiente

¿Por qué?

IV. DESEMPEÑO LABORAL

4.1. Valore el desempeño laboral de tu docente.

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Deficiente

¿Por qué?

4.2. Mi profesora se presenta a dar clases y es puntual.

siempre	Algunas veces	Falla mucho

4.3. Cuando imparte la clase mi profesora ¿siempre está?

Feliz y animada	Triste	Desanimada
		

4.4. Mi profesora explica de forma clara y ordenada su clase.

Siempre	Algunas veces	Nunca

4.5. Cuando tengo alguna duda con respecto a la clase o algún problema personal la profesora me escucha y aconseja.

Siempre	Algunas veces	Nunca

4.6.Cuál de estas cualidades ves reflejada en tu profesora, selecciona todas las que consideres con una X.

Saber escuchar	
Positivismo	
Responsabilidad	
Manejo del tiempo	
Objetivos propios	
Desafíos	

¡Muchas gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

2020 ¡Año de la educación con calidad y pertinencia!

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
PEDAGOGIA CON MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DEL CENTRO EDUCATIVO SALOMON IBARRA MAYORGA
SAN MARCOS -CARAZO

Fecha: ____/____/____

INTRODUCCIÓN

Estimados padres de familia, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua. Actualmente estamos desarrollando una investigación, sobre Clima organizacional y su incidencia en el desempeño docente. Por lo tanto, solicitamos su colaboración a través de esta encuesta, porque consideramos que su información será de mucha ayuda en dicho trabajo.

Objetivo: Obtener información relevante sobre Clima organizacional, en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, que nos ayude a cumplir con cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

II. DATOS GENERALES:

Sexo	Femenino	Masculino
Edad		
Padre o madre de familia		
Tutor		
Grado(s) en el que está inscrito mi hijo(a)		

1. Marca con una X la respuesta correcta.

Envío a mi hijo (a) a clases:

Siempre____ De vez en cuando____ muy pocas veces____

¿Por qué? _____

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. ¿Qué entiende por clima organizacional? Marca con una X

	A	Es el medio interno y la atmósfera de una organización
	B	Es el ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados
	C	Cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

2.2. ¿Cómo describirías el ambiente académico en esta institución educativa?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular

2.3. En tu opinión ¿Cómo crees que es la relación de trabajo entre el cuerpo docente que labora en este centro educativo?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular

2.4. Según lo que has observado ¿Cómo crees que es la relación de trabajo entre los docentes y la directora de este centro educativo?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular

2.5. Selecciona cuál de estos valores se practican en este centro educativo

Respeto	
Buena comunicación	
Compañerismos	
Confianza	
Liderazgo	
Responsabilidad	

Cooperación	
Reconocimientos	

III. DIRECCIÓN

3.1. Según tu propio punto de vista ¿Cómo valorarías el desempeño de la directora en cuanto al desarrollo de sus funciones para alcanzar un buen ambiente académico en esta escuela?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular

¿Por qué?

IV. DESEMPEÑO LABORAL

4.1. Valore el desempeño laboral del docente que imparte clases a su hijo o hija.

Excelente	Muy buena	Buena	Regular

¿Por qué?

4.2. La profesora de tu o tus hijos se presenta a dar clases y es puntual.

siempre	Algunas veces	Falla mucho

4.3. Según lo que te ha comentado tu o tus hijos ¿cuándo imparte la clase su profesora siempre está?

Feliz y animada	Triste	Desanimada
		

- 4.4. Según lo que te ha comentado tu o tus hijos y según los resultados académicos de ellos, ¿La profesora explica de forma clara y ordenada su clase?

Siempre	Algunas veces	Nunca

- 4.5.Cuál de estas cualidades ves reflejada en la profesora que atiende a tu hijo(a). selecciona todas las que consideres con una X.

Saber escuchar	
Positivismo	
Responsabilidad	
Manejo del tiempo	
Objetivos propios	
Desafíos	

- 5.5. Menciona uno o más aspecto que te parece que la profesora de tus hijos debería mejorar y ¿por qué?

Muchas Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

2020 ¡Año de la educación con calidad y pertinencia!

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
PEDAGOGIA CON MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Fecha: ___/___/___

Objetivos:

- Identificar las condiciones de infraestructura del centro de estudio Salomón Ibarra Mayorga del departamento de Carazo municipio de San Marcos.
- Valorar las condiciones higiénicas y ambientales del centro educativo.

Datos generales del centro

- Nombre del centro educativo: Salomón Ibarra Mayorga.
- Ubicación: San Marcos – Carazo.
- Nombre de la directora: _____

Aspectos a observar	Si	No	Valoración
Edificio			
Cuenta con energía eléctrica.			
Cuenta con agua potable			
Cuenta con guarda de seguridad			
Cuenta con una dirección			
Posee una sala de maestros			
Los servicios higiénicos ¿están en buen estado?			
Existen suficientes baños			
Posee lavamanos			
Cuenta con bebederos			
¿Tiene espacio de recreación adecuado?			

¿Posee canchas deportivas?			
¿Cuenta con un espacio adecuado para realizar actos culturales?			
Posee un bar escolar			
Presenta las condiciones de infraestructura e higiene necesarias			
¿Se ofrece comida saludable?			
¿Cuenta con una cocina para preparar la merienda escolar?			
Posee alguna bodega			
Cuenta con alguna biblioteca			
¿Existe algún muro perimetral?			
Presenta seguridad a lo externo del centro.			
Aulas de clase			
Cuenta con un aula TIC			
El espacio de las es adecuado para la cantidad de alumnos.			
Cuentan con la cantidad de pupitres necesarios para el número de estudiantes.			
¿Los pupitres están en buen estado?			
Los docentes cuentan con el mobiliario adecuado (escritorio, silla)			
Cuentan con materiales de limpieza			
Están debidamente limpias			
Poseen depósitos de basura			
Poseen pizarra acrílica			

Presentan murales actualizados			
Pabellones			
Poseen el tamaño adecuado para que los alumnos transiten de forma segura.			
Se mantienen limpios.			
Existe andenes para el transito estudiantil.			
Condiciones higiénicas y ambientales			
Cuenta con áreas verdes			
Esta ornamentado (jardines)			
Cuenta con un hurto escolar			
el patio del centro está limpio (rozado)			
Posee depósitos de basura			

GALERIA DE FOTOS



Directora



Directora y cuerpo Docente