

UNAN-Managua  
Recinto Universitario Rubén Darío  
Facultad de Educación e Idiomas  
Departamento de Pedagogía



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**“2021: Año del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica”**

**Tema de tesis de investigación:**

El clima organizacional y el desempeño docente en las escuelas públicas de primaria del turno matutino del distrito III de Managua en el II semestre del año 2021.

**Tesis para optar al grado de Máster en Gestión y Administración de la Educación**

**Autora:** Lic. Silvia Elena Ampié Hernández

**Tutora:** Dra. Norma Cándida Corea Tórrez

Nicaragua, Managua 01 de Febrero de 2022

## **Dedicatoria**

A mi esposo Oscar Muñoz por apoyarme en todo el proceso que implicó esta maestría y motivarme para llegar a la meta planteada.

A mi hijo Oscar Adonis por su paciencia en auxiliarme en tareas que ameritaban la experticia de la tecnología. Un excelente espacio de madre e hijo en compartir aprendizajes y saberes.

A la memoria de mi mamá Luz Adilia Hernández, quién me inculcó el amor al estudio y trabajo con su ejemplo.

## **Agradecimiento**

Gracias infinitas a Dios, único dador de la vida, en el cuál podemos lograr todo lo que nos proponemos.

Agradecimiento especial a mi tutora Dra. Norma Cándida Corea Tórriz, por su sabia mentoría en la concreción de la tesis. Sus intervenciones oportunas de forma periódica y enseñanzas desde su práctica en investigación abonaron a la mejora continua.

A todos los docentes de esta maestría que aportaron a mi crecimiento profesional.

A las autoridades del Ministerio de Educación y directores de centros públicos de primaria por darme la oportunidad de realizar este estudio.

## Resumen

El objetivo del presente estudio es determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente en los colegios públicos de primaria del turno matutino del distrito 3 de Managua, en el segundo semestre del 2021, considerando la importancia que tiene para la administración educativa y cuyos resultados servirán de fundamento para la toma de decisiones en el diseño de planes de mejoramiento orientados a la productividad y la satisfacción de las necesidades de los docentes.

La investigación es del tipo correlacional y transversal con enfoque cuantitativo, realizado con una muestra de 53 docentes, 7 directores y 4 subdirectores. Como técnica principal se utilizó la encuesta sobre clima organizacional, una guía de autoevaluación y heteroevaluación del desempeño docente. Para medir el nivel de asociación lineal entre las variables se usó el coeficiente de Rho Spearman.

Se obtuvo que la correlación es escasa o nula (0.154), lo que lleva a concluir a que existe muy poca asociación lineal entre el clima organizacional y el desempeño docente, es decir, que no hay dependencia entre las variables.

Así mismo se concluyó que existe un buen clima organizacional de acuerdo a las percepciones de docentes y directores. Las dimensiones con mayores fortalezas fueron la responsabilidad, calidez y apoyo, factores psicológicos, estándares y estructura. De igual forma se determinó que el nivel de desempeño docente es valorado como bueno y muy bueno.

**Palabras claves:** Desempeño docente, clima organizacional

## **Abstract**

The objective of this study is to determine the relationship between the organizational climate and the teaching performance in public primary school of District 3 of Managua, in the second semester of 2021, considering the importance it has for the educational administration and the results of which will serve as the basis for decision-making in the design of improvement plans aimed at productivity and meeting the needs of teachers.

The research that has been developed is of the correlational and cross-sectional type with a quantitative approach, carried out with a sample of 53 teachers, 7 principals and 4 assistant principals. The main technique used was the organizational climate survey, a guide for self-evaluation and hetero-evaluation of teacher performance. To measure the level of linear association between the variables, the Rho Spearman coefficient was used.

It was obtained that the correlation is scarce or null (0.154), which leads to the conclusion that there is very little linear association between organizational climate and teacher performance, that is, that there is no dependence between the variables.

Likewise, it was concluded that there is a good organizational climate according to the perceptions of teachers and directors. The dimensions with the greatest strengths were responsibility, warmth and support, psychological factors, standards and structure. In the same way, it was determined that teaching performance is valued at a good or very good level.

**Keywords:** Teaching performance, organizational climate

## Indice

RESUMEN.....	III
ABSTRACT.....	IV
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>II. OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL: .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....</b>	<b>20</b>
<b>III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 TEORÍAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.1 APROXIMACIÓN SUBJETIVA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2 APROXIMACIÓN OBJETIVA .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.3 APROXIMACIÓN INTERACCIONISTA .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>28</b>
<b>3.5 IMPORTANCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>29</b>
<b>3.6 FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>30</b>
<b>3.7 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>32</b>
<b>3.8 FACTORES QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>35</b>
<b>4. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 TIPOLOGÍA DE LEWIN.....</b>	<b>37</b>

<b>4.2 TIPOLOGÍA DE LIKERT</b> .....	<b>37</b>
<b>4.3 TIPOLOGÍA DE LITWIN Y STRINGER (1968)</b> .....	<b>38</b>
<b>4.4 TIPOLOGÍA DE HALPIN Y CROFT (1963)</b> .....	<b>39</b>
<b>4.5. TIPOLOGÍA DE WILLOVER Y LICATA (1975)</b> .....	<b>40</b>
<b>4.6 TIPOLOGÍA DE WYNNE (1980,1981)</b> .....	<b>40</b>
<b>5. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>42</b>
<b>6. DESEMPEÑO DOCENTE</b> .....	<b>46</b>
<b>6.1 PROFESIÓN DOCENTE</b> .....	<b>49</b>
<b>6.2 FORMACIÓN DOCENTE</b> .....	<b>51</b>
<b>6.3 PERFIL DOCENTE</b> .....	<b>52</b>
<b>6.4 COMPETENCIAS DEL DOCENTE</b> .....	<b>54</b>
<b>6.5 DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL DOCENTE</b> .....	<b>58</b>
<b>IV. PREGUNTAS DIRECTRICES</b> .....	<b>64</b>
<b>V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b> .....	<b>65</b>
<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>67</b>
<b>VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>77</b>
<b>7.1.- PERCEPCIÓN DOCENTE SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>77</b>
<b>7.2. PERCEPCIÓN DOCENTE Y DE DIRECTORES SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE</b> .....	<b>102</b>
<b>7.3 CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE</b> .....	<b>116</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES</b> .....	<b>124</b>
<b>IX. PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA A LA SOLUCIÓN DE LAS DIFICULTADES DETECTADAS EN LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS COLEGIOS PÚBLICOS DEL TURNO MATUTINO.</b> .....	<b>126</b>

<b>X. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>134</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>136</b>
<b>XII. ANEXOS</b> .....	<b>144</b>



## I. Introducción

La presente Investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en los colegios públicos de primaria del turno matutino del distrito 3 de Managua.

El clima organizacional es un tema de gran relevancia para la administración de las instituciones educativas. En la educación del siglo XXI se espera que las escuelas sean eficientes, con maestros que ejercen con calidad su trabajo pedagógico, que redunde en el fortalecimiento del aprendizaje de los estudiantes.

En este sentido, conocer el clima organizacional de las escuelas es fundamental, ya que permite identificar las posibles fuentes que impiden el logro de los objetivos de la institución, al respecto Milicic (2001) plantea que al evaluar la calidad del clima escolar se pueden ver las fortalezas que se pueden potenciar y las debilidades a ser mejoradas, y a partir de este análisis diseñar un plan de estrategias de cambio que permitan generar un clima social favorecedor del desarrollo personal de los miembros de la comunidad educativa.

Sin duda alguna esta investigación propiciará que el Ministerio de Educación, directores de centros y docentes presten atención a los requerimientos de un buen desempeño docente en un clima organizacional armonioso, en donde el estudiante será el mayor beneficiario, pues podrá desarrollar las competencias establecidas para cada nivel educativo.

Retomando lo antes dicho, se puede afirmar que en cada escuela se viven experiencias distintas lo que da lugar a climas distintos. Por tal razón el clima organizacional se constituye en el

distintivo de cada escuela. Además, determina y condiciona el comportamiento de los docentes en la institución, lo que genera el grado de satisfacción respecto a la actividad educativa desempeñada. Efectivamente cada institución educativa se caracteriza por tener un clima organizacional propio, el cual está determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales, que son percibidos por sus miembros.

Este documento se organiza en doce capítulos. En el capítulo I la Introducción, capítulo II objetivos de la investigación, Capítulo III el marco teórico que sustenta el estudio, capítulo IV preguntas directrices, el capítulo V operacionalización de las variables, capítulo VI diseño metodológico, capítulo VII análisis de resultados, capítulo VIII discusión, capítulo IX conclusiones, capítulo X recomendaciones, capítulo XI bibliografía y XII anexos.

### **1.1 Antecedentes del problema de investigación**

Con el propósito de tener referentes claves que sustenten la investigación a realizar y alcanzar los objetivos propuestos en la misma, se ha realizado una revisión bibliográfica habiendo encontrado trabajos de investigación relacionadas con el tema a nivel nacional e internacional; los cuáles cito a continuación:

Las investigaciones sobre el clima organizacional en instituciones de educación superior son relativamente nuevas; por su parte Halpin y Crofts (1962 citado por Álvarez, 1992), con la publicación de la investigación titulada “El Clima Organizacional de la Escuela”, introducen de una manera oficial y taxativa la noción de clima organizacional en educación. Pace (1968) afirmaba que el ambiente interno de una institución educativa puede considerarse y entenderse desde diferentes puntos de vista, destacándose entre ellos el punto de vista psicológico, es decir,

en términos de cómo perciben el ambiente interno de la institución quienes la integran; y qué tanto a los educadores, orientadores y directivos, les interesa conocer esa percepción.

En el ámbito internacional se indagó en un estudio realizado por Falcón ( 2017) cuyo objeto de investigación era establecer la “Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano de la sede San Miguel Lima-Perú”. Fue una investigación de tipo cuantitativa y correlacional, con una muestra de 43 docentes. El estudio concluye que el estado actual del clima de la institución no es bueno y que existen bajos niveles de comunicación, motivación, confianza y participación, lo cual afecta el adecuado desempeño laboral de los docentes del área de lengua inglesa. Sin embargo, al establecer las correlaciones entre las dos variables, se halló que a pesar de que el clima organizacional se caracteriza por la presencia de bajos niveles en sus cuatro dimensiones, esto no afecta de forma directa el desempeño de los docentes, puesto que los docentes consideran que su desempeño es satisfactorio. Por otro lado, se pudo determinar que el clima organizacional sí afecta al desempeño docente de manera indirecta, ya que se halló que a medida que el clima organizacional mejora, el desempeño docente también lo hace.

Siempre a nivel internacional Taipe ( 2018) efectuó un estudio para optar al título de master en Administración mención Gestión Pública y Desarrollo Empresarial, titulado “Clima organizacional y el desempeño docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas” el objetivo era determinar el nivel de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño. Fue una investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental transversal, que se trabajó con una muestra de 84 docentes y el total de estudiantes. Para recolectar los datos se utilizaron como instrumento de fuente primaria las encuestas que se aplicó al total de los docentes y autoridades académicas; asimismo, se hizo

uso de las fuentes secundarias como los datos estadísticos de evaluación de docentes por parte de los estudiantes proporcionados por la universidad; así como el uso de bibliografía concisa para sustentar la teoría aplicada en esta investigación. Los datos se procesaron mediante un estadístico elemental utilizando los programas Excel y SPSS, y para comprobar la hipótesis se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados demostraron que existe un nivel de influencia significativa, directa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño docente; asimismo se ha establecido que existe un clima organizacional de nivel alto que cualifica el buen nivel de motivación, satisfacción, actitud positiva y productiva para el buen desempeño de los docentes.

Por su parte Palomino (2019) en su Tesis sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño del docente en las instituciones educativas de nivel secundario de la Unidad Gestión Educativa Local de Huánuco, en el año 2017. Cuyo estudio fue de enfoque cuantitativo, aplicada, de tipo descriptivo correlacional con 86 docentes seleccionados por muestreo probabilístico aleatorio simple, quienes respondieron una entrevista y dos escalas: una del clima organizacional y otra de desempeño docente, previamente validados y fiabilizados. Basados en los resultados se concluye que existe relación directa, positiva y significativa de nivel moderado entre el clima organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco durante el 2017 ( $r_s = 0,44$  y  $p < 0,05$ ). Entonces se asume que mientras el clima organizacional se torna favorable, también se incrementa el buen desempeño de los docentes.

Pardo (2019) en su trabajo de investigación aplicó un diseño de tipo descriptivo correlacional que tuvo como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en una institución educativa de gestión pública en la provincia de Huaraz, Ancash - 2019. La muestra estuvo conformada por todo el personal docente y directivo de la institución en

mención. Los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios adaptados de Bris (2000) y Valdés (2004) estructurado tipo Likert. Para medir las variables se encuestó a los docentes y directivo de la institución educativa. La prueba estadística para demostrar la hipótesis fue el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados arrojaron una correlación de  $r=0.25$  entre el clima organizacional y el desempeño docente. El estudio concluye que existe una relación baja positiva y no significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente.

Así mismo se hizo un rastreo bibliográfico en la página web <https://www.tesisenred.net/> un repositorio cooperativo que contiene, en formato digital, tesis doctorales leídas en las universidades de Catalunya y otras comunidades autónomas. En la búsqueda de investigaciones similares a esta tesis de investigación, se constató que hay pocas investigaciones en el ámbito educativo y las vinculadas al tema de estudio solo se referían a una de las variables. Se revisaron 10 tesis en las que solo se hacen referencia a variables como clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral, gestión educativa, motivación, pero ninguna que incorpore las variables de clima organizacional y desempeño docente en el mismo estudio.

Esto está en estrecha relación a diversas investigaciones de la interacción del clima con otras variables como clima y actitudes, clima y el individuo. Por ejemplo, Murphy (1996) estudió variables de personalidad de los directores y profesores en relación con el clima de la escuela. Una de las conclusiones es la variación y la importancia de los factores de la personalidad según el clima de la escuela.

En una revisión de literatura relativa a clima organizacional en Nicaragua se encontró que en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa UNAN Zans( 2016), efectuó la investigación sobre clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores administrativos y

docentes. El propósito era describir el clima organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Los resultados obtenidos indican que el clima organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre medianamente favorable y desfavorable, el mejoramiento del clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Una de las conclusiones es la variación y la importancia de los factores de la personalidad según el clima de la escuela.

Siempre a nivel Nacional Balmaceda (2017) realizó un estudio sobre el análisis del clima y cultura organizacional del personal docente del departamento de pedagogía de la facultad de educación e idiomas de la UNAN-Managua. El estudio caracteriza el comportamiento de los docentes en su ambiente laboral, destacando las fortalezas y debilidades del clima organizacional, asimismo se determinó el tipo de cultura organizacional que predomina, lo mismo que se auscultó respecto a la confusión teórica entre los conceptos de clima y cultura organizacional, y basado en estos hallazgos se presentó un plan de intervención. Entre las principales conclusiones se destaca que los factores que influyen en el clima organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía están: la salud emocional que es variable y aceptable con un liderazgo actual consultivo, una mayoría del personal comprometido con la

institución practicando valores éticos, morales y humanistas, que junto al alto nivel de formación y la buena remuneración salarial, representan las principales fortalezas de este grupo social.

En las debilidades destacan la falta de una política institucional de estímulo, problemas de comunicación entre algunos docentes, el hacinamiento y falta de materiales y equipos, sumado al efecto del estrés y el manejo de algunos conflictos que afecta las relaciones entre el personal docente, salones dispersos y la falta de espacio físico para los docentes horarios. El tipo de cultura que predomina es jerarquizada, muy definida a las normas y cumplimiento de los planes; por otro lado, no se observó mucha contradicción entre el dominio de los conceptos de clima y cultura organizacional, y aunque rozan en algunos factores no contradicen su aplicación.

Así mismo Ortiz ( 2018), realizó una tesis denominada clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano Benjamín Zeledón”, concluyó que el Clima Organizacional a nivel interno es favorable, aunque hay problemas de conflictos y factores externos, que afectan los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y estudiantes. El liderazgo del equipo directivo es pedagógico y en ocasiones democrático lo que no conduce a la innovación y cambio en los procesos organizativos en función de la calidad de la educación

En los estudios que forman parte de los antecedentes de la presente investigación se destacan las conclusiones de que existe un nivel de influencia significativa, directa y positiva entre clima organizacional y el desempeño docente. De igual forma que un clima laboral de un nivel alto, cualifica el buen nivel de motivación, satisfacción, actitud positiva y productiva para el buen desempeño laboral de los docentes. En el caso donde no existe un buen clima organizacional las

acciones de mejoramiento incidirían de manera positiva en el desempeño. Cabe señalar que los aportes principales de estos estudios sustentan la necesidad de profundizar en otros estudios sobre clima organizacional en instituciones educativas a nivel de escuela, distrito, municipios y de ser posible a nivel nacional.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El estudio del clima organizacional ha sido tema de gran interés desde la primera mitad del siglo XX, pero sólo en la década de los sesenta se empezó a abordar en el sector educativo

En el contexto actual la mayoría de los países latinoamericanos está marcado por un entorno profesional que presenta dificultades a la hora de retener a los buenos maestros en la docencia. Son escasos los estímulos para que la profesión docente sea la primera opción de carrera. A esto se agrega condiciones de trabajo inadecuadas y serios problemas en la estructura de remuneración e incentivos. Por otro lado, muchos maestros carecen de las competencias para enfrentar la educación del siglo XXI cuyo planteamiento es sustentado por un estudio sobre la profesión docente en América Latina realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo que analiza datos históricos sobre la profesión docente de manera comparativa en siete países. Además de tener salarios bajos, en general las condiciones de trabajo no son atractivas para los docentes. Muchas veces la infraestructura de las escuelas es deficiente. La evaluación TERCE del año 2013 constató que, en promedio, un 20% de las escuelas de los 15 países latinoamericanos participantes en la evaluación no posee baños en buen estado, un 16% no tiene una oficina para el director, un 54% no dispone de una sala para profesores. Elacqua, & Hincapié (2018).



En Nicaragua, a nivel estatal no hay estudios a profundidad reportados sobre clima organizacional y desempeño docente. En el distrito 3 de Managua la situación no es diferente puesto que, la revisión de literatura muestra que no se han llevado a cabo investigaciones acerca del clima organizacional y desempeño docente en las escuelas públicas de primaria regular.

Para este estudio se ha seleccionado a docentes de los colegios públicos de primaria regular del turno matutino del distrito 3. Este distrito está conformado por un total de 23 centros estatales de la zona urbana, 23 directores y 14 subdirectores. La mayoría de docentes son adultos cuyas edades oscilan entre 24 a 60 años, ya algunos en período de jubilación. En los últimos años ha habido inclusión de nuevas asignaturas producto de la transformación curricular desarrollada por el MINED como rector de la educación, procesos de capacitación masivos, así como rotación de algunos directores que en alguna medida afecta la consecución de planes de mejora.

Lo anterior, sustenta la importancia de explorar sobre las percepciones que tienen los docentes sobre el clima organizacional y tener una radiografía de lo que sucede en los colegios de primaria regular donde ejercen su labor educativa.

Chiavenato (2009) considera que el estudio del clima es fundamental para toda aquella persona que quiera participar ya sea de manera directa o indirecta en una organización, debido a que se precisa conocerlas bien para poder interactuar y relacionarse de manera exitosa en ellas.

Asimismo, señala que es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para entender sus manifestaciones, características y, consecuentemente, sus éxitos y fracasos.

Por lo antes expuesto se plantea el siguiente problema de Investigación: **¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el desempeño de los docentes de primaria del turno matutino del distrito 3 en el segundo semestre del año 2021?**

### **1.3 Justificación**

El clima organizacional es un elemento fundamental que incide en el comportamiento de los docentes y por ende es factor clave en la convivencia social y la estructura organizacional del centro educativo. También es un factor asociado a la eficacia escolar y equidad.

En este sentido la presente investigación aportará con conocimiento objetivo y científico acerca de la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en los colegios públicos de primaria del distrito 3 de Managua. Dado que la mayoría de estudios nacionales y particularmente en el distrito están orientados a rendimiento académico, deserción escolar e infraestructura, evidenciando un vacío en referentes sobre administración educativa.

Partiendo de lo anterior, este estudio en lo institucional servirá para tener una visión del clima organizacional existente en los colegios públicos y propiciar la reflexión sobre planes de mejoramiento tanto para el fortalecimiento de las dimensiones de clima organizacional como de la gestión del talento humano.

Los resultados de este trabajo serán de beneficio a la comunidad educativa, por que sentará el punto de partida para promover en los directores como administradores educativos, la práctica frecuente de medición del clima organizacional en las distintas modalidades y turnos, haciendo uso del instrumento validado.

En lo pedagógico, dará pistas para orientar la mejora del desempeño docente, pues se identificarán las áreas dónde se necesita capacitar para fortalecer las competencias del saber, saber hacer, y saber ser, que redunde en la productividad en los diferentes niveles educativos y en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes que son la razón de ser de la escuela.

## **II. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General:**

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en los colegios públicos de primaria del turno matutino del distrito 3 de Managua.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

1. Identificar el clima organizacional existente en los colegios públicos de primaria del distrito 3.
2. Determinar el nivel de desempeño docente en los colegios públicos de primaria del distrito 3
3. Establecer el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño docente.
4. Proponer un plan de mejora que contribuya a la solución de las dificultades encontradas.

### **III. Marco Teórico**

En el presente capítulo se exponen los conceptos y teorías en torno a las variables del estudio, desde la perspectiva de distintos autores. En primera instancia, se abordarán los conceptos relacionados al clima organizacional, sus factores, importancia, tipos de clima y dimensiones; posteriormente se aborda todo lo relacionado al desempeño docente.

#### **Desarrollo histórico del estudio de clima**

El desarrollo del concepto de clima organizacional se enmarca en el mismo proceso de evolución de la Psicología de las organizaciones. Es difícil determinar el momento preciso en que empieza a investigarse el clima.

Por ejemplo, se cita la publicación de la investigación de Halpin y croft (1963) en organizaciones escolares como la promotora del análisis de clima en las organizaciones.

La obra de Lewin ( 1951) sirve como estímulo para el desarrollo creciente del interés por el contexto social y es junto a Lippitt y White que introduce el término clima como vínculo entre la persona y el ambiente. El contexto social se considera como un patrón duradero y estable de interacciones de la gente y la organización.

Así mismo tenemos las ideas de las teorías lewinianas y el que posible más importancia tuvo en el desarrollo del estudio de clima, es la teoría de la personalidad de Murray ( 1938) conceptualiza las fuerzas internas y externas como necesidades. El entorno tal como es influye el clima psicológico de los individuos que trabajan en el mismo.

Aunque el concepto se desarrollará especialmente a partir de los 60, antes de Cornell (1955) define el clima como la interpretación o percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización cual es el rol propio y los roles de los demás. El individuo estará en continuo

conflicto con la organización en razón de sus necesidades. Mantenerlo en los límites aceptables significa crear una atmósfera de confianza interpersonal, de compromiso y de apertura.

### **3.1 Definiciones de clima organizacional**

Para Scheneider (1985) el clima organizacional es el carácter interno de trabajo de una organización en razón de sus necesidades y se reconocen las influencias sobre las cogniciones y conductas.

Por otro lado, Ridruejo ( 1983) define clima como la atmósfera que se alcanza en un grupo, en función de los patrones de relación entre sus miembros y entre estos y el líder, así como en función del setting o establecimiento de dicho grupo, de forma que esa atmósfera, una vez, alcanzada, influye y determina la conducta de los individuos pertenecientes al grupo, caracterizando el colectivo mismo.

Para Katz y Kahn (1966) el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización. Y afirman que el clima es el resultante de un número de factores que se reflejan en la cultura total.

Una definición muy citada es la de Forehand & Gilmer (1964) para quienes el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales distinguen una organización de otras organizaciones, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen la conducta de la gente en las organizaciones.

La definición de Campbell (1970) muestra cierta contradicción con la de Tagiuri. Lo definen como conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo de como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el

miembro particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización

En otro orden de ideas para Brunet (2004), el clima organizacional se define como la personalidad de una organización, formada por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. El clima puede descomponerse en términos de estructura, tamaños, modos de comunicación, estilos de liderazgo. El clima es una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo puede constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Existen a su vez otras definiciones de clima organizacional dependiendo del autor, ideología y tiempo en el que se concibieron.

Según Chiavenato I. ( 2000) afirma que:

Clima organizacional es el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento. ( pág. 74)

El concepto de motivación-nivel individual conduce al de clima organizacional- nivel de la organización. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. El clima guarda estrecha relación

con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta el clima sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración. Sin embargo, cuando la motivación es baja ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de necesidades el clima organizacional tiende a bajar. Chiavenato I. ( 2000)

Por ejemplo Peralta ( 2020) dice que el clima organizacional es un ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Para Villamizar (2020), el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización, es decir, que para este autor el clima son las características de cada organización por lo tanto todas tendrán un clima diferente.

Los comportamientos generados por la percepción de los empleados de la organización y por ende en el clima de la misma pueden afectar a la institución en el cumplimiento de los objetivos, generar retroceso o una insatisfacción general del personal que puede llegar a generar rotación de empleados, lo cual no es bueno para las organizaciones ya que esto genera mayores gastos en



procesos de selección y reentrenamientos, o de ser positivo se puede fortalecer el rendimiento y la productividad de los empleados.

El clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.

Es importante destacar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo, sin embargo, existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales. Aquí algunas definiciones de clima organizacional aproximadas al ámbito educativo. Para autores como

Fernández Díaz & Muñoz (1989) el clima es entendido como tono o atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes.

Para la presente investigación se considera el clima organizacional como un elemento valioso de la gestión de una organización, que permitirá mejorar la práctica administrativa, desempeño docente, las relaciones y trabajo en equipo para alcanzar objetivos institucionales. El clima es el distintivo de cada organización, con características, valores y creencias que la diferencian de otras. Son diversas las definiciones; sin embargo, hay un punto de intersección, en que todas coinciden en que el clima es una dimensión de la calidad de vida laboral en la organización o institución educativa y que ejerce una influencia en el comportamiento de los docentes, la productividad y desarrollo del capital humano

Con base a la aproximación interaccionista Schneider & Reichers (1983), el clima es tanto un atributo del individuo como de la organización, puesto que la organización la constituyen personas con características propias, pero a la vez su comportamiento o conducta varía según la

forma que perciben su clima de trabajo y los componentes de la organización. En este sentido el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. Forehand & Gilmer (1964) plantean que el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### **3.2 Teorías sobre clima organizacional**

#### **3.2.1 Aproximación subjetiva.**

La aproximación subjetiva enfatiza los procesos psicológicos. Entiende el clima como atributo del individuo, subraya el carácter subjetivo del mismo y utiliza al individuo como unidad de análisis. Las percepciones que desarrolla el individuo en su contacto con las prácticas y procedimientos de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional. En otras palabras, la base del clima psicológico son las percepciones desarrolladas por el individuo en una situación dada, juega un papel importante el aprendizaje anterior y las predisposiciones cognitivas de los individuos. Berger & Luckmann (1967)

### **3.2.2 Aproximación objetiva**

Según Payne & Pugh (1976) el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen tal como es vista por sus miembros. Sus asunciones básicas son:

- a. El clima es un atributo de la organización y son las características de la organización las que influyen en las percepciones del clima.
- b. La formación del clima organizacional se debe primordialmente a factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.
- c. El clima puede inducirse como la organización se relaciona con sus miembros, quienes reaccionan con sus actitudes y conductas al marco institucional.

### **3.2.3 Aproximación interaccionista**

Propuesta por Schneider & Reichers (1983) en su artículo sobre la etiología de los climas. Las percepciones del clima, según ellos, no se deben sólo a las características objetivas y subjetivas, sino a los esfuerzos de los individuos por comprender la organización y los roles que juegan. Este enfoque otorga gran importancia a las interacciones y vivencias por las que pasa el individuo al ingresar a la organización, es decir, durante su período de socialización. También subraya la importancia del sentido de pertenencia al grupo como determinante del clima organizacional.

Según Katz (1980), a través de la socialización, los individuos van adquiriendo su identidad situacional, a medida que encuentran salidas a la incertidumbre que plantea su entrada en la organización, descubren lo que ésta espera de él y lo que él puede aportar y aprende a interpretar las experiencias que extrae del contexto organizacional en que se mueve. La búsqueda de identidad en la organización origina en el individuo una disposición a dejarse llevar por la

influencia social abandonando sus expectativas y desempeñando roles sociales en los grupos donde se integra.

### **3.4 Características del clima organizacional.**

Los autores Velazquez ( 2020), hacen mención de una serie de características, las cuales son:

- a. Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- b. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, como cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- c. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- d. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización
- e. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- f. Es afectado por las diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- g. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- h. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero. Es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

### 3.5 Importancia de clima organizacional

La importancia de clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

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

Brunet (1987) En una forma global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que a la vez se transforman en elementos del clima, Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- a. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- c. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

### **3.6 Factores que conforman el clima organizacional**

Abarca una variedad de factores que intervienen en el ambiente laboral y pueden modificarse mediante un adecuado estudio del entorno e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea.

Según Peña (2017), El clima se estructura tanto por las influencias del medio ambiente inmediato que rodea a la organización, como por los factores y las condiciones que se dan dentro de la misma organización, es decir los factores que influyen en la conformidad del clima pueden ser externos e internos.

Por tanto, el clima organizacional es el reflejo o efecto resultante de:

- Las influencias de los factores externos de la organización como clientes, proveedores, presiones sindicales y de los medios de comunicación.
- Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.
- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.
- Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
- Los factores subyacentes de la cultura organizacional
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores.

Los estudios de este tema sostienen que el clima en las organizaciones está configurado por la interacción y mezcla de los siguientes elementos:

**El individuo:** Las características de cada individuo, el cual comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influirá sobre su comportamiento y sobre su ambiente al interior de la organización.

**Los grupos:** La dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas y códigos de relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan sobre el clima organizacional.

**La estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

**Políticas de personal:** Las políticas de personal que se aplican tales como: el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos, las bonificaciones y gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa en el clima.

**El liderazgo:** El estilo de liderazgo y supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, las políticas de la empresa, el carisma y la influencia del líder, la autoridad ejercida, la confianza del líder con los subordinados, etc.

**Los procesos de trabajo:** Los procesos organizacionales tales como: el flujo de decisiones, las formas y niveles de comunicación, la confianza, cohesión y consideración en las

interacciones personales. El esfuerzo requerido en el manejo de máquinas o manipulación de materiales, la secuencia de actividades para la ejecución del trabajo.

**Los factores físicos:** Como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado operativo de la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo.

**Los factores externos:** como la situación económica, presiones sindicales, oferta de mano de obra, regulaciones gubernamentales, trato de clientes o proveedores, presión de los medios de comunicación o de organizaciones no gubernamentales, ecologistas o de defensa de los derechos humanos.

Todos estos factores condicionaran el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, el cual es importantes para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, asimismo sobre su satisfacción personal, lo cual es importante para la motivación, cohesión e identificación organizacional.

### **3.7 Funciones del clima organizacional**

Por su parte (Newstrom, 1999) menciona las funciones que se revelan en el clima organizacional.

#### **a. Desvinculación**

Lograr que el grupo que actúa mecánicamente o un grupo de personas que no está identificado con la tarea que realiza, se comprometa con los objetivos de la institución.



**b. Obstaculización**

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros que están agobiados o saturados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

**c. Espíritu**

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**d. 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.

**e. Alejamiento**

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

**f. Énfasis en la producción**

Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

**g. Empuje**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

**h. Consideración**

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos, en términos humanos.

**i. Estructura**

Se refiere a la claridad de las políticas, procedimientos organizacionales, metas y tareas asignadas.

**j. Responsabilidad**

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

**k. Recompensa**

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

**l. Riesgo**

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

**m. Cordialidad**

El sentimiento general de familiaridad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

**n. Apoyo**

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**o. Normas**

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

### 3.8 Factores que miden el clima organizacional

**Para medir el clima organizacional** Solarte (2020), define algunos aspectos:

**a. Métodos de mando:** es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

**b. Fuerzas Motivacionales:** se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.

Motivación según Chiavenato (Méndez, 2020), define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo. Según Maslow (Chiavenato I. , 2015) las necesidades humanas están organizadas en una pirámide. En la base están las necesidades primarias (seguridad y necesidades fisiológicas), mientras que en la cúspide están las intelectuales como son: autorrealización, estima y sociales.

**c. Proceso de influencia:** forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.

**d. Proceso de establecimiento de objetivos:** al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los colaboradores, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.

- e. **Modos de comunicación:** se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- f. **Proceso de toma de decisiones:** se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- g. **Proceso de Control:** es la forma en que la dirección supervisa o al personal a su cargo y de qué forma lo hace.
- h. **La situación directiva:** Siendo esta un factor fundamental en el desarrollo del clima organizacional, cuando se enlazan los términos de liderazgo, gestión, cultura, planeación, organización y conducta, se va generando un comportamiento organizacional dentro de la empresa.

Dentro de un grupo o una organización el ambiente laboral que propicia el dirigente es de suma importancia para el logro de los objetivos ya que incide directamente en la relación que tenga con sus subordinados, entre mejor sea se obtendrán mayores resultados. A este ambiente se le llama clima organizacional.

Para monitorear cómo se presenta el clima organizacional dentro de una organización y tomar las decisiones pertinentes existen diferentes herramientas o métodos creados por diferentes autores. El objetivo de las herramientas al medir el clima organizacional es determinar las dificultades existentes en la organización a nivel de los factores evaluados, por lo que se debe medir factores orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y estructurales y como estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los

empleados y por ende de todo el sistema. La medición del clima permite medir la gestión de la organización y su efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo.

#### **4. Tipos de clima organizacional**

##### **4.1 Tipología de Lewin**

Desde las primeras investigaciones que se puede considerar como estudios de clima se destaca la de Lewin (1939). Distingue 3 tipos de clima que corresponden a tres tipos de liderazgo y las relaciones que establecen con sus miembros:

- i. Clima democrático
- ii. Clima autocrático
- iii. Clima laissez faire

##### **4.2 Tipología de Likert**

Según Likert (1968), sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como; la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación. Se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización.

Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A

partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular estos son:

**Autoritario:** este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización, desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducta regular.

**Paternalista:** en esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación de actividades.

**Consultivo:** este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

**Participativo:** este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

#### **4.3 Tipología de Litwin y Stringer (1968)**

La Tipología de Litwin y Stringer proviene de la simulación experimental en el laboratorio, que luego replicaron en un estudio de campo. Se simulan tres empresas con tres estilos distintos de liderazgo: una empresa con un presidente democrático que estimularía el sentimiento de afiliación, otro con uno autocrático que estimularía la necesidad de poder y una tercera orientada al logro, que estimularía la alta productividad. Cada una genera un tipo de clima:

1. Clima de afiliación
2. Clima de poder
3. Clima de logro

#### 4.4 Tipología de Halpin y Croft (1963)

Es una de las más amplias y conocidas en los estudios de clima debido a la rápida difusión y extensa utilización del OCDQ, especialmente en el mundo de las organizaciones escolares.

Basándose en las percepciones del director y los profesores de los patrones interactivos de la conducta de ambas partes, cada tipo de clima es visto como tipo ideal, puro, que después en la realidad revestirá características distintivas de cada escuela.

**Clima abierto.** Implica un director que apoya, controla, motiva, estimula la participación y hace que los profesores se sientan satisfechos y orgullosos de su escuela

**Clima autónomo:** Implica que el director promueve la libertad y autonomía de los profesores, se muestra flexible, aunque no tanto como en el clima abierto, estableciendo normas y reglas para facilitar la tarea, con tendencia a satisfacer las necesidades sociales, estimula con su propia dedicación a la tarea.

**Clima controlado:** Implica presiones al logro por parte del director aun a costa de las necesidades sociales, dejando poco espacio para la participación, siendo lo importante el logro a costa del aislamiento social y de relaciones interpersonales.

**Clima familiar:** Implica un alto nivel de satisfacción de las necesidades sociales y poco o ningún control y crítica de las actividades de la tarea. Familia feliz el rendimiento será bajo.

**Clima paternal:** Implica un director que lo quiere saber todo, controlando e inspeccionando.

**Clima cerrado:** Implica una dirección ineficaz de las tareas, arbitrariedad en las normas un alto componente de reserva e impersonalidad en las relaciones.

#### 4.5. Tipología de Willover y Licata (1975)

Distinguen dos tipos de clima en su estudio de los elementos ambientales de la escuela, considerando esta clasificación una manera de diferenciar los entornos escolares:

1. **Climas robustos:** corresponderán a las escuelas más tradicionales, se caracterizan por un alto control de la ideología y la conducta, tiene una disciplina estricta y claros requerimientos estructurales que producen tensión y conducen a un proceso empático entre los estudiantes.
2. **Climas no robustos:** Propios de escuelas más abiertas, caracterizadas por estructuras menos rígidas que reducen el contenido dramático, con sistemas de disciplinas más abiertos y humanistas.

#### 4.6 Tipología de Wynne (1980,1981)

Basado en estudios cualitativos realizados mediante la recogida de datos observacionales en estudios de casos realizados en un elevado número de escuelas, Wynne establece dos tipos:

1. Climas coherentes
2. Climas no coherentes

*Cuadro 1.  
Tipología de Clima*

Lewin 1939	Halpin y Croft (1963)	Litwin and Stringer (1968)	Willover y Licata (1975)	Wynne (1980,1981)
<b>1. Clima democrático</b>	1. Clima abierto	1. Clima de afiliación 2. Clima de poder	1. Climas robustos	1. Climas coherentes 2. Climas no coherentes



2. <b>Clima autocrático</b>	2. Clima autónomo	3. Clima de logro	2. Climas no robustos	
3. <b>Clima laissez faire</b>	3. Clima controlado			
	4. Clima familiar			
	5. Clima paternal			
	6. Clima cerrado			

*Fuente: Tabla Resumen de Tipología de Climas (Elaboración Propia)*

De las evidencias anteriores podemos decir, que se presentan diversidad de tipos de climas propuestos por varios autores; sin embargo, la mayoría coinciden en que el clima se desarrolla en dos polos opuestos, uno favorable, participativo, ideal, que representa un clima coherente, en el cual habría desarrollo de los trabajadores y en este caso de los docentes, pues hay, oportunidades de relaciones armónicas. El otro extremo sería desfavorable, representado por el clima cerrado, autoritario, controlado y no coherente, donde no hay participación espontánea, impera el dominio, burocracia, injusticia, inequidad, lo que genera comportamientos negativos que limitan la convivencia y la productividad.

Para fines de este estudio se ha retomado la tipología de Lewin, pues los tipos se vinculan al contexto y terminología educativa nacional conectadas con tipos de liderazgo claramente identificados.

## 5. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Litwin y Stringer mide la percepción de clima a través de nueve dimensiones que ayudan a determinar el clima existente en una determinada organización y la vez se relaciona con ciertas propiedades de ésta

### a. **Estructura:**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado

### b. **Responsabilidad:**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### c. **Recompensa:**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**d. Desafío:**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**e. Relaciones:**

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

**f. Cooperación:**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**g. Estándares:**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**h. Conflicto:**

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

### i. **Identidad:**

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

Tagiuri (1966) valora el clima en cinco dimensiones:

- a. Políticas y prácticas: prácticas relativas a proporcionar un sentido de dirección y propósito y guía a sus trabajos, exposición de objetivos, planificación y retroalimentación.
- b. Atmósfera profesional; se refiere a las oportunidades de que se dispone para ejercer la iniciativa personal.
- c. Cualidades de los superiores: se refiere a trabajar con un superior que es altamente cualificado y competente.
- d. Cualidades del departamento: se refiere a trabajar con gente cooperadora, amable y comprensiva.
- e. **Énfasis en los resultados:** se refiere estar en una institución que le preocupa el provecho y está orientada a las ventas juntamente con la autonomía y satisfacción del ejecutivo. Por su parte Schnake (1983) presenta las dimensiones de:

- a. **Participación y orientación de recompensas:** se refiere al grado de participación en un conjunto de metas y estándares de ejecución y a la unión entre ejecución y recompensa.
- b. **Estructura:** Se refiere a la claridad de la política y procedimientos organizacionales y a la claridad de metas y tareas asignadas.
- c. **Calidez y apoyo:** se refiere a las relaciones interpersonales en la organización, incluida la dirección.

d. **Estándares:** se refiere a los patrones de ejecución, metas dificultad y presión para la ejecución.

e. **Responsabilidad:** Se refiere a la responsabilidad y a la autonomía de los individuos.

Campbell (1970) retomando estudios anteriores, resume en cuatro dimensiones que las define de la siguiente manera:

- a. **Autonomía individual:** En ella se incluyen los factores de responsabilidad de Litwin y Stinger, la independencia de la gente de Schneider. En esta dimensión se comprende el grado en que los métodos y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y comunicados a los inferiores.
- b. **Orientación hacia la recompensa:** los factores incluidos en esta son la recompensa de Litwin y Stinger, la satisfacción de Schneider.
- c. **Consideración, afecto y apoyo:** referido al apoyo y al estímulo de un superior.
- d. **Grado de estructura:** grado en que los métodos y los objetivos de trabajo son establecidos por los directivos y comunicados a los inferiores.

*Cuadro 2. Resumen dimensiones de clima*

	OCQ de Litwin y Stringer (1966)	BCQ de Tagiuri (1966)	POC de Likert (1967)	Campbell (1970)	Schnake (1983)
<b>Estructura</b>	Estructura Organizacional	Políticas y prácticas	Fijación de objetivo y directrices.	Grado de estructura	Estructura
<b>Liderazgo</b>		Cualidad de los superiores	Métodos de mando. Toma de decisiones		
<b>Estándares</b>	Estándares	Atmósfera profesional. Cualidades del Dpto.			Estándares
<b>Riesgo</b>	Riesgo y toma de riesgo				
<b>Control</b>			Procesos de control		
	OCQ de Litwin y Stringer (1966)	BCQ de Tagiuri (1966)	POC de Likert (1967)	Campbell (1970)	Schnake (1983)
<b>Resultados</b>		Énfasis de los resultados	Objetivos, resultados y perfeccionamiento.		

<b>Recompensas</b>	Recompensas		Fuerzas motivacionales	Orientación hacia la recompensa	Participación y orientación de recompensas
<b>Apoyo</b>	Entusiasmo y apoyo			Consideración, afecto y apoyo	Calidez y apoyo
<b>Confianza</b>			Procesos de Interacción		
<b>Impulso</b>			De influencia		
<b>Conflictos</b>	Tolerancia y conflicto				
<b>Obstáculos</b>					
<b>Responsabilidad</b>				Autonomía individual	Autonomía
<b>Lealtad</b>	Identidad, lealtad.				
<b>Satisfacción</b>					
<b>Comunicación</b>			Naturaleza. Proceso de comunicación		

*Fuente: Tomado de El clima en las Organizaciones, Manuel Silva Vásquez*

Para los fines de este estudio y producto de las semejanzas en las dimensiones citadas por diferentes autores se han seleccionado las dimensiones: estructura, estándares, recompensa, responsabilidad, calidez y apoyo por ser claves para determinar el clima existente en una organización educativa.

La segunda variable en estudio en esta investigación es el desempeño docente para lo cual es importante definir el concepto general.

## **6. Desempeño Docente**

El desempeño docente según Robalino (2006) se entiende como el proceso de movilización de las capacidades profesionales del maestro, su disposición personal y su responsabilidad ante la sociedad para poder articular relaciones significativas entre los agentes que intervienen en la formación de los estudiantes. Implica por lo tanto participar en la gestión educativa, contribuir a fortalecer una cultura institucional democrática, así como intervenir en el diseño,

implementación y evaluación de las políticas educativas a fin de promover los aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida en los estudiantes

Montenegro (2003) define que el desempeño docente es el conjunto de actividades o acciones que desarrolla el educador, que va desde la programación y preparación de las clases, hasta las coordinaciones con otros docentes y con los directivos y la gestión institucional de la escuela. Así también el dictado de clases, la evaluación de los aprendizajes, el seguimiento individualizado de los alumnos, la información que se le debe brindar a los padres y la evaluación de la propia práctica. Además, se entiende como el cumplimiento de sus funciones, determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno

Como manifiesta Muñoz (2010), el desempeño docente laboral: “califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: hombre mujer, conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación” (p.23). Manifiesta Hunt (2009), que la labor que realiza el docente, se emplea en un sentido amplio, planteando el conjunto de características, competencias y conductas de los docentes, la razón de ser del educador, es permitir que los estudiantes alcancen los resultados para que tengan mayor satisfacción en su aprendizaje diario, que puedan incluir aprendizajes como pensar críticamente, trabajar colaborativamente, aprender a convivir, resolver problemas y transformarse en estudiantes efectivos. Es cierto que el docente requiere de un incentivo económico acorde con su labor de profesional, también es cierto que el reconocimiento de las personas (director, otros docentes, alumnos, padres de familia) hacia su labor es indispensable y en algunos casos mucho más gratificante; lamentablemente hay centros que al no saber cómo

evaluar a sus docentes, tampoco saben reconocer su trabajo pedagógico generando malestar entre ellos.

Es evidente que el desempeño docente es la acción principal del servicio educativo, la razón de ser son los estudiantes, por lo que el docente debe tener conocimientos sobre las asignaturas, los enfoques pedagógicos, conocimiento del grupo, tecnología y saber conectarse con otros docentes para su crecimiento profesional. Es decir, es un agente de cambio que responde a las demandas del mundo actual.

Craig (1998) ofrece, por su parte, un resumen general de lo que ella considera que conforma un buen desempeño docente. Según esta autora las maestras efectivas son aquellas que conocen la asignatura que enseñan, usan estrategias pedagógicas apropiadas a cada contenido, usan un lenguaje apropiado para enseñar y dominan ese lenguaje, crean y mantienen un clima apropiado en el aula, investigan y responden a las necesidades e intereses de los estudiantes y las comunidades con los que trabaja.

El puesto del maestro en particular, constituye uno de los espacios sociales más estructurados e institucionalizados. La actividad docente transita, por un lado, de forma racional, como un “arte científico”, es decir, una práctica orientada por ciertos principios y conocimientos científicos, formales, que deben ser aprendidos en instituciones específicas (escuelas o centros de formación). Por el otro lado, presenta un componente no racional: la dimensión “vocacional”, afectiva y sagrada del magisterio. Se trata de una práctica a la que los sujetos se consagran en virtud de un mandato y sin que exista otro interés, como ser ventajas materiales, un buen sueldo, etc. Fanfani (2009)



Al decir de Freire (1998) la tarea docente requiere de, al menos, nueve saberes, que serían a su entender:

1. Seguridad, competencia profesional y generosidad.
2. Compromiso.
3. Comprensión de que la educación es una forma de intervención en el mundo.
4. Libertad y autoridad.
5. Una toma consciente de decisiones.
6. Saber escuchar.
7. Reconocer que la educación es ideológica.
8. Disponibilidad para el diálogo.
9. Querer bien al estudiantado.

### **6.1 Profesión docente**

La labor docente como profesión se consolida en el siglo XX cuando los estados llevan a cabo reformas para la modernización educativa. Es entonces cuando al docente se le exigen conocimientos específicos pedagógicos y didácticos y su condición de profesional se relaciona directamente con un desempeño, con una actividad que requiere el dominio de competencias racionales y técnicas exclusivas, que se aprenden en tiempos y espacios determinados. Elacqua & Vega (2018)

En sus orígenes, la labor del maestro se ubicaba en relación con la vocación; esta forma de mirar a los docentes tiene, según Tenti (2008) tres componentes: innatismo (el docente nace no se hace), desinterés o gratuidad (no cobras por ello, si naciste para ser maestro entonces debes

ejercer tu misión lejos de cualquier racionalidad instrumental) dignidad reconocida (es consecuencia de los otros componentes). La vocación fue el origen de la designación del docente en tanto categoría social, sin embargo, al tiempo que el gremio de los maestros fue creciendo y caracterizándose por la razón instrumental, se hizo necesario construir una nueva forma de definirlos y es ahí cuando aparece la noción de profesión

A pesar de la gran relevancia social de la profesión docente, la valoración pública de la profesión es baja debido, entre otras razones, a la insuficiente preparación de los docentes en la región y por tratarse de una ocupación tradicionalmente mal remunerada. Además, no solo los salarios docentes son bajos, sino que la estructura salarial de esta profesión usualmente es bastante rígida y ofrece poco espacio de crecimiento.

Ser profesor en América Latina no es una carrera atractiva para los jóvenes talentosos desde el punto de vista académico. No se puede descartar el hecho de que muchos de los futuros docentes entran a estudiar educación precisamente por ser una carrera más accesible en el aspecto académico y no necesariamente porque tienen vocación pedagógica.

El papel del docente junto con el sistema educativo sea de suma importancia al momento de motivar en el aula. Para ello, es necesario que el docente, desde la posición que éste ocupa dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje, también construya y tenga herramientas para hacerlo. Cuanto más consciente sea el profesor de su labor, más fácil le será la tarea de motivar a sus alumnos. Huertas (1997)

En general, los expertos coinciden en que los planes de estudio de las instituciones formadoras de docentes en la región suelen ser de baja calidad. (Vaillant, 2013) Asimismo, los formadores de docentes parecen no estar preparados adecuadamente.

Los docentes nicaragüenses comparten muchas de las características comunes a los docentes de la región latinoamericana:

Son mayoritariamente mujeres. El 70 % en primaria y el 56 % en secundaria.

Un 19% ejerce en educación preescolar, el 55% en primaria y el 26% en secundaria.

De los maestros de primaria, un 68% enseña en la modalidad de primaria regular, de un grado por aula y un 32% en aulas multigrado. 81 por ciento de los docentes de primaria laboran en escuelas públicas. Un 19% en centros privados o subvencionados. (Castillo, 2017)

## **6.2 Formación docente**

Según la Ley General de Educación (Ley 582) en su Arto. 25. La formación docente se concibe desde una perspectiva integral que combina el desarrollo de contenidos y experiencias en los aspectos de conocimientos académicos, pedagógicos, de formación humana, ético-moral, práctica profesional y prácticas ecológicas.

En ese sentido, formación docente se concibe como la instancia de Educación que tiene por encargo formar docentes integrales con valores humanísticos, líderes, altamente calificados, que aportan al desarrollo social sostenible de nuestra región con ideas innovadoras y emprendedoras y capaces de dar soluciones pertinentes a los retos que se le plantea en la vida cotidiana.

La formación inicial y la formación continua, son parte de un proceso de profesionalización que se concreta en el desempeño docente, son variables complementarias de un mismo proceso de formación que orientan el logro de un buen desempeño, además, desde una lectura contextualizada, se reconoce que la formación docente responde a la necesidad que tiene el docente para afrontar los cambios y demandas sociales que le obligan a mantener una constante

preparación sobre sus capacidades y conocimientos que propicien obtener el desempeño esperado

### **6.3 Perfil docente**

Según (Ministerio de Educación, 2009), el docente en el marco del Modelo de Calidad Educativa y de la Transformación Curricular debe ser: Comprometido en la formación integral de sus estudiantes, cultivador de valores, formador de sus estudiantes, facilitador del aprendizaje, gestor eficiente del proceso enseñanza – aprendizaje y reflexivo sobre su práctica docente. El perfil docente establecido por el MINED comprende las siguientes categorías:

#### **1. Categoría Académica:**

Domina los fundamentos teóricos y prácticos de la estructura conceptual del área y disciplinas de su formación académica, así como los ejes transversales del currículo. Esto le permite explicar la realidad del medio natural y social de su comunidad, el país y el mundo.

Domina y utiliza en forma eficaz las diferentes teorías del aprendizaje y maneja enfoques pedagógicos que contribuyan a que el aprendizaje sea más activo y participativo.

Utiliza con propiedad las metodologías de su especialidad, con una variedad de materiales didácticos y audiovisuales, para facilitar el aprendizaje de los estudiantes y desarrollar contenidos propios de su quehacer docente.

Muestra dominio teórico y habilidad en la enseñanza y práctica de los valores según corresponda su aplicación, a la persona, a la familia, la sociedad, el medio ambiente o las instituciones.

Domina los principios de la orientación educativa y orientación vocacional, manejando conocimientos y herramientas básicas sobre la cultura empresarial y ética del trabajo. Conoce y

utiliza la psicología de los niños, adolescentes jóvenes y adultos, estableciendo relaciones constructivas con ellos.

Demuestra dominio sobre teorías, normas, procedimientos e instrumentos relacionados con la evaluación de los aprendizajes.

Demuestra dominio sobre técnicas de investigación que requieran los estudiantes, para el desarrollo de proyectos y actividades de profundización.

Propicia situaciones y experiencias de aprendizaje para que los estudiantes formulen y resuelvan problemas propios de la especialidad y otros de carácter interdisciplinarios. Domina los procesos a seguir en el planeamiento didáctico para el desarrollo de las competencias y actividades de aprendizaje del grado y nivel correspondiente. Domina los conocimientos y habilidades básicas de la tecnología de la información y comunicación y las aplica creativamente en el mejoramiento de su desempeño profesional

## **2. Categoría de gestión.**

Tiene capacidad organizativa para diagnosticar, formular, ejecutar y evaluar proyectos educativos en el aula, la escuela y la comunidad, participando en la toma de decisiones consensuadas del centro educativo, siendo un emprendedor y promotor de cambios sociales en beneficio de la comunidad.

Promueve y participa en actos culturales y cívicos, que contribuyan a fomentar y consolidar los valores nicaragüenses y la integración de la comunidad educativa, coordinando acciones con instituciones y organismos de cooperación, en función del desarrollo de los proyectos educativos.

Manifiesta iniciativa en la búsqueda de información, aprovechando los recursos con que cuenta en su centro educativo y su entorno comunal.

Promueve el empoderamiento comunitario y sabe aprovechar el capital social y humano de la escuela y la comunidad. Conoce la legislación escolar, las políticas y normativas del MINED.

### **3. Categoría personal:**

Muestra lealtad, justicia, apego a la verdad, y a la democracia, como valores universales que son necesarios para una convivencia pacífica en la sociedad.

Posee un carácter altruista, persuasivo, tolerante, emprendedor y entusiasta, que le permite motivar al estudiante, e involucrarlo activamente en las distintas acciones, de forma natural y espontánea.

Evidencia respeto por sus colegas, estudiantes, padres de familia, autoridades y demás miembros de la comunidad educativa, mantiene y sustenta buenas relaciones humanas.

Es líder, se proyecta en su comunidad y es agente de cambio, fomentando el respeto y defensa de los Derechos Humanos a través de sus actitudes personales.

## **6.4 Competencias del docente**

La docencia en el siglo XXI ha cambiado, antes su labor era tradicional se limitaba a la entrega de conocimientos académicos, ahora, debido a la demanda de la aldea global los docentes requieren habilidades multifuncionales y cuya labor pedagógica debe verse reflejada en el desempeño de los estudiantes.

Según Aldape ( 2008) las competencias que permiten al docente tener éxito en sus cargos y demuestran sus cualidades personales pueden clasificarse en: académicas, administrativas y humano-sociales. Las que se describen a continuación:

### **a. Competencias Académicas**

Las competencias académicas son aquellas que le permitirán al docente dominar los conocimientos y habilidades específicos sobre su materia de especialidad, es decir, los métodos, los equipos y las tecnologías para la enseñanza- aprendizaje. Le facilitarán el trabajo y entenderá mejor qué es lo que se espera del rol que desempeña en el proceso educativo.

El docente requiere de una visión sistémica para entender la institución como un todo y percibir el impacto de sus decisiones y acciones en los diversos subsistemas y en el sistema total debido a las conexiones entre distintos departamentos, entidades o elementos.

Es importante que sea capaz de detectar cualquier obstáculo que esté interfiriendo en el proceso educativo, de analizar diferentes opciones conducentes y de corregir aquello que se encuentre directamente relacionado con su remoción, ya sea que él mismo tome parte en la solución o gestione su solución con quien realmente corresponda. El docente tendrá que tomar decisiones y elegir alternativas de acción acordes a su autoridad y responsabilidad dentro del sistema. Al hacer esto, tendrá que considerar de manera global los objetivos y estrategias de la institución y su rol e impacto en todos los ámbitos de las diferentes áreas que la componen.

El docente de la actualidad requiere ser capaz de manejar grandes grupos, tanto en el sistema escolarizado como a través del uso de la tecnología de información para la educación a distancia, de asegurar la aplicación de métodos y herramientas que permitan la fluidez y eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje y de optimizar los recursos con que cuenta. Se consideran como competencias académicas requeridas en un docente para que responda a la demanda de la aldea global del siglo XXI, las siguientes:

- Visión sistémica.
- Manejo de grupos.

- Tecnología para el aprendizaje.
- Diagnóstico.
- Solución de problemas.
- Toma de decisiones.

#### **b. Competencias administrativas**

Las competencias administrativas constituyen los conocimientos y habilidades específicos que contribuyen a enlazar las actividades docentes con las demandas de la administración de la institución y del entorno de la misma. Las nuevas tendencias vislumbran exigencias de la aldea global del siglo XXI más allá de las funciones de planeación, organización, dirección y control de su cátedra, dependiendo de las actividades que desarrolle el docente y del rol que desempeñe dentro de su área.

El docente del siglo XXI debe saber:

- organizar su tiempo,
- generar estadísticas sobre el desempeño académico de los alumnos,
- analizar la información que recopila,
- presentar reportes,
- planear el contenido que maneja,
- diseñar las actividades didácticas que dirigirá para lograr el aprendizaje,
- evaluar los objetivos trazados, y
- medir los objetivos que se han planeado para la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias de los alumnos.

Según Aldape (2008) afirma que:

Las competencias administrativas son muy importantes pues se debe entender que dentro de cada institución educativa todo el personal trabaja para lograr la



preparación integral (personal y profesional) del alumno y para que participe en la sociedad con las herramientas necesarias que le permitan ser de utilidad y sobresalir en la misma. Para que las instituciones educativas construyan su ventaja competitiva y respondan a la demanda de la aldea global del siglo XXI es necesario que en sus actividades cotidianas el docente aplique un pensamiento crítico enfocado estratégicamente para alcanzar las metas y objetivos cumpliendo con los requerimientos de calidad, costo y oportunidad. (pág. 18)

Se consideran como competencias administrativas requeridas en un docente para que responda a la demanda de la aldea global del siglo XXI, las siguientes:

- pensamiento estratégico.
- creatividad.
- planeación.
- coordinación de acciones.

### **c. Competencias humano-sociales**

Las competencias humano-sociales constituyen los conocimientos y habilidades específicos relacionados con la capacidad del docente para trabajar armoniosamente con su grupo de clase, sus compañeros de trabajo, padres de familia y cualquier otra persona involucrada en el logro de su meta. Se consideran como competencias humano-sociales requeridas en un docente para que responda a la demanda de la aldea global del siglo XXI, las siguientes:

- desarrollo personal.
- motivación.
- liderazgo.

- comunicación.
- trabajo en equipo.
- negociación.

### **6.5 Deberes y atribuciones del docente**

Acorde a lo establecido en título III capítulo 2 del reglamento general de la escuela primaria en Nicaragua, el maestro tiene las siguientes obligaciones y atribuciones de orden técnico y administrativo, que son elementos claves para evaluar el desempeño docente. (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1975, capítulo 2)

Arto. 70.-El maestro deberá tener conciencia de ser el factor primordial de la obra educativa; compartirá con el director las responsabilidades de la escuela y será un colaborador leal y entusiasta en todas las actividades escolares. Procurará mejorar su cultura general y profesional; perfeccionará sus técnicas de enseñanza y observará una conducta digna frente a sus alumnos y la sociedad.

Arto. 71.-Son deberes y atribuciones del maestro:

#### **A. De orden técnico**

a) Planear el trabajo docente, el aprendizaje de los alumnos y las demás actividades educativas a su cargo, de acuerdo con el plan general de la escuela. Elaborará, además, el plan general de grado, y tomará las providencias necesarias para cumplir las disposiciones legales y reglamentarias y las instrucciones de las autoridades de educación.

b) Preparar cuidadosamente las clases y los materiales de enseñanza y aprendizaje utilizando de la mejor manera posible los recursos naturales y sociales del medio.

c) Aplicar técnicas de enseñanza que despierten interés y estimulen el aprendizaje de los alumnos.

d) Corregir oportunamente las tareas de los alumnos y calificarles objetivamente; e) Estimular a los alumnos mejor dotados y ayudar a los que tuvieren dificultades en el aprendizaje, y en la adaptación social;

f) Preparar y aplicar cuidadosamente las pruebas de rendimiento iniciales, ocasionales y periódicas, de acuerdo con las técnicas pedagógicas y entregar las calificaciones a la dirección de la escuela, dentro de los cinco (5) días posteriores a la realización de dichas pruebas.

g) Coordinar constantemente su trabajo educativo con el de los otros maestros.

h) Llenar los documentos del estudio acumulativo de los alumnos.

#### **B. De orden administrativo**

a) Cumplir estrictamente las disposiciones legales, reglamentarias y las de autoridades competentes, incluso las resoluciones del consejo de maestros y los requerimientos del director.

b) Efectuar la matrícula de los alumnos de su grado.

c) Llevar cuidadosamente y al día los siguientes registros que estarán en lugar visible del aula.

1.- Registro de matrícula.

2.- Registro de asistencia diaria y mensual por sexos.

3.- Registro de pruebas periódicas, finales y promocionales.

4.- Diario de clase, con anotación de las horas lectivas, los temas desarrollados, las actividades ejecutadas y otras observaciones que se estime conveniente.

5.- Registro de las actas de las sesiones de la Asociación de Padres de Familia del grado.

6.- Registro de las asociaciones estudiantiles organizadas y de sus actividades

7.- Inventario de las pertenencias del grado.

8.- Archivo (correspondencia del grado en orden cronológico, circulares de las autoridades, guías de trabajo, instrucciones de los Inspectores en sus visitas, acontecimientos más notables de la vida del grado, etc.

d) Cuidar diariamente del acondicionamiento del aula, la disposición y la pulcritud, la decoración, el arreglo y el orden de los materiales de modo que exista un ambiente favorable a las actividades escolares y a la formación de los alumnos

e) Diariamente en los primeros minutos de la primera hora lectiva, el maestro pasará lista de los alumnos, controlará el aseo personal y del vestido, la posesión y el estado de los útiles escolares y recogerá las tareas que se hubieren señalado.

f) Cultivar las mejores relaciones con el director, el personal docente, los padres de familia y demás miembros de la comunidad.

g) Dar a los alumnos en trato digno e imparcial y ejercer influencia educativa mediante el buen ejemplo de su propia persona, dentro y fuera de la escuela.

h) Orientar la disciplina del grado y de la escuela, cultivando hábitos de orden y trabajo y actividades de respeto, armonía, responsabilidad y cooperación. Todo maestro acompañará a sus alumnos durante los recreos para estimular y orientar los juegos y distracciones y velar por la seguridad de los mismos

i) Guardar estrictamente reserva de las cuestiones confidenciales de los alumnos, de los problemas privados de la escuela y de los asuntos tratados en el consejo de maestros.

j) Organizar las asociaciones estudiantiles y dirigir el planeamiento y la realización de sus actividades

k) Visitar a los hogares para despertar el interés por la escuela y fomentar el acercamiento con la comunidad.

- l) Análisis del estudio acumulativo del alumno;
- m) Exploración planificada de los niveles mentales y de conocimiento de los alumnos, para la más acertada organización de los grupos dentro de cada grado; apreciación de especiales aptitudes y determinación de los vacíos y deficiencias que requieren especial atención;
- n) Repaso y afirmación de los conocimientos y habilidades fundamentales, que permitan iniciar eficazmente el desarrollo del programa respectivo;
- ñ) Organización de los patronatos escolares y de las asociaciones de exalumnos y de otros servicios que beneficien a la escuela.

Conforme a toda la teoría que sustenta la definición de desempeño, para esta investigación se define como las acciones académicas, administrativas o de gestión y personales que desarrolla el docente para cumplir con las metas y objetivos de la institución centradas en el proceso de enseñanza aprendizaje del estudiante, de manera que lo prepare para vida. En otras palabras, es la actividad pedagógica que realiza el docente con sus estudiantes en el aula de clase, utilizando una serie de metodologías y estrategias, para lograr el éxito en sus propuestas curriculares de aprendizaje. Cabe señalar que si los docentes carecen de las competencias requeridas para el siglo XXI es un hecho que afectará su rendimiento y ambiente de trabajo.

Para fines de esta investigación considero que el clima organizacional es multidimensional y afecta significativamente el desempeño docente. Esto se sustenta en la posición de Katz y Kahn (1966) quienes afirman que el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización y es el resultante de un número de factores que se reflejan en la cultura total.

En algunas investigaciones citadas en este estudio se concluyó que a medida que el clima organizacional mejora, el desempeño laboral de los docentes también lo hace. Efectivamente si en una institución educativa hay un nivel alto de clima organizacional este cualifica el buen nivel de motivación, satisfacción, actitud positiva y productiva para el buen desempeño laboral de los docentes. El clima organizacional tiene un impacto en los procesos de comunicación, solución de conflictos, las actitudes y motivación, de esta forma si esta mejora se obtendrán resultados óptimos en la productividad y por ende calidad educativa. Coincido con el planteamiento de que el clima es generador de un espacio comunicativo, pues el clima al ser multifactorial también se produce por la interacción social de las personas en un contexto dado.

Molina, (s.f.), el clima laboral es un tema complejo, sensible y dinámico a la vez. Es complejo en cuanto abarca gran cantidad de elementos; es sensible, porque cualquiera de ellos puede afectarlo, y es dinámico, porque estos elementos se pueden corregir y mejorar.

Así que el clima organizacional en las instituciones educativas debe ser un medio nutriente que incide en el desarrollo del capital humano y su productividad. Si los docentes perciben que el clima predominante es de apoyo, claramente podrán cumplir sus expectativas y necesidades individuales, redundando en un buen desempeño.

Por otro lado, el clima institucional tiene relación con el desempeño docente, porque el clima organizacional constituye, la atmósfera psicológica y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio desarrollando capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, y formas de comportamiento ordenadas con un fin social.

El clima institucional es muy importante porque permite una buena convivencia, que favorece el logro de los objetivos educacionales centrados en el desarrollo de los docentes de la escuela.

El clima de trabajo tiene una característica multidimensional y por lo tanto su abordaje debe ser integral, y siempre considerando el mejoramiento continuo.

En este sentido Brunet (2004), nos indica que, el clima organizacional se define como la personalidad de una organización, formada por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. El clima puede descomponerse en términos de estructura, tamaños, modos de comunicación, estilos de liderazgo. Parafraseando a Brunet el clima es una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo puede constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. Como se puede observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder.

#### **IV. Preguntas Directrices**

1. ¿Qué clima organizacional existe en los colegios de primaria del distrito 3?
2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los docentes?
3. ¿Qué grado de relación hay entre el clima organizacional y el desempeño docente?
4. ¿Qué actividades de mejora proponer para la solución de las dificultades detectadas?



## V. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Subvariables	Dimensiones	Indicadores
<b>Clima Organizacional</b>	El clima es una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo y las percepciones que este tenga de su ambiente de trabajo que influirá en su comportamiento.	Factores que miden el clima	Factores psicológicos	actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas.
			Factores físicos	la calidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo.
			Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.	el flujo de decisiones, las formas y niveles de comunicación, la confianza, cohesión y consideración en las interacciones personales.
		Tipos de clima	Autocrático	alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción, estructura jerarquizada.
			Democrático	participación de todos en la toma de decisiones. Reconocimiento del personal.
			Laissez faire	libertad y autonomía.
		Dimensiones de Clima	Estructura	Normas, políticas, regulaciones, formulismos burocráticos.
			Estándares	Metas. Patrones de ejecución, trabajo bien hecho, dificultad y presión para la ejecución.
			Recompensa	Incentivos, Reconocimiento, Promoción, Sanciones Sistema de capacitaciones
			Responsabilidad	Autonomía, iniciativa
Calidez y apoyo	Compañerismo Ayuda mutua Buen trato			



## **VI. Diseño metodológico**

A continuación, se presenta la metodología utilizada en el proceso de investigación, el tipo de estudio, la población y muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos para recolección de información, validación de instrumentos y paso a paso del procesamiento de datos.

### **Enfoque de la investigación**

Este estudio comprende un enfoque cuantitativo dado que se hizo el análisis estadístico para determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño docente. Según Sampieri (2014) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para dar solución a preguntas de investigación o para verificar o refutar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

### **Tipo de investigación**

La investigación es de tipo correlacional porque se cuantifica el grado de relación entre las variables en estudio, a través del coeficiente de correlación de Pearson y exploratoria para este contexto, porque este tema de clima organizacional y desempeño docente en colegios públicos de primaria del distrito 3 no se ha abordado antes. Sampieri (2014) plantea que la finalidad del tipo de investigación correlacional es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico. Por otro lado según período o tiempo del estudio es de corte transversal porque se realizó en un período determinado que comprende el segundo semestre del año 2021.

## Población y muestra del estudio

### Población

La población universo para este estudio está constituida por 23 colegios estatales compuesta por un total de 248 docentes que cubren los primeros grados de primaria regular del distrito 3 de Managua.

### Muestra del estudio

La población correspondiente a directores está constituida por 23 personas, por tanto, se aplicó un muestreo aleatorio simple (MAS) para el cálculo de la muestra. En este sentido utilizando la función (= *Aleatorio.Entre*(1,23)) del libro Microsoft Excel se determinan los 7 directores que representan la muestra correspondiente para directores. De forma análoga, se aplicó este procedimiento para la obtención de la muestra referida a los subdirectores, la cual está integrada por 4 subdirectores de los 14 considerados en esta investigación. La selección tanto de directores como subdirectores de forma aleatoria nos garantiza independencia, aspecto imprescindible en todo proceso de muestreo.

Muestra directores	Orden de ubicación del colegio
1	9
2	11
3	15
4	13
5	21
6	16
7	3

Muestra subdirectores	Orden de ubicación del colegio
1	5
2	10
3	12
4	14

*Ver anexo número 14, para verificar nombre del centro seleccionado en correspondencia al orden de ubicación.*

Para el cálculo de la muestra de docentes se utilizó un muestreo estratificado, debido a que la cantidad de docentes por escuela es diferenciada, con el objetivo de poder darle oportunidad de elegir al personal docente de acuerdo a la ubicación geográfica del colegio.

Para el cálculo de la cantidad de docentes se utilizó la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 N p q} \\
 &= \frac{(1.65)^2 (248) (0.5) (0.5)}{(1.65)^2 (248 - 1) + (1.65)^2 (0.5) (0.5)} \\
 &= 54
 \end{aligned}$$

La muestra final fue de 53 docentes dado que un docente seleccionado del colegio Clementina Cabezas estaba de subsidio, 7 directores y 4 subdirectores, cuya selección respondió a los criterios de conveniencia de: que tengan 2 años como mínimo de laborar en el centro, ser de la modalidad de primaria regular y querer ser parte del estudio como informante clave. La decisión de considerar a docentes, directores y subdirectores con mínimo de dos años en el centro, se basó en la antigüedad dado que los profesores con mayor tiempo laborando en la institución podrían dar opinión más objetiva del clima organizacional que se vive.

En la selección de centros se tomó en cuenta la accesibilidad geográfica, zona urbana, dependencia pública, modalidad primaria regular completa, turno matutino.

*Tabla. 1. Población y muestra seleccionada*

	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
<b>Directores</b>	23	7
<b>Subdirectores</b>	14	4
<b>Docentes</b>	248	53

*Fuente: Datos estadísticos Delegación Departamental MINED*

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

En el proceso de elaboración de los instrumentos se tomaron como referencia los objetivos del estudio, marco teórico y operacionalización de las variables. La encuesta sobre clima organizacional dirigido tanto a docentes como directores permitió el análisis cuantitativo pues facilitó la correlación y cruce de variables en la herramienta SSPS para medir el nivel de incidencia de una variable sobre la otra.

Los instrumentos de recolección de datos fueron: una encuesta de preguntas cerradas que permitieron identificar aquellas variables intervinientes del clima organizacional y desempeño de cada uno de los docentes de los colegios: Fernando Gordillo Cervantes, Enmanuel Mongalo y Rubio, República de Nicaragua, Concepción de María, Fidel Coloma, Hospitalet, Roberto Vargas Batres, Príncipe Guillermo de Luxemburgo, Pablo VI, República de Cuba, Miguel Larreynaga, San Isidro de Bolas, Félix Rubén, Benjamín Zeledón, La Hispanidad, El Pilar, El Madroño, República de Panamá, Clementina Cabezas, 22 de septiembre, Hilario Sánchez, Pablo Neruda.

## **Instrumentos aplicados**

El instrumento para la encuesta sobre clima organizacional y que está compuesto por 51 ítems se aplicó al personal docente, subdirectores y directores cuyo objetivo fue obtener información sobre las características del clima organizacional para obtener insumos sobre el clima existente en los colegios públicos de primaria del distrito<sup>3</sup>. Para medir la variable se utilizó el cuestionario de evaluación de clima organizacional con base al modelo de Litwin George y Robert Stinger adaptado al ámbito educativo. Con una escala Likert, valorada individualmente con los criterios muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo. (ver anexo 1)

El Instrumento 2 titulado encuesta autoevaluación del desempeño docente cuyo objetivo fue que el docente auto evaluara su actuar en el aula. Se aplicó individualmente. Consta de 21 Ítems y criterios referidos a nivel deficiente, nivel regular, nivel bueno y nivel muy bueno (Ver anexo 2)

El instrumento<sup>3</sup> titulado encuesta heteroevaluación del desempeño docente por el director con un total de 21 ítems y con los mismos criterios usados en instrumentos de autoevaluación docente. (ver anexo 3). Un cuarto instrumento titulado ficha de análisis documental para obtener información alusiva a la existencia de documentos curriculares, y administrativos (ver anexo 4)

## **Validación de Instrumentos a través de pilotaje.**

El pilotaje es una estrategia técnica que consiste en administrar el instrumento en una muestra representativa de la población donde va ser finalmente utilizado, en el que se puede detectar posibles inconsistencias del instrumento a nivel conceptual, de contenido, de estructura, correspondencia y pertinencia con diferentes elementos legales, teóricos y metodológicos. En el pilotaje se tomó una muestra de 16 docentes de primero a sexto grado de primaria regular para validar el instrumento referido a clima organizacional, 21 docentes para el instrumento referido a

autoevaluación, y 18 directores, los cuales no participaron en la muestra final, para evitar el sesgo estadístico. Los docentes de la muestra piloto eran del turno vespertino y contaban con las mismas características de los docentes a ser encuestados en el estudio final. Esto permitió evaluar la calidad de las instrucciones, las preguntas y si responde al propósito de la Investigación.

### **Confiabilidad de instrumentos con Alfa de Cronbach**

Para efectos de esta investigación se aplicaron diferentes instrumentos los cuales se analizaron mediante el paquete computacional SPSS, con la finalidad de estimar el grado de confiabilidad (Alfa de Cronbach) correspondiente a cada uno. Además, en algunos casos se decidió trabajar con el Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados y no considerando aquellos ítems que hacen disminuir la consistencia interna global del instrumento; es decir, aquellos ítems que estadísticamente no son significativos, todo ello con el propósito de maximizar el índice de confiabilidad del instrumento.

### **Instrumento referido a clima laboral dirigido al personal docente.**

El instrumento está constituido por 51 ítems y fue aplicado a 16 docentes. En este caso para maximizar el índice de confiabilidad del instrumento no se consideró el ítem edad. Por tanto, luego de procesar los datos correspondientes al clima laboral dirigido al personal docente, se obtuvieron los siguientes resultados:



<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	16	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	16	100.0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.864	.950	50

### **Instrumento referido al proceso de autoevaluación del personal docente.**

El instrumento está compuesto por 21 ítems y fue aplicado a 21 docentes. En este caso se utilizó el alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados. Por consiguiente, luego de procesar los datos correspondientes al proceso de autoevaluación al desempeño docente, se obtuvieron los siguientes resultados

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	21	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	21	100.0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

### Instrumento referido al clima laboral de directores y subdirectores.

El instrumento está compuesto por 51 ítems y fue aplicado a 18 directores. Por consiguiente, luego de procesar los datos correspondientes a clima laboral de directores y subdirectores, se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	18	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	18	100.0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.733	.932	51

### Instrumento referido al proceso de heteroevaluación del desempeño del personal docente por el director.

El instrumento está compuesto por 21 ítems y fue aplicado a 11 docentes que ejercen la función de ser director en centros educativos de educación inicial y primaria. Luego de procesar los datos correspondientes, se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	11	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	11	100.0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

### Validez y confiabilidad de los instrumentos según juicio de expertos

El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. La identificación de las personas que formarán parte del juicio de expertos es una parte crítica en este proceso. (Escobar, 2008)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.877	21

La validación se realizó en tres fases detallados a continuación:

a) Primera fase:

Revisión de instrumentos por parte de tutora Dra. Norma Corea quien aportó sus orientaciones para la selección y presentación a expertos. sugerencia y recomendaciones de forma general para presentarla a los expertos.

Posteriormente se procedió a remitir vía correo, la carta de solicitud para validación, detallando los objetivos de investigación, las variables y rúbrica de valoración.

Los expertos validaron conforme a los criterios de suficiencia, claridad y coherencia.

b) Segunda fase:

Una vez recibida las recomendaciones de especialistas se hicieron los ajustes pertinentes para la mejora.

c) Tercera fase:

Se analizaron los aportes de prueba piloto y se afinaron los instrumentos para la aplicación a muestra de estudio. Expertos que validaron los instrumentos:

#	Nombre	Nivel académico	Cargo	Institución donde labora
1.	Judith Ximena Mendoza	Msc. En Lengua y Literatura	Docente	Universidad Centroamericana (UCA) y Colegio Teresiano
2.	Mylvian Omar López Rodríguez	Dr. En educación con énfasis en investigación	Coordinador docente de investigación	Universidad Nacional Rubén Darío. (URD- Diriamba)
3.	Sonia Cecilia Rodríguez Vargas	Msc. En educación, énfasis en formación docente	Docente maestría	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN- Managua)

### Plan de Análisis

En el ingreso, procesamiento, codificación de las variables y análisis de los datos se utilizó la herramienta SSPS. Luego se procedió a realizar el análisis estadístico descriptivo para calcular las frecuencias y porcentajes de las variables incorporadas. Posteriormente se hizo uso del análisis estadístico correlacional para determinar las correlaciones que surgieron entre ambas variables principales y las dimensiones. Para determinar el grado de relación entre clima organizacional y desempeño docente se empleó el coeficiente de correlación Pearson. Los resultados fueron presentados mediante el uso de figuras y tablas estadísticas para una mejor visualización e interpretación de los resultados obtenidos.

## **VII. Análisis y discusión de resultados**

El análisis de los datos recopilados por la aplicación de los instrumentos sobre clima organizacional y desempeño docente, se realizó de forma porcentual, donde las tablas y gráficos estadísticos se hicieron en función de las variables estudiadas, tomándose en cuenta las dimensiones e indicadores que caracterizan a estas variables, realizándose en función del cuadro de operacionalización de las mismas.

### **7.1.- Percepción docente sobre el clima organizacional**

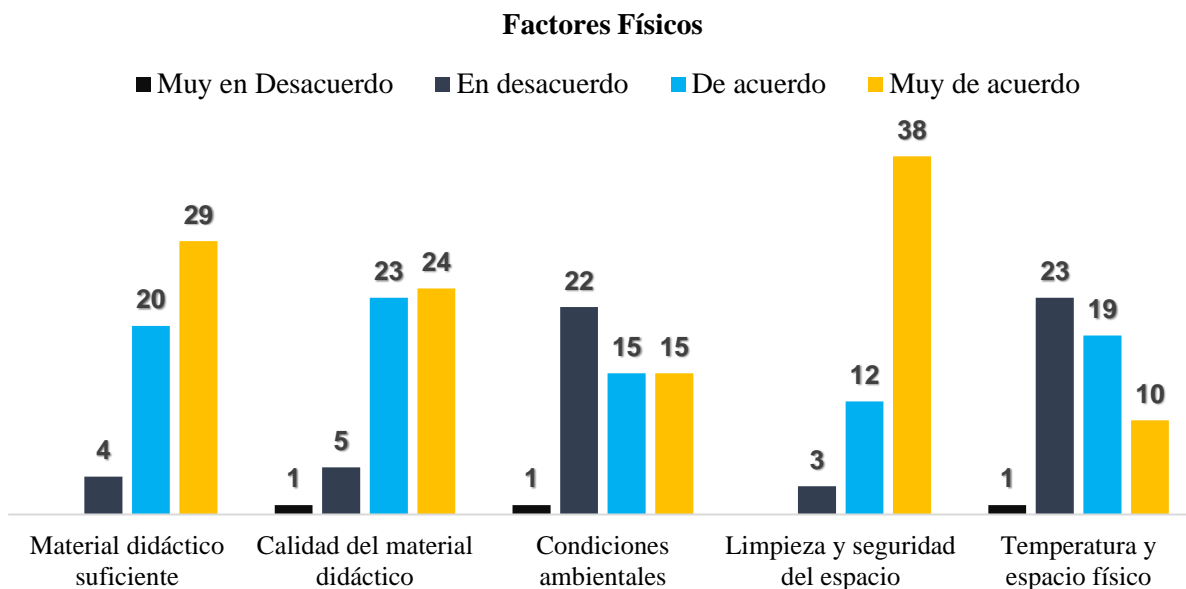
#### **Clima organizacional dirigido al personal docente.**

Los estudios referidos al clima organizacional (CLIO) enfatizan en las percepciones que los empleados tienen de sus características. Es a su vez un mecanismo de retroalimentación eficaz entre los miembros de un colectivo.

De acuerdo con lo antes expresado y retomando a Litwin y Stringer (1968), se definieron 9 dimensiones para analizar el clima organizacional existente desde la percepción de los docentes que laboran en los colegios de primaria regular del distrito 3 de Managua.

## Dimensión 1. Factores físicos

Figura 1.



En todo trabajo de carácter educativo son imprescindibles los materiales suficientes para realizar adecuadamente sus funciones, en este sentido 29 (57.7 %) docentes señalaron que están muy de acuerdo con los materiales que se les brindan, 20 (37.7 %) manifestaron estar de acuerdo y 4 (7.5 %) afirmaron encontrarse en desacuerdo.

Asociado al hecho anterior está la calidad y pertinencia del material proporcionado, 24 (45.3 %) docentes expresaron estar muy de acuerdo, 23 (43.4 %) de acuerdo, 5 (9.4 %) en desacuerdo y 1 (1.9 %) en muy desacuerdo.

Otro factor físico esencial en cualquier trabajo es el referido a las condiciones del lugar en cuanto a: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, a lo cual respondieron 15 (28.3 %)

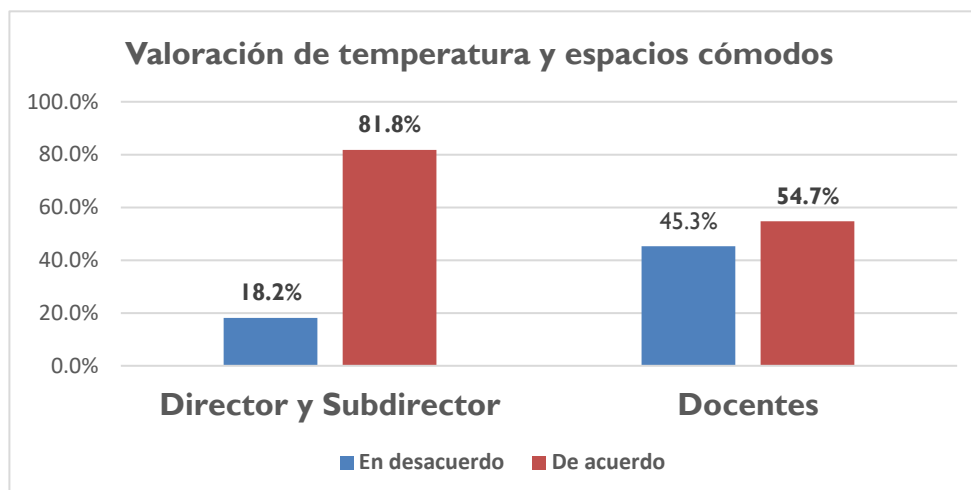
docentes que están muy de acuerdo, 22 (41.5 %) en desacuerdo y 1 (1.9 %) docente afirmó encontrarse muy en desacuerdo. Por consiguiente, este resultado muestra que ciertos centros educativos del distrito 3 de Managua no se encuentran en excelentes condiciones.

En cuanto al espacio de trabajo interesa saber si es limpio, ordenado y seguro, a esto contestaron 38 (71.7 %) docentes que están muy de acuerdo, 12 (22.6%) de acuerdo y 3 (5.6 %) en desacuerdo. Además, la temperatura y el espacio físico donde se encuentra laborando le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades, 10 (18.9 %) docentes indicaron estar muy de acuerdo, 19 (35.8 %) de acuerdo, 23 (43.4 %) en desacuerdo y 1 (1.9 %) docente expresó estar muy en desacuerdo.

*Tabla 2. Cruzada entre percepción docente y de personal administrativo sobre la temperatura y condiciones de espacios de trabajo.*

			Rol que desempeña el entrevistado		Total	
			Director y subdirector	Docentes		
Valoración de Temperatura y espacio cómodos	En Desacuerdo	Recuento	2	24	26	
		% dentro de Rol que desempeña el entrevistado	18.2%	45.3%	40.6 %	
	De acuerdo	% del total	3.1%	37.5%	40.6 %	
		Recuento	9	29	38	
Total		% dentro de Rol que desempeña el entrevistado	81.8%	54.7%	59.4 %	
		% del total	14.1%	45.3%	59.4 %	
		Recuento	11	53	64	
		% dentro de Rol que desempeña el entrevistado	100.0%	100.0%	100.0 %	
			% del total	17.2%	82.8%	100.0 %

Figura 2.



Fuente: Tabla 2 cruce percepción docente y del personal administrativo

En esta figura podemos observar que el 81% de directores (9) están de acuerdo que las condiciones de trabajo les permiten ejercer sus labores cómodamente, en cambio solo el 54.7% de docentes (29) coinciden en que cuentan con las condiciones necesarias relativas a espacio, iluminación, temperatura y un 45% de docentes (24) están en desacuerdo. Significa que en alguna medida no todas las condiciones son óptimas.

Los resultados obtenidos en la dimensión referida a factores físicos dejan en evidencia desde la percepción de los docentes que los centros públicos de primaria del distrito 3 no cuentan en su totalidad con las condiciones necesarias en cuanto a: espacio físico, luz, ventilación, temperatura, limpieza y privacidad que permitan trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades. Una fortaleza reflejada es que la mayoría de docentes señalaron estar de acuerdo con los materiales que se les brindan para realizar su trabajo pedagógico. En este sentido 29 (57.7 %) docentes señalaron que están muy de acuerdo con los materiales que se les brindan, 20 (37.7 %) manifestaron estar de acuerdo y 4 (7.5 %) afirmaron encontrarse en desacuerdo. Estos resultados

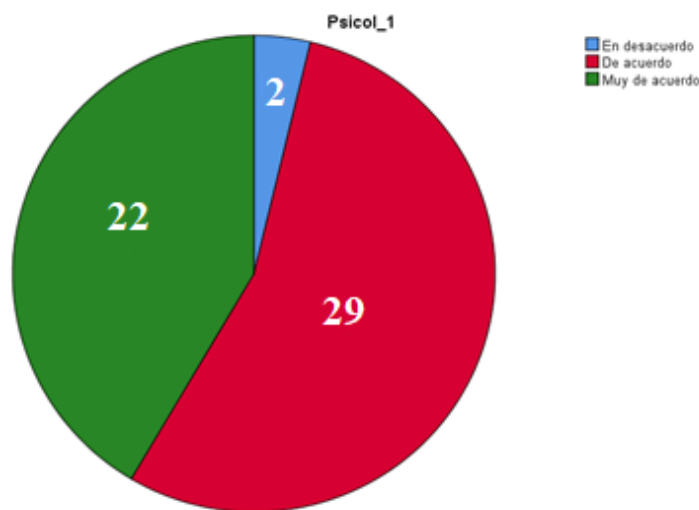


indican que hay que priorizar acciones de mejora sobre todo en el área de higiene escolar que es fundamental en la calidad de vida de los docentes en el trabajo.

### **Dimensión 2. Factores psicológicos**

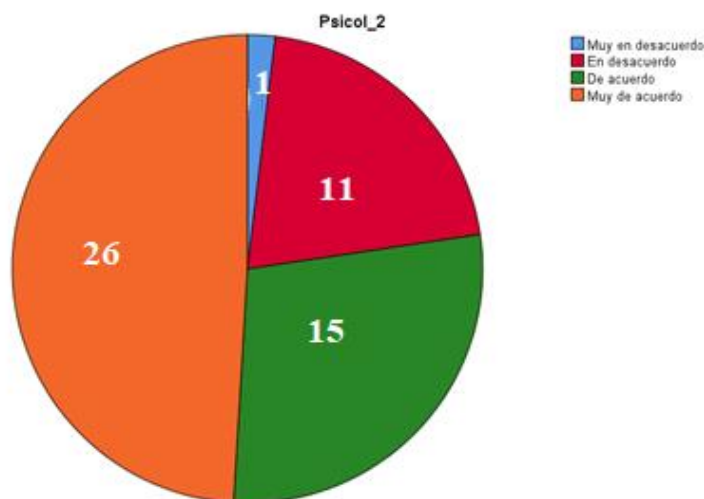
Una categoría fundamental dentro de cualquier clima organizacional, principalmente aquellos relacionados a educación son los aspectos psicológicos, los cuales guardan estrecha relación con el desempeño del docente. Por tanto, interesa saber si el docente se siente a gusto en el centro donde labora, 22 (41.5 %) expresaron estar muy de acuerdo, 29 (54.7 %) de acuerdo y 2 (3.8 %) en desacuerdo.

*Figura 3.*



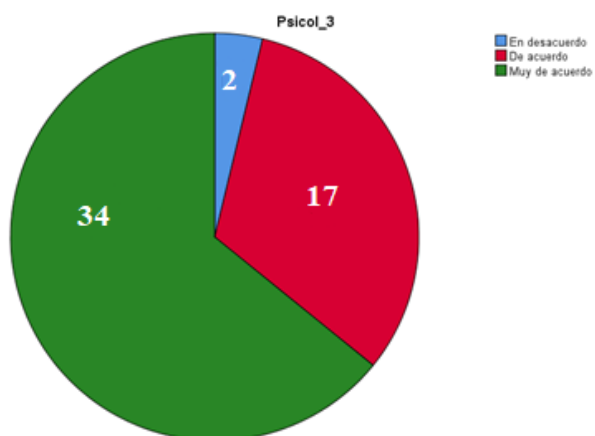
Otro es aspecto psicológico de importancia es si el docente se siente a gusto con el salario que recibe, a este hecho respondieron 26 (49.1 %) docentes estar muy de acuerdo, 15 (28.3 %) de acuerdo, 11 (20.8 %) en desacuerdo y 1 (1.9 %) muy en desacuerdo.

Figura 4. El docente se siente a Gusto con el salario que recibe



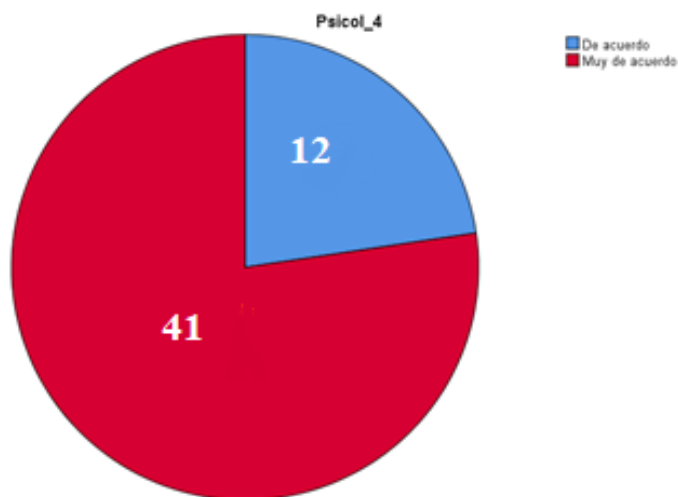
Toda institución educativa debe mostrar un proceso de mejora continua, en consecuencia, es fundamental saber si los docentes se sienten satisfechos de sus aportes realizados para los resultados obtenidos por el colegio donde trabaja, 34 (64.2 %) indicaron sentirse muy de acuerdo, 17 (32.1 %) de acuerdo y 2 (3.8 %) en desacuerdo.

Figura 5.



Asociado al hecho de los aportes está el sentirse orgulloso de pertenecer a la institución, 41 (77.4 %) docentes señalaron estar muy de acuerdo, mientras que 12 (22.6 %) expresaron estar de acuerdo.

Figura 6. Sentimiento de pertenencia institucional



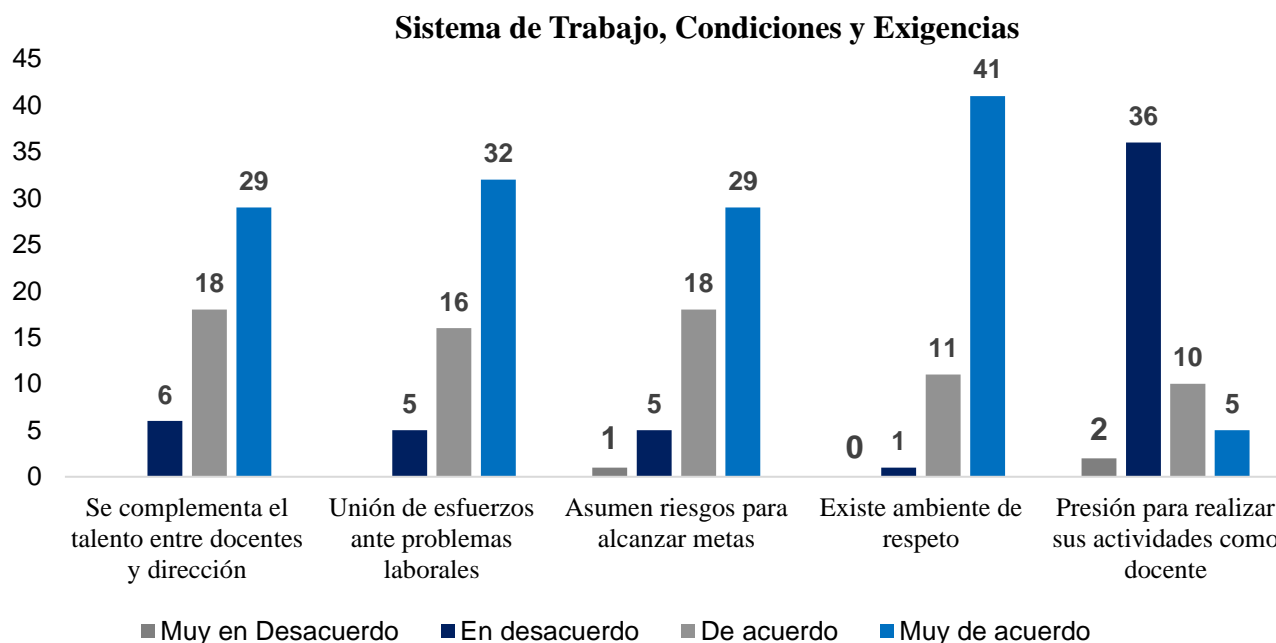
Un elemento sustantivo en todo clima organizacional son los factores psicológicos que determinan las características individuales de los docentes, es decir, la motivación para desempeñar su trabajo y en esta dimensión los resultados fueron satisfactorios, por ejemplo, la mayoría de docentes señalaron que se sienten a gusto con el salario que reciben y se sienten orgullosos de pertenecer a la institución. Lo cual indica que hay un gran sentido de identidad y pertenencia en los docentes de primaria del distrito 3 que permiten la sinergia entre los valores individuales y los de la institución.

### **Dimensión 3. Sistema de trabajo, las condiciones y exigencias del mismo**

En la dimensión de sistema de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo, se obtuvieron los siguientes resultados, 29 (54.7 %) docentes indicaron estar muy de acuerdo la forma en que se complementa el talento y conocimientos entre los docentes y equipo de dirección del colegio, 18 (34.0 %) afirmaron estar de acuerdo y 6 (11.3 %) en desacuerdo.

Un comportamiento similar sucede para los aspectos que abordan que si en el colegio se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales y para el caso que si el docente en su trabajo asume riesgos para alcanzar las metas propuestas.

Figura 7.

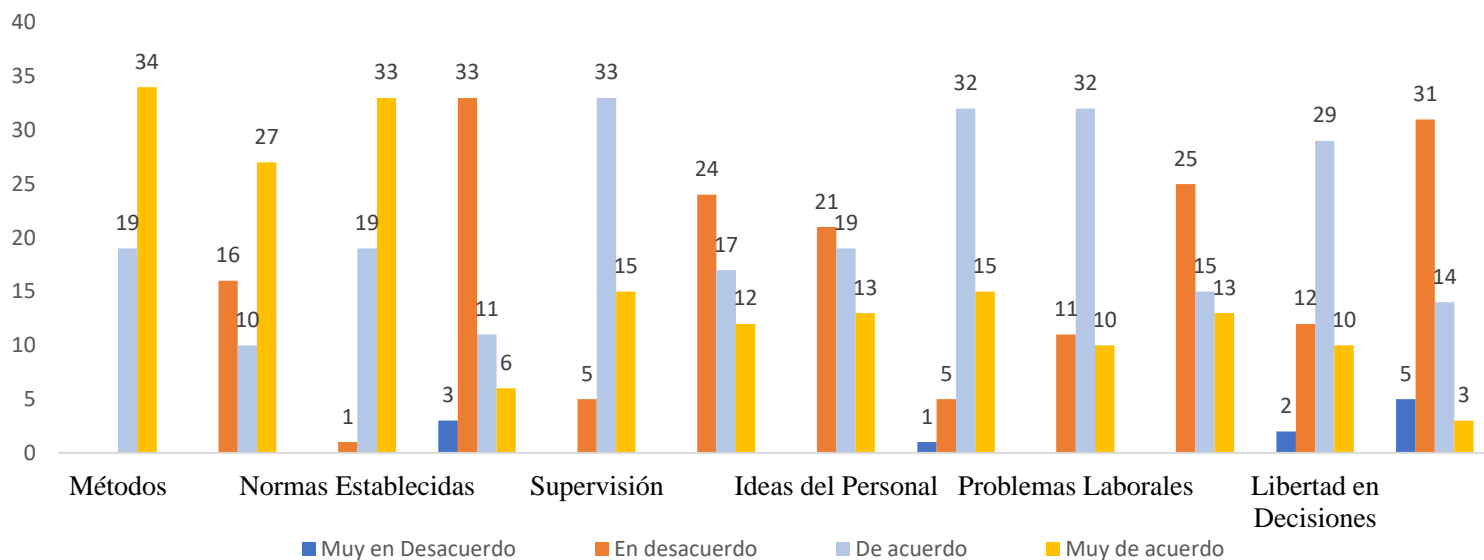


Frente a la evidencia recopilada se deduce que los docentes del distrito 3 valoran significativamente el trabajo en equipo con la complementariedad de capacidades lo que facilita la unión de talentos en la resolución de conflictos, una característica de un clima organizacional con condiciones para el desarrollo de relaciones armoniosas e incremento de la productividad.

## Dimensión 4. Tipos de clima

Figura 8

### Elementos claves de preguntas efectuadas para determinar los tipos de Clima.



En la búsqueda por determinar el tipo de clima que predomina en el distrito III del departamento de Managua, se procedió al análisis de las distintas interrogantes vinculadas a identificar el tipo de clima existente desde la percepción docente. Los tipos de clima establecidos fueron: Autocrático, Democrático y Laissez Faire. La distribución correspondiente a los tipos de clima se hizo en conformidad a criterios establecidos relacionados a las preguntas correspondientes descritas en el instrumento. En primera instancia, se realizó el procesamiento de las variables correspondiente a la dimensión tipo de clima en SPSS, posteriormente dichos resultados se expresaron en la hoja de cálculo excel para determinar el porcentaje asociado a cada criterio. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

### Clima autocrático

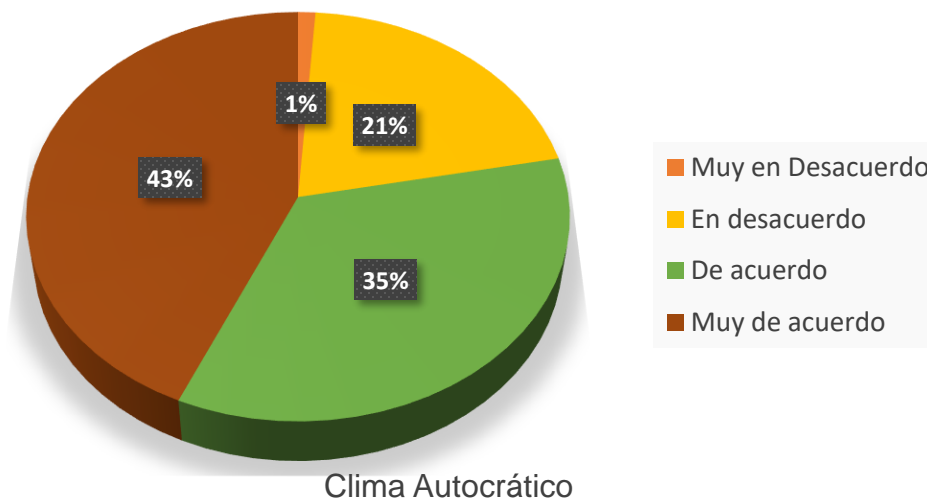
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos 34 (64.2 %) docentes indicaron estar muy de acuerdo y 19 (35.8 %) de acuerdo. Además, se preguntó a los docentes si el director suele decidir lo que hay que hacer y la forma de hacerlo, a lo cual respondieron, 27 (50.9 %) manifestaron estar muy de acuerdo, 10 (18.9 %) de acuerdo y 16 (30.2 %) en desacuerdo, este hecho muestra que ciertos directores no ejercen el rol de líderes. Sumado a lo anterior, 3 docentes afirmaron que el director no hace sentir siempre a su personal que él es el que manda y tampoco orienta las normas que deben seguirse.

Otro aspecto de interés es saber si el director supervisa constantemente a su personal, obteniéndose la siguiente distribución: 15 (9.4 %) docentes están muy de acuerdo, 33 (62.3 %) de acuerdo y 5 (9.4 %) muy en desacuerdo, en consecuencia, se afirma que los directores cumplen satisfactoriamente con la función de supervisar el personal docente.

Para el clima autocrático se obtuvo la siguiente distribución, 43 % de los docentes aseguran estar muy de acuerdo, 35 % de acuerdo, 21 % en desacuerdo y 1 % muy en desacuerdo, por tanto, se determina que este tipo tiene un nivel de predominancia del 78%. Según Lewin (1939) bajo este tipo de clima, el líder ordena lo que hay que hacer. Es el único que toma las decisiones, que han de ejecutar los miembros del grupo. Determina qué se debe hacer, cuándo y cómo. El grupo no realiza aportaciones al respecto.

	EXPRESIÓN DE IDEAS	IDEAS DEL PERSONAL	TRABAJO EN EQUIPO	PROBLEMAS LABORALES	TOTAL	PORCENTAJE
Muy en Desacuerdo			1		1	0%
En desacuerdo	24	21	5	11	61	29%
De acuerdo	17	19	32	32	100	47%
Muy de acuerdo	12	13	15	10	50	24%
Total	53	53	53	53	212	100%

Figura 9. (Ver anexo 11 tipos de clima)



### Clima Democrático

Asociados a los aspectos anteriores se encuentra el referido a que, si el personal docente y administrativo puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con sus ideas, a lo cual 12 (22.6 %) señalaron estar muy de acuerdo, 17 (32.1 %) en desacuerdo y 24 (45.3 %) en muy desacuerdo. Un comportamiento similar existe con respecto a que, si el director toma en cuenta diferentes ideas del personal, 13 (24.5 %) docentes indicaron estar muy de acuerdo, 19 (35.8 %) de acuerdo y 21 (39.6 %) en desacuerdo. A partir de los resultados obtenidos para estos criterios se deduce que los docentes no manifiestan sus ideas debido a que en la mayoría de los casos no se consideran sus opiniones.

Tabla 2.  
Tabla de contingencia

			Rol que desempeña el entrevistado		Total
			Director y subdirector	Docentes	
El personal docente y adm puede decir lo que piensa	En Desacuerdo	Recuento	1	24	25
		% dentro de Rol que desempeña el entrevistado	9.1%	45.3%	39.1%
Total	De acuerdo	Recuento	10	29	39
		% dentro de Rol que desempeña el entrevistado	90.9%	54.7%	60.9%
Total	En Desacuerdo	% del total	1.6%	37.5%	39.1%
		Recuento	11	53	64
Total	De acuerdo	% dentro de Rol que desempeña el entrevistado	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	17.2%	82.8%	100.0%

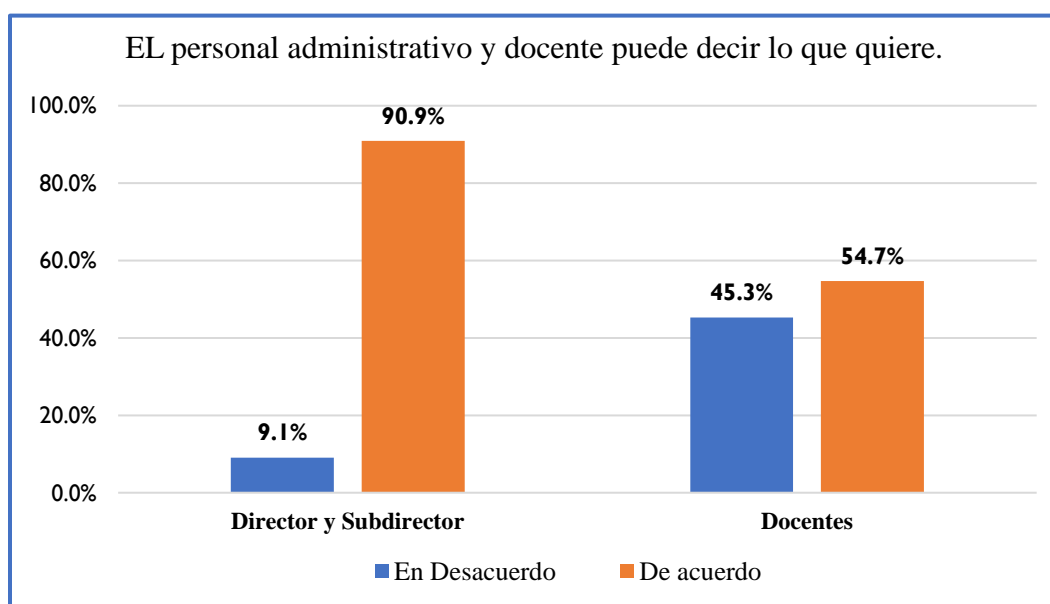


Figura 10. (Fuente elaboración propia. Ver tabla 2)



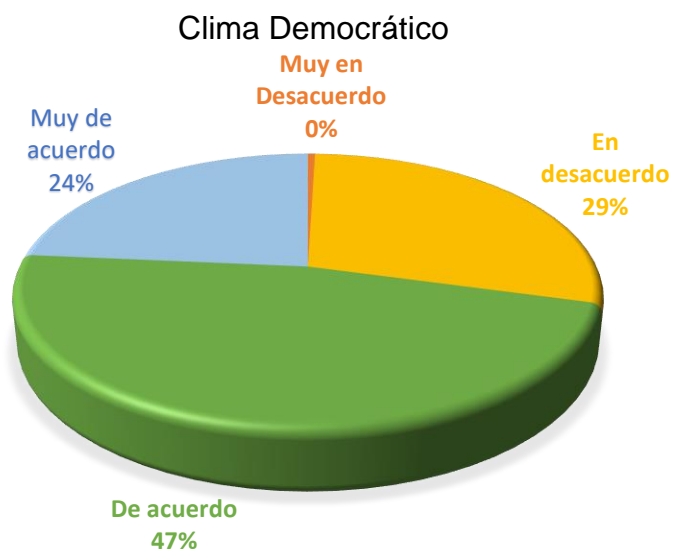
En la figura 10 se observa que 90.9% del personal administrativo están de acuerdo que pueden decir lo que piensan (10) el 9.1% está en desacuerdo (1), en el caso de los docentes 54.7% (29) está de acuerdo que pueden decir lo que piensan y el 45.3% (24) están en desacuerdo. La diferencia es significativa porque es menor al 0.05. En otras palabras, hay un porcentaje de docentes que no pueden decir lo que piensan, contrario a la de directores que si pueden decir lo que piensan.

En toda institución educativa es imprescindible el trabajo colaborativo, por consiguiente, es importante saber si todo el personal docente y administrativo encuestado trabaja estrechamente en equipo, 15 (28.3 %) docentes expresaron estar muy de acuerdo 32 (60.4 %) de acuerdo, 5 (9.4 %) en desacuerdo y 1 (1.9 %) muy desacuerdo. Una distribución análoga tiene el hecho que si en el colegio se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales, 10 (18.9 %) docentes manifestaron estar muy de acuerdo, 32 (60.4 %) de acuerdo y 11 (20.8 %) en desacuerdo. Acorde a estos resultados podemos afirmar que según las percepciones del 88 % de encuestados en los centros se trabaja en equipo.

En cuanto al clima democrático se encontró que tiene la siguiente distribución, 24 % de los docentes indicaron estar muy de acuerdo, 47 % de acuerdo, 29 % en desacuerdo. En este caso ningún docente (0 %) expresó estar muy en desacuerdo, por consiguiente, se concluye que este tipo de clima tiene un nivel de predominancia del 71 %.

	EXPRESIÓN DE IDEAS	IDEAS DEL PERSONAL	TRABAJO EN EQUIPO	PROBLEMAS LABORALES	TOTAL	PORCENTAJE
Muy en Desacuerdo			1		1	0%
En desacuerdo	24	21	5	11	61	29%
De acuerdo	17	19	32	32	100	47%
Muy de acuerdo	12	13	15	10	50	24%
Total	53	53	53	53	212	100%

Figura 11. (ver anexo 11. Tabla SSPS tipos de clima)



### **Clima Laissez faire**

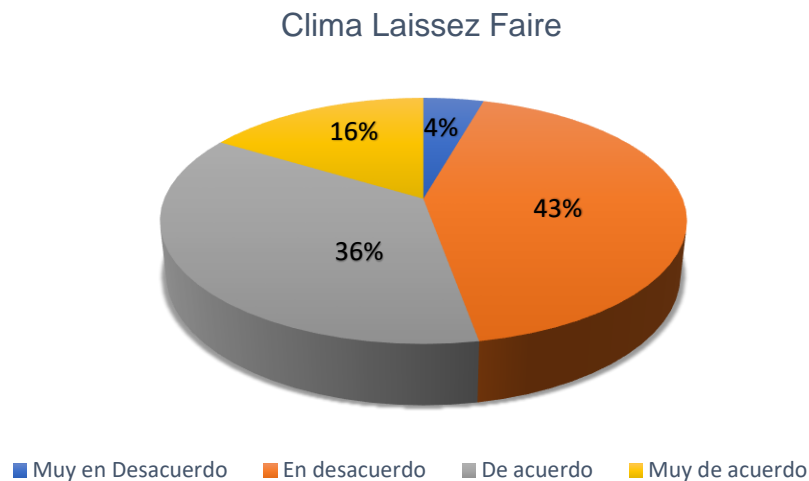
Uno de los aspectos de mayor relevancia es que, si la comunicación que existe entre los docentes y personal administrativo se da cuándo es necesario, obteniendo que: 13 (24.5 %) docentes indicaron estar muy de acuerdo, 15 (28.3 %) de acuerdo y 25 (47.2 %) en desacuerdo, en consecuencia, se concluye que no existe una buena comunicación entre docentes y personal administrativo.

El personal tiene la libertad de tomar decisiones, expresaron 10 (18.9 %) están muy de acuerdo, 29 (54.7 %) de acuerdo, 12 (22.6 %) en desacuerdo y 2 (3.8 %) muy en desacuerdo. Además, para el caso de que, si en el colegio no es necesario pedir permiso para hacer cada cosa, 3 (5.7 %) docentes señalaron estar muy de acuerdo, 14 (26.4 %) de acuerdo, 31 (58.5 %) en desacuerdo y 5 (9.4 %) muy en desacuerdo.

En referencia al clima Laissez Faire presentó la siguiente distribución: 16% de los docentes indicaron estar muy de acuerdo, 36 % de acuerdo, 43 % en desacuerdo y un 4 % muy en desacuerdo, de este modo se infiere que el nivel de predominancia de este tipo de clima es del 52%.

	COMUNICACIÓN	LIBERTAD EN DECISIONES	PERMISOS	TOTAL	PORCENTAJE
Muy en Desacuerdo		2	5	7	4%
En desacuerdo	25	12	31	68	43%
De acuerdo	15	29	14	58	36%
Muy de acuerdo	13	10	3	26	16%
Total	53	53	53	159	100%

Figura 12. (Ver anexo 11 tabla SSPS tipos de clima)



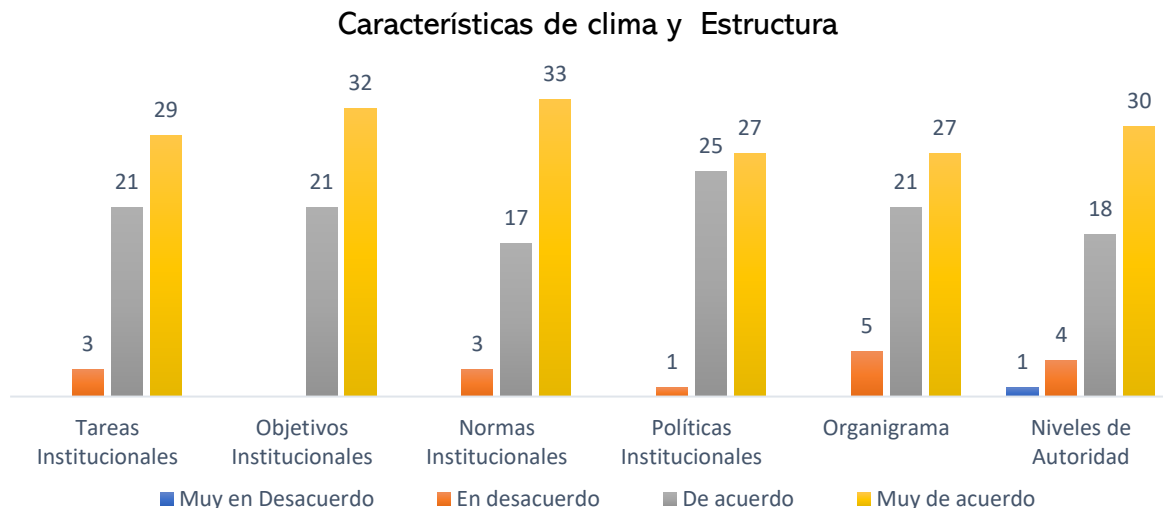
De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que el clima de mayor predominio es el autocrático (78 %). Por otra parte, se identifica que la diferencia entre el nivel de predominancia del clima autocrático y democrático es apenas del 7 %, en este sentido es lícito

afirmar que también el clima democrático tiene un buen nivel de predominio. Además, es meritorio mencionar que este hecho no sucede para el clima Laissez Fraire.

### Dimensión 5. Características de clima y Estructura

La distribución correspondiente para la dimensión estructura se muestra en la Figura 13.

figura 13.



El primer criterio está basado en saber si en los distintos centros las tareas están claramente definidas, a lo cual los docentes respondieron: 29 (54.7 %) están muy de acuerdo, 21 (39.6 %) de acuerdo y 3 (5.7 %) docente en desacuerdo. En cuanto a la definición de los objetivos institucionales que permiten llevar a cabo la función docente, 32 (60.4 %) docentes manifestaron estar muy de acuerdo y 21 (39.6 %) de acuerdo. Por tanto, se deduce que los centros tienen tareas y objetivos muy bien definidos.

En referencia a las normas institucionales, 33 (62.3 %) docentes señalaron sentirse muy de acuerdo, 17 (32.1 %) de acuerdo y 3 (5.7 %) en desacuerdo. En cambio, para las políticas institucionales, 27 (50.9 %) indicaron estar muy de acuerdo, 25 (47.2 %) de acuerdo y 1 (1.9 %) desacuerdo. Estos resultados permiten asegurar que existe una muy buena aceptación de las normas y políticas institucionales por parte de los docentes.

En lo que respecta a que, si los docentes conocen el organigrama del colegio, 27 (50.9 %) expresaron estar muy de acuerdo, 21 (39.6 %) de acuerdo y 5 (9.4 %) en desacuerdo. Un comportamiento similar sucede con las respuestas de los docentes para saber si en el colegio se respetan los niveles de autoridad, 30 (56.6 %) indicaron estar muy de acuerdo, 18 (34.0 %) de acuerdo, 4 (7.5 %) en desacuerdo y 1 (1.9 %) muy en desacuerdo.

Por consiguiente, en los distintos colegios de primaria del distrito 3 que fueron parte de esta investigación las tareas y objetivos institucionales están claramente definidos, así como es de manejo de la gran mayoría el organigrama. Es una fortaleza el tener claro las políticas, normas, objetivos que guían el quehacer educativo para el logro de las metas dado que son el referente clave en la planificación estratégica. Así mediante el organigrama los docentes tienen una visión de las relaciones de autoridad, los canales de comunicación formales, los equipos de trabajo y las responsabilidades.

### **Análisis documental**

Se efectuó la revisión documental con el propósito de constatar la existencia de los documentos normativos que describen el marco formal de reglas, procedimientos, normativas que regulan el actuar del personal docente y administrativo y se vinculan directamente a la dimensión estructura del clima organizacional. Según García, (2002) La técnica de análisis documental consisten en la identificación, recogida y análisis de documentos relacionados con el hecho o contexto

estudiado. Para este análisis se decidió realizarlo con los 7 directores seleccionados para este estudio, como se muestra a continuación:

Muestra directores	Orden de ubicación del colegio	Nombre del colegio
1	9	Pablo VI
2	11	Miguel Larreynaga
3	15	Hispanidad
4	13	Félix Rubén García
5	21	Las Piedrecitas
6	16	El Pilar
7	3	República de Nicaragua

(ver anexo 14)

En la siguiente tabla se detallan los documentos revisados:

Documentos	Existe el documento		Datos generales del documento	Observaciones
	si	no		
Plan anual	x		Título: Plan anual Autores: directores y docentes Período: 2021	Actualizado y toma como referente las políticas educativas marco emanadas por el MINED
Plan de capacitación		x	No existe a nivel de centro	Las actividades orientadas a capacitación están programadas en calendario escolar oficial MINED.
Plan nacional de educación	x		Título: Plan Nacional de Educación Autores: MINED y CNU Período: 2017-2021 Páginas: 111	Presenta los objetivos, temas estratégicos y líneas de acción (período 2017.2021)
Ley general de educación	x		Título: Ley General de Educación Aprobada el 22 de marzo de 2006 Autores: Asamblea Nacional Páginas: 40	Hay ejemplares en físico y digital

Ley de carrera docente	x		Ley No 114 Autores: Asamblea Nacional Aprobada el 10 de octubre de 1990	Lineamientos Generales de la Educación y del Sistema Educativo Nacional, las atribuciones y obligaciones del Estado, los derechos y responsabilidades de las Personas y la Sociedad en su función educadora
Código del trabajo	x		Título: Código del trabajo Autores: Asamblea Nacional Ley No 185 Páginas: 94	Existencia de documento en físico.
Misión, visión	x			Es la misión y visión general del MINED, no hay una creada en el centro.
Documentos	Existe		Datos generales del documento	Observaciones
	si	no		
Código de la niñez y adolescencia	x		Título: Código de la niñez y adolescencia Ley No 287 Autores: Asamblea Nacional	Existencia en forma digital y en algunos en físico
Constitución Política de la República	x		Título: Constitución Política de Nicaragua Aprobada el 21 de enero de 1948 Autores: Asamblea Nacional Páginas: 65	Documento en Físico
Manual de funciones	x		Título: Manual para el funcionamiento de centros educativos públicos. Autor: MINED Páginas:37	Presenta los procedimientos técnicos y administrativos en los centros educativos públicos, con base a la misión, visión, políticas educativas del Ministerio de Educación y marco legal vigente.  La mayoría de centros lo tienen en digital
Reglamento interno	x			Está contenido en el manual para funcionamiento de centros educativos.
Fuerza laboral	x		Matriz diseñada directamente por RRHH del MINED	Todos los centros tienen la Fuerza Laboral en matriz oficial.
Expedientes docentes	x		Rotulados con el nombre del docente	Organizados en folders y contienen, certificados de capacitaciones, diplomas, llamados de atención
Perfiles de puesto			Contenidos en el manual para funcionamiento de centros públicos	Son elaborados directamente por el MINED central y están contenidos en el manual para funcionamiento de centros públicos.
Evaluaciones de desempeño	x		Título: Evaluaciones de desempeño	Contenidas en los expedientes de docentes y efectuada 2 veces en el año.

En la revisión documental se pudo evidenciar en el manual para el funcionamiento de centros públicos página 10, artículo 28 de la planificación docente, textualmente indica que las y los directores (as) de los centros educativos públicos deben orientar por escrito las tareas específicas a los subordinados involucrados, una vez aprobado el plan anual, a fin de que éstos puedan elaborar sus planes correspondientes y la planificación debe ser responsabilidad de todo el personal del centro educativo público. Esto sustenta que las normas y lineamientos están establecidos desde las instancias superiores y se vincula a la percepción sobre el tipo de clima existente. Así Mismo en la constitución Política de Nicaragua, artículo 82, numeral 4 deja en claro que los trabajadores tienen derecho a condiciones de trabajo que les garanticen la integridad física, la salud, la higiene y la disminución de riesgos profesionales. Y en el título 7, artículo 120, enfatiza que los maestros tienen derecho a condiciones de vida y trabajo acordes con su dignidad y la importante función que desempeñan. Esto fundamenta el concepto de clima organizacional pues incorpora dimensiones contempladas en este estudio: como la estructura, responsabilidad, recompensa, condiciones físicas.

Finalmente se constata que 31 % de los centros visitados tienen los documentos en versión digital, 61 % documentación física y 8 % no tienen la documentación solicitada. Este hallazgo es de vital importancia dado que para la administración educativa son elementales los marcos referenciales legales para la buena marcha de los centros y por ende tener asidero legal normativo para propiciar un clima organizacional armonioso que abone al desempeño docente.

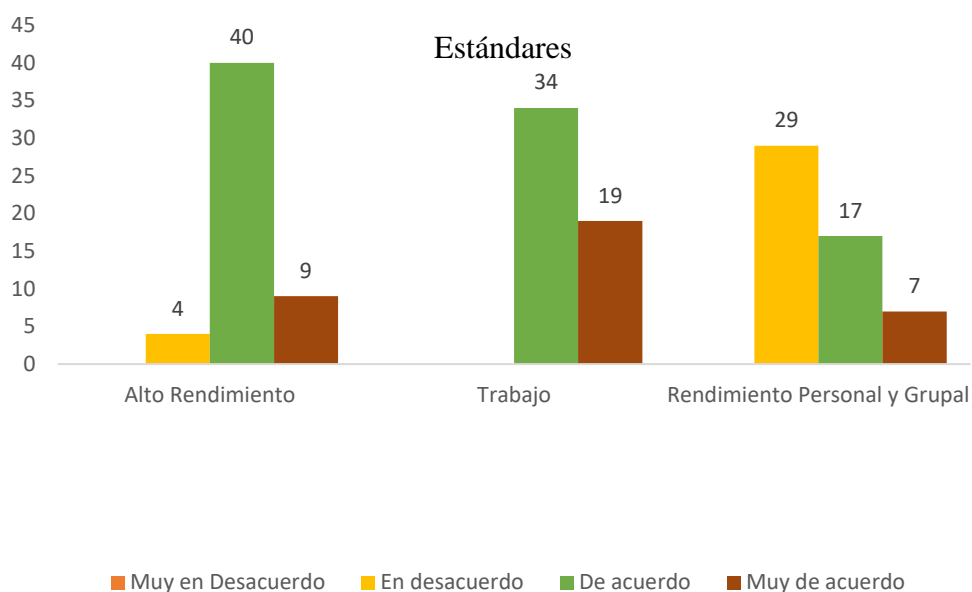
Como plantea (Segura, 2013): el marco normativo de una organización es el que hace predecible el comportamiento de sus miembros. La adecuación, amplitud y grado de eficacia de las normas en la regulación de las conductas de cada uno de los profesionales, es el mejor indicador de la madurez de dicha organización. El código de lo que deber ser hecho, lo que está



prohibido, lo que se propone o espera de cada uno dentro de la organización, supone el perfil de valores, intereses y costumbres que, poco a poco, se va construyendo para delimitar las acciones de sus miembros. ( pág. 17)

## Dimensión 6. Estándares

Figura 14.



Dentro de la dimensión estándares está el criterio acerca de que, si en el colegio se exige un alto rendimiento, a esto respondieron los docentes: 9 (17.0 %) muy de acuerdo, 40 (75.5 %) de acuerdo y 4 (7.5 %) en desacuerdo. Asociado a este hecho esta la valoración docente sobre si todo trabajo se puede mejorar, 19 (38.5 %) indicaron estar muy de acuerdo y 34 (64.2 %) de acuerdo. En concordancia con los resultados anteriores la mayoría de los colegios exigen un alto rendimiento de los docentes, así como la perspectiva de continuar mejorando en su trabajo.

Un aspecto que tiene gran vinculación a la exigencia es la presión que ejerce la institución para mejorar continuamente en el rendimiento personal y grupal, 7 (13.2 %) docentes expresaron

estar muy de acuerdo, 17 (32.1 %) de acuerdo y 29 (54.7 %) en desacuerdo, por este motivo se concluye que existe un gran nivel de exigencia, pero no se presionan a los docentes para el cumplimiento de las distintas exigencias.

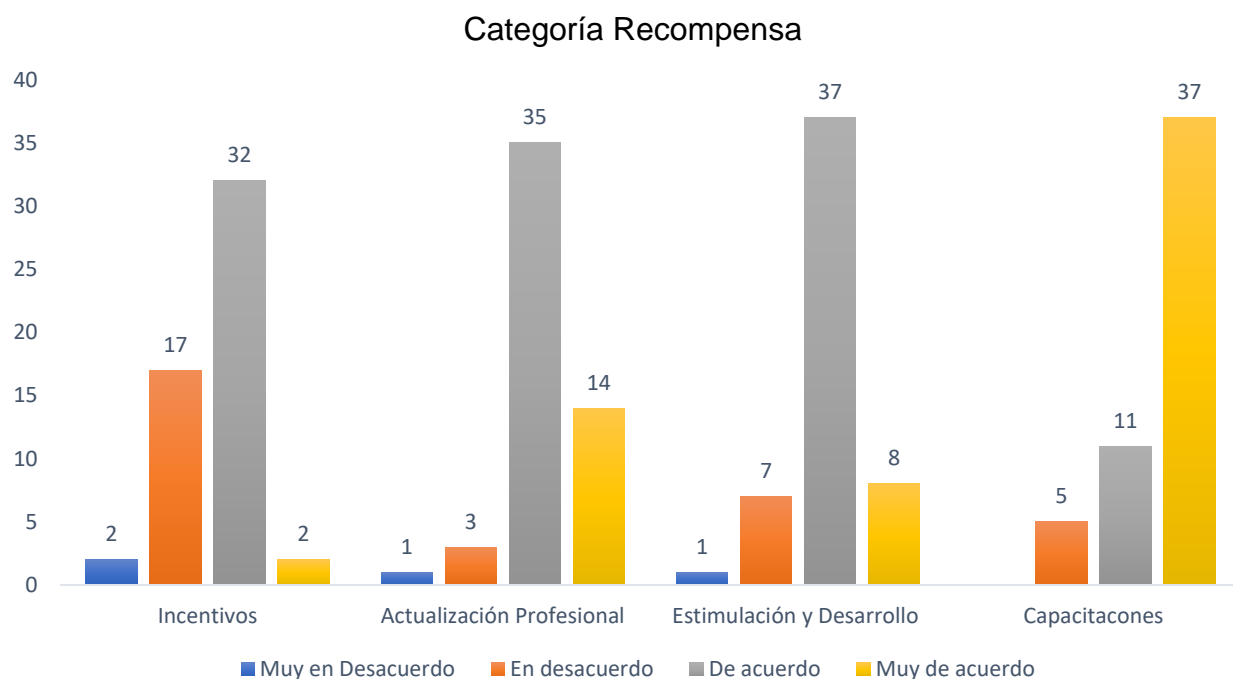
En concordancia con los resultados anteriores se confirma que la mayoría de los colegios de primaria regular del distrito 3 exigen un alto rendimiento de los docentes, así como la perspectiva de continuar mejorando en su trabajo. Esto coincide con el modelo de Litwin que retoma la dimensión estándares como la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

### **Dimensión 7. Recompensa**

Los incentivos tienen un rol importante en toda institución educativa, por ende, interesa saber si los centros emplean incentivos para que los docentes realicen mejor sus actividades, 2 (3.8 %) indicaron estar muy de acuerdo, 32 (60.4 %) de acuerdo, 17 (32.1 %) en desacuerdo y 2 (3.8 %) muy en desacuerdo. Así pues, se determina que solamente algunos centros realizan esta acción.

Para los criterios referidos a la actualización como profesional y la preocupación del centro por el desarrollo personal de los docentes, los docentes en su mayoría el cumplimiento de esta acción, aún más la dirigida a la capacitación para un mejor desempeño docente.

Figura 15.



En base a los resultados obtenidos en la dimensión recompensa se reafirma que las políticas de personal que se aplican tales como: el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos, la capacitación al personal, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa en el clima organizacional (psicologiayempresa.com, 2020). En este caso se determina que solo algunos centros de primaria del distrito 3 realizan estas acciones de incentivos y lo ratifica que 17 docentes (32.1 %), manifestaron estar en desacuerdo y 2 (3.8 %) muy en desacuerdo.

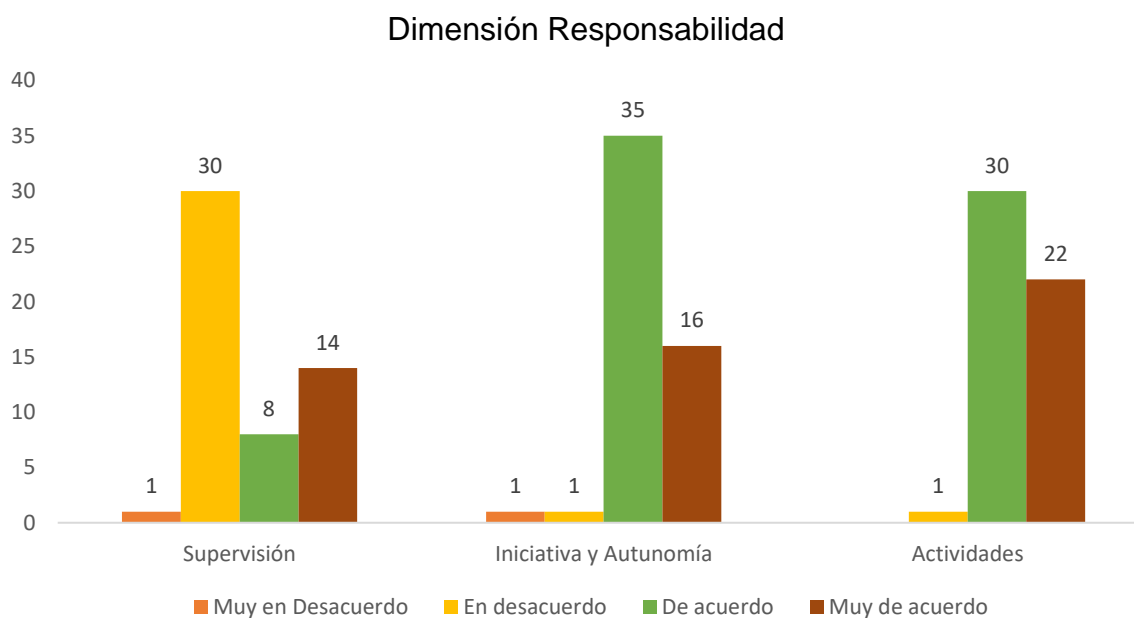
### **Dimensión 8. Responsabilidad**

En referencia a la supervisión que debe realizar cada superior o autoridad correspondiente se determinó que, para esta acción 14 (26.4 %) indicaron estar muy de acuerdo, 8 (15.1 %) de

acuerdo, 30 (56.6 %) en desacuerdo y 1 (1.9 %) muy desacuerdo, por tal motivo se afirma que no se tiene una buena supervisión para los docentes.

Otro criterio de interés versa sobre si el docente toma iniciativa y trata de realizar las tareas con autonomía, a lo cual respondieron 16 (30.2 %) expresaron estar muy de acuerdo, 35 (66.0 %) de acuerdo, 1 (1.9 %) en desacuerdo y 1 (1.9 %) en muy desacuerdo. Una distribución similar sucedió la participación de los docentes en las actividades culturales y recreativas que el colegio realiza

*Figura 16.*



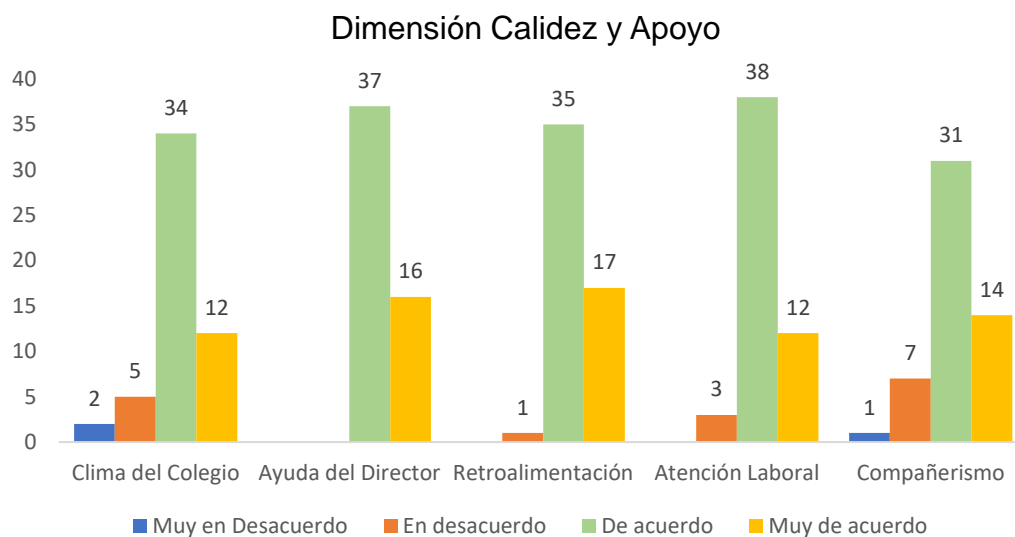
Lo anterior reafirma lo importante de asumir responsabilidades y compromiso sin esperar ser guiados por el director, la mayoría de docentes acorde a los resultados practican la autonomía en la ejecución de sus tareas. A nivel organizacional según (Newstrom, 1999) la responsabilidad es una función latente en el clima organizacional, ratifica el sentimiento de ser cada uno su propio

jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo. Cabe señalar que la supervisión por parte del superior aporta a la mejora continua; sin embargo, los resultados arrojan que las autoridades no están realizando esta función vital.

### Dimensión 9. Calidez y apoyo

En cuanto a las distribuciones para de calidez, apoyo y compañerismo entre los docentes y dirección se muestran en la siguiente figura:

Figura 17



En conformidad con la información recabada se puede afirmar que existe un excelente nivel de calidez y apoyo entre docentes y dirección, puesto que se evidencia que la mayoría de los docentes indicaron sentirse muy de acuerdo o de acuerdo.

En base al análisis de resultados de las nueve dimensiones se concluye que los docentes perciben el clima organizacional existente como autocrático y con algunas características del clima democrático. Las dimensiones valoradas positivamente fueron los factores físicos en el

indicador vinculado a los materiales adecuados para desarrollar sus funciones pedagógicas, la dimensión factores psicológicos donde el 54.7% se siente a gusto en el centro donde labora, solo 11 docentes de un total de 54 encuestados no se siente a gusto con el salario que recibe. Un total de 41 docentes se sienten orgullosos de pertenecer a la institución lo cual enfatiza el sentido de identidad un aspecto relevante en un clima organizacional favorecedor. Otro factor físico esencial en cualquier trabajo es el referido a las condiciones del lugar en cuanto a: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, y este indicador fue valorado bajo lo que indica que hay que trabajar en las mejoras para superar esta brecha.

## **7.2. Percepción docente y de directores sobre el desempeño docente**

El análisis de los instrumentos fue elaborado a partir del levantamiento de información obtenida de una muestra de 23 centros educativos, considerando un total de 53 docentes que laboran en dichos centros en la modalidad de Educación Primaria Regular, turno matutino del distrito III del departamento de Managua. Los datos obtenidos se analizan de manera analítico-descriptiva, por consiguiente, se estructura en dos secciones: a) Análisis descriptivo y b) Análisis correlacional.

### **Análisis Descriptivo**

El instrumento de autoevaluación del desempeño docente está integrado por tres categorías, las cuales se detallan a continuación:

- **Categoría Académica:** Describe la formación académica referida a que si el docente maneja enfoques y teorías pedagógicas – curriculares. Además, si aplica los procedimientos y estrategias durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

- **Categoría de Gestión:** Se refiere a aspectos de relaciones interpersonales y trabajo colaborativo entre pares y con su comunidad educativa.
- **Categoría Personal:** Aborda aspectos sobre el desempeño personal en su trabajo y si participa en la resolución de conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional. De igual forma, si el docente es líder o agente de cambio en su comunidad educativa.

### Aspectos sociodemográficos

En cuanto a las características sociodemográficas de los docentes en estudio observamos en la figura 18 la distribución porcentual de los docentes por sexo. El 86.6% (46) de los docentes encuestados son mujeres; mientras que el 13.2% (7) de los docentes son hombres. Evidenciando, que aproximadamente de cada 3 docentes seleccionados, 2 son mujeres, en consecuencia, se puede afirmar que existe un mayor porcentaje de mujeres docentes en el distrito III del municipio de Managua. Esta proporcionalidad encontrada garantiza la inmersión de la mujer en el campo laboral – profesional educativo.

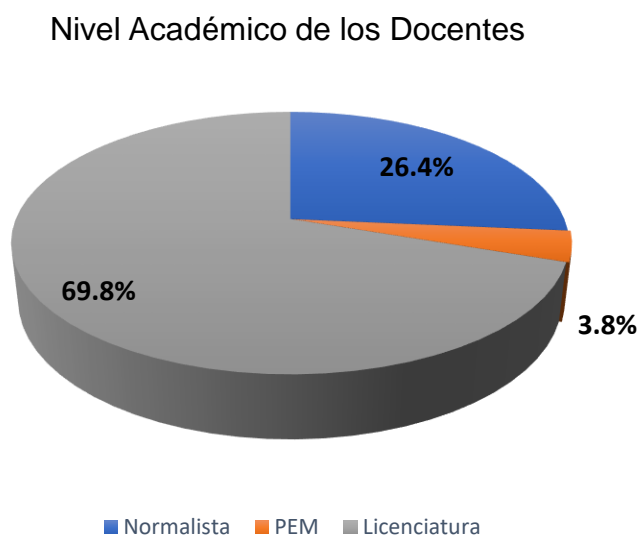
Figura 18. Sexo de docentes encuestados



Además, en los distintos centros educativos de del distrito III, se identificó que los docentes tienen edades definidas en el intervalo de [22-62]. Posteriormente se encontró que el 47.2% (25) de los docentes tienen una edad inferior a 41 años de edad y el 52.8% (28) de los docentes tienen una edad superior a 40 años de edad. Por consiguiente, se afirma que existen un mayor porcentaje de docentes adultos en el distrito III del municipio de Managua. (Véase, Anexos: Tabla 1).

Otro aspecto que resulto de interés analizar es el nivel académico que tienen los docentes, en correspondencia con este hecho se definieron 3 grados académicos, donde: 69.8% (37) son Maestros de Educación Primaria, 3.8% (2) Profesores de Educación Media y el 26.4% (14) licenciados.

*Figura 19. Nivel Académico de los docentes*



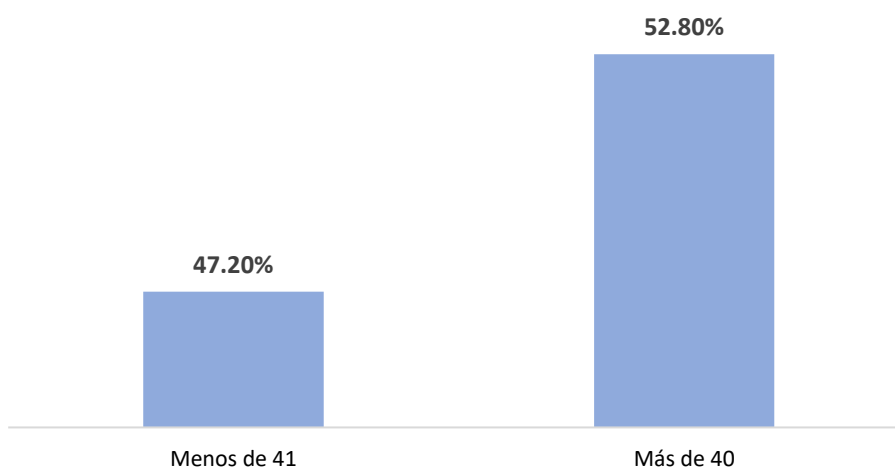
Relacionado el nivel académico se encuentran los años que tiene el docente laborando en el centro, donde se determinó que el más joven tiene un año de ejercer su profesión y 34 años para



el docente de mayor trayectoria. La distribución promedio de los años laborando en el centro es aproximadamente de 13.33 años. Por tanto, se afirma que la mayor parte de los docentes tienen experiencia superior a 10 años, a su vez este suceso se conecta con los resultados obtenidos acerca de la edad de los docentes.

	N	Mínimo	Máximo	Media
Años_Coleg	53	1.00	34.00	13.3396

Distribución Docente por Edad



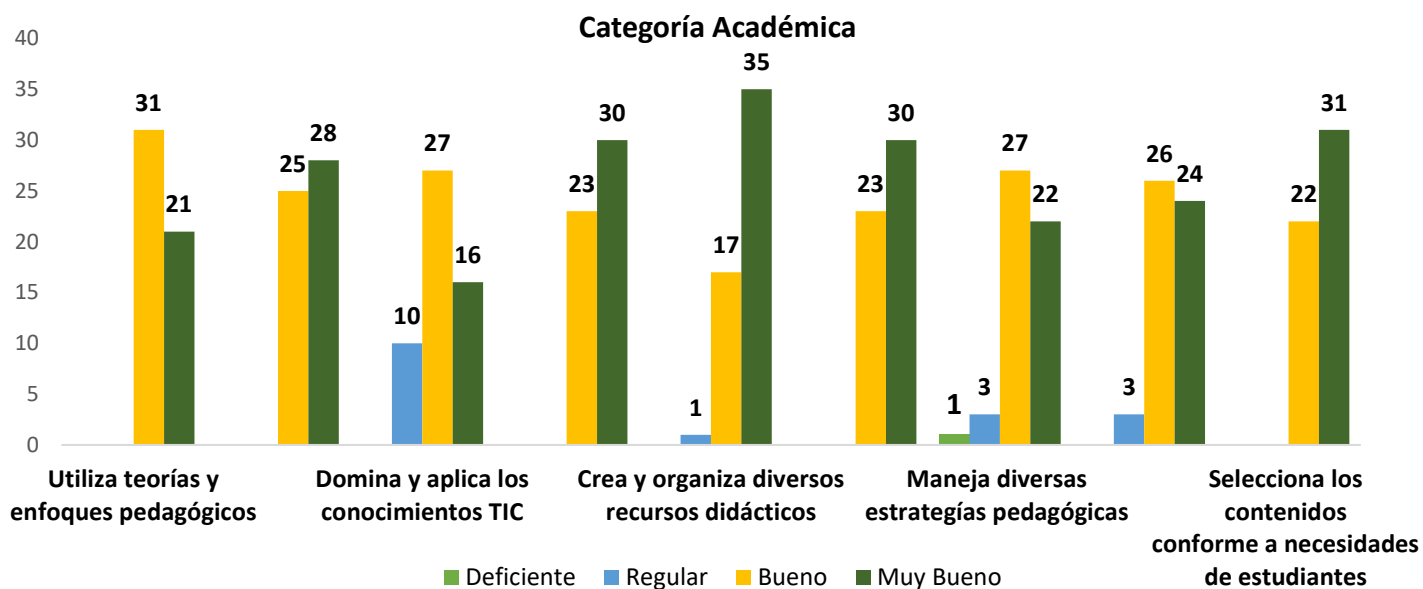
### Subvariable perfil docente

#### Categoría académica

En la figura 20. se representa la categoría académica, la cual está integrada por 9 interrogantes, donde los docentes expresaron que manejan los enfoques y teorías pedagógicas – curriculares, así como el dominio procesos a seguir en el planeamiento didáctico para el desarrollo de las competencias y actividades de aprendizaje del grado y nivel donde ejercen sus funciones. También aseguraron que seleccionan los contenidos, en función de los aprendizajes

fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.

figura 20. Categoría Académica



Haciendo énfasis a los aspectos que 10 (18.9%) docentes señalaron que no cumplen totalmente son aquellos dirigidos a los conocimientos y habilidades básicas de la tecnología de la información y comunicación, en consecuencia, no pueden aplicarlas creativamente. Otro aspecto que señalaron es que no participan en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, así como a la de sus estudiantes y centro donde laboran.

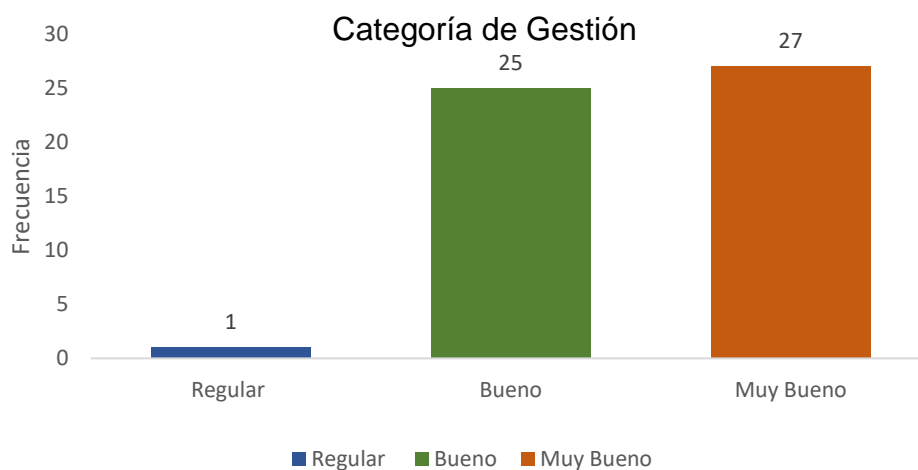
En síntesis, los resultados indican que los docentes tienen una buena preparación académica, realizan la planificación didáctica como parte fundamental de sus funciones; sin embargo tienen dificultades para el uso de las tecnologías de la información, habilidad requerida de todo maestro

en este siglo XXI. Al respecto (Craig, 1998) ofrece, por su parte, un resumen general de lo que ella considera que conforma un buen desempeño docente. Según esta autora las maestras efectivas son aquellas que conocen la asignatura que enseñan, usan estrategias pedagógicas apropiadas a cada contenido, usan un lenguaje apropiado para enseñar y dominan ese lenguaje, crean y mantienen un clima apropiado en el aula, investigan y responden a las necesidades e intereses de los estudiantes y las comunidades con los que trabaja.

### **Categoría de Gestión**

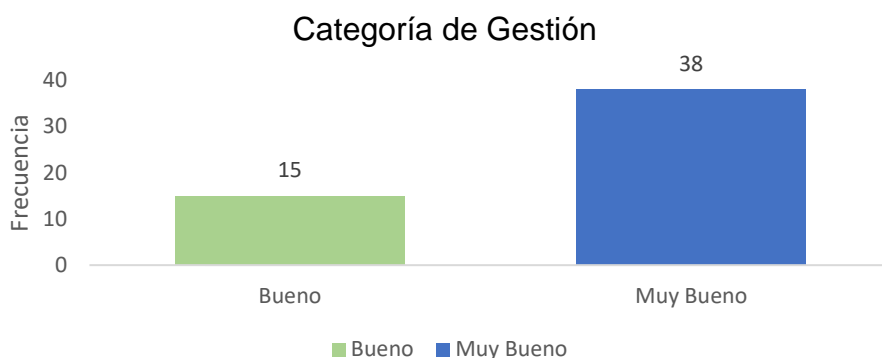
En las figuras 21 y 22 se resume la información correspondiente a la categoría de gestión, la cual está constituida por dos interrogantes principales, la primera alude a interacción entre docentes de forma colaborativa y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico para una mejor enseñanza en el aula de clase. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: 1 (1.9%) docente afirmó que no aplica de forma eficiente los aspectos anteriormente descritos, mientras que 25 (47.2%) expresan que si lo hacen de buena forma y 27 (50.9%) manifestaron que lo hacen correctamente.

*Figura 21. Categoría de Gestión*



Uno de los aspectos imprescindible en todo trabajo que se desempeña cualquier profesional en el campo de la educación es el fomento respetuoso del trabajo colaborativo con las familias, en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes para contribuir al desarrollo social. En conformidad a este criterio considerado, 15 (28.3%) docentes expresaron que lo hacen de un modo correcto y 38 (71.8%) de forma excelente.

Figura 22: Categoría de Gestión

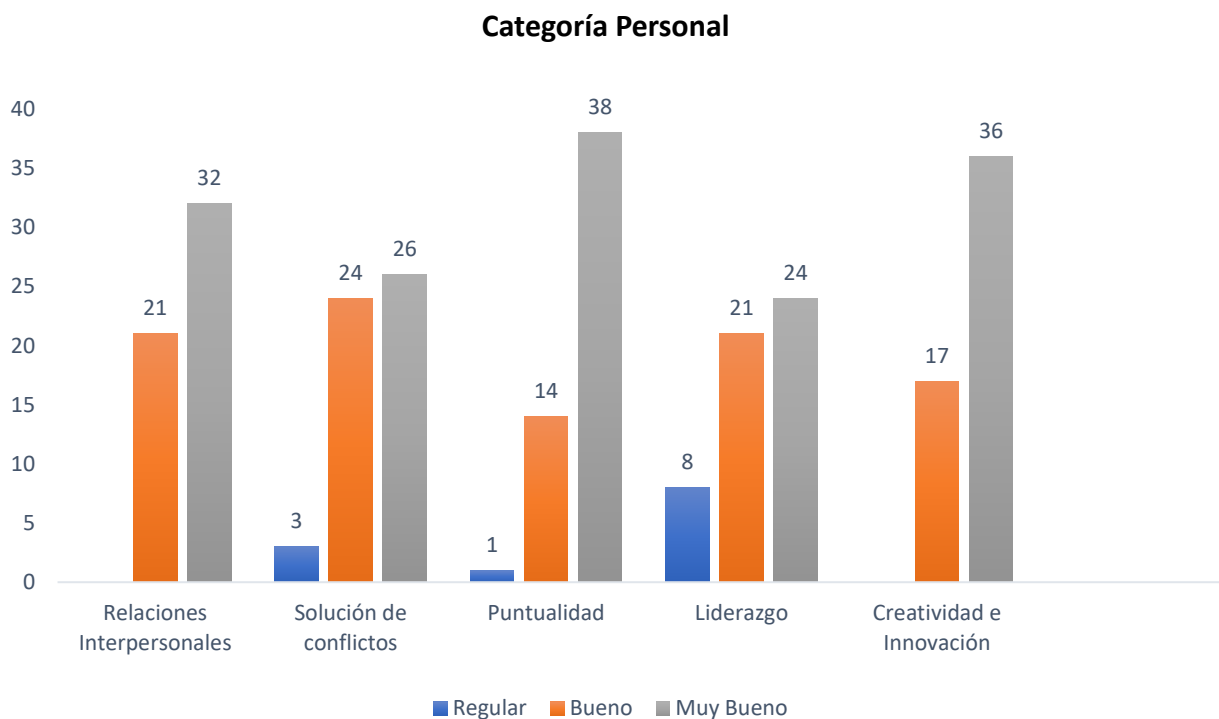


De lo antes expuesto se destacan que la mayoría de docentes encuestados intercambian experiencias para la mejora de la enseñanza aprendizaje y que establecen relaciones en el marco del respeto como principio fundamental de la buena gestión y pilar del saber ser. Al respecto (Aldape, Desarrollo de las competencias del docente, 2008) afirma que las competencias humano-sociales constituyen los conocimientos y habilidades específicos relacionados con la capacidad del docente para trabajar armoniosamente con los estudiantes, padres de familia y la comunidad educativa en general.

### **Categoría personal**

En cuanto a la categoría personal está formada por 5 interrogantes las cuales tienen las siguientes distribuciones que se observan en la:

figura 23



En la primera 21 (39.6 %) docentes indicaron que construyen de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración, mientras que 32 (60.4 %) afirmaron que realizan esta acción de forma muy buena.

Para la segunda, 3 (5.7 %) docentes señalaron que no participan de forma eficiente en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional del centro educativo donde laboran, 50 (94.3 %) docentes expresaron que si lo hacen de forma correcta.

En cuanto a la tercera interrogante solamente 1 (1.9 %) docente indicó que no asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva, los demás docentes 52 (98.1 %) afirmaron que si lo hacen. En este sentido se puede decir que los docentes que trabajan en los distintos centros encuestados cumplen con su jornada laboral.

En la cuarta interrogante 8 (15.1 %) docentes manifestaron no ser líder y tampoco proyectarse en su comunidad para ser agente de cambio, mientras que 45 (84.9 %) docentes si practican esta actividad. En consecución con este hecho es pertinente capacitar y promover en los docentes cómo ellos pueden ser agentes de cambio para su comunidad.

Por último, en la quinta interrogante todos los docentes señalaron tener una buena o muy buena actitud de auto disciplina, responsabilidad, honestidad, iniciativa, creatividad, dinamismo e innovación en el trabajo, dedicación al estudio y puntualidad.

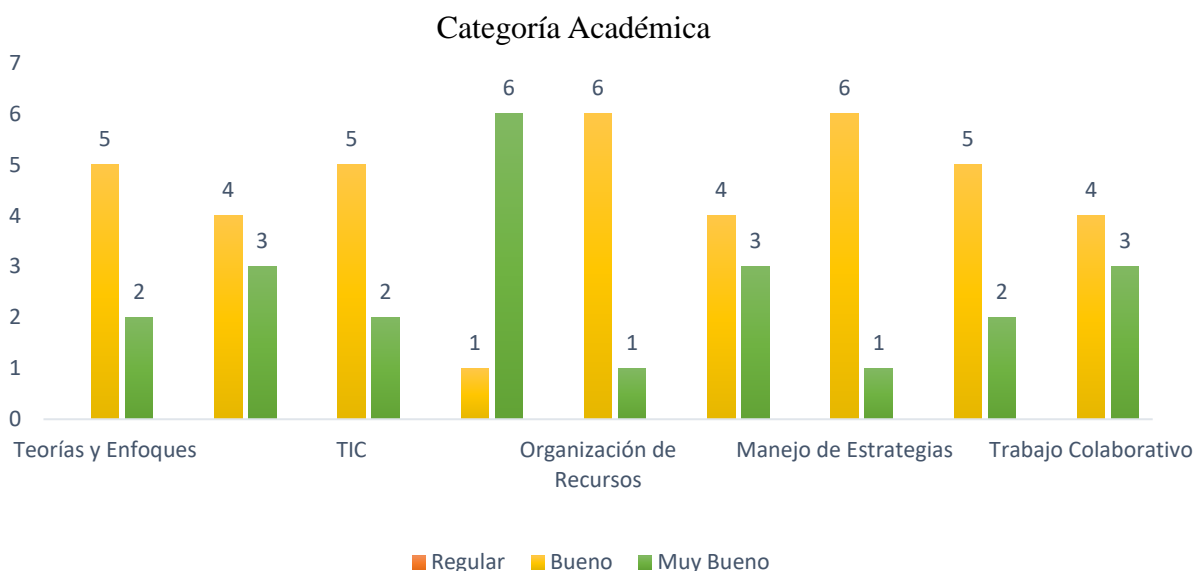
Como se ha mostrado a través de los resultados, los docentes manifestaron establecer buenas relaciones entre colegas, cumplen con el horario laboral, muestran iniciativa y creatividad; pero no son líderes que se proyectan a la comunidad. Como manifiesta (Muñoz, 2010), el desempeño docente laboral: califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: hombre mujer, conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación

### **Heteroevaluación del desempeño docente**

En este apartado se aborda el proceso de heteroevaluación, es decir el proceso de evaluación de los directores a su personal a cargo, particularmente docentes. En conformidad con la muestra determinada (7 directores) para la heteroevaluación, en todos los casos se trabaja con dicha cantidad de directores.

En la siguiente figura se representa la dimensión categoría académica; el primer aspecto referido al dominio de los enfoques y teorías pedagógicas – curriculares, a dicho aspecto los directores respondieron del siguiente modo: 5 (71.4 %) consideran que tiene un buen dominio y 2 (28.6 %) expresaron que su dominio es muy bueno. Esta misma distribución sucede para los aspectos sobre el manejo los conocimientos y habilidades básicas de la tecnología de la información y comunicación y las aplica creativamente (TIC), así como para la participación en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.

*Figura. Dimensión Categoría Académica*



Haciendo énfasis al aspecto que aborda los procesos a seguir en el planeamiento didáctico para el desarrollo de las competencias y actividades de aprendizaje del grado y nivel correspondiente, 4 (57.1 %) directores señalaron que docentes poseen un buen nivel para dicho aspecto y 3 (42.9 %) manifestaron tener un muy buen nivel. Este mismo comportamiento sucede para organizar el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo

pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad, así como para la selección de los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.

En cuanto al planeamiento didáctico 1 (14.3 %) director indicó que docentes tienen un buen nivel y 6 (85.7 %) señalaron poseer un muy buen nivel, en este sentido se deduce que los directores afirman que los docentes realizan un planeamiento didáctico eficiente.

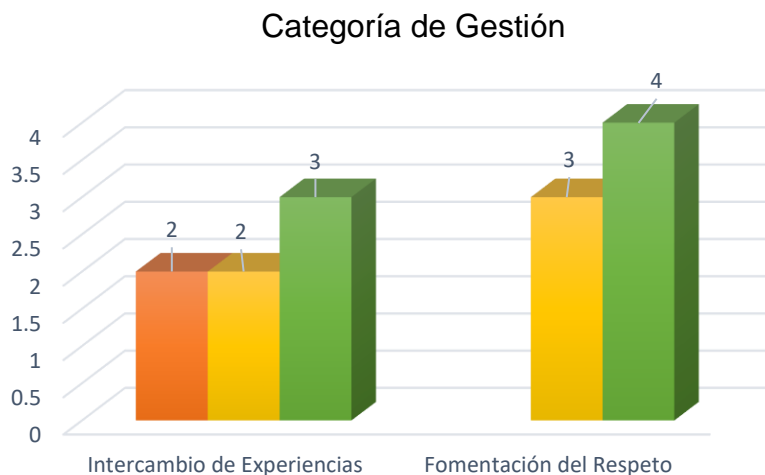
En el caso de la organización de recursos y el manejo de estrategias 6 (85.7 %) directores expresaron que docentes tienen un buen nivel y 1 (14.3 %) señaló que poseen un muy buen nivel. En general se puede concluir que todos los directores afirman que los docentes tienen una buena preparación académica

### **Dimensión categoría de gestión**

La categoría de gestión está constituida por dos interrogantes principales, la primera alude a interacción entre docentes de forma colaborativa y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico para una mejor enseñanza en el aula de clase. Los resultados obtenidos según la opinión de los directores fueron los siguientes: 2 (28.6 %) afirmaron que no aplica de forma eficiente los aspectos anteriormente descritos, mientras que 2 (28.26 %) expresan que si lo hacen de buena forma y 3 (42.9 %) manifestaron que lo hacen correctamente.

Figura: Categoría de Gestión





Uno de los aspectos imprescindibles en todo trabajo que se desempeña cualquier profesional en el campo de la educación es el fomento del trabajo respetuoso y colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes para contribuir al desarrollo social. En conformidad a este criterio considerado, 3 (42.9 %) directores expresaron que los docentes lo hacen de buen modo y 4 (57.1 %) de forma muy buena.

En cuanto a la categoría personal se encuentran los aspectos a estudiar si se construyen de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración, 3 (42.9 %) directores afirmaron que docentes realizan esta acción de forma muy buena y 4 (57.1 %) aseguraron hacerlo de modo muy bueno. Esta misma distribución ocurre en la participación de los docentes de forma eficiente en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional del centro educativo donde laboran.

La puntualidad es un aspecto muy importante para toda evaluación de desempeño profesional, 3 (42.9 %) directores aseguraron que los docentes tienen una muy buena puntualidad y 4 (57.1

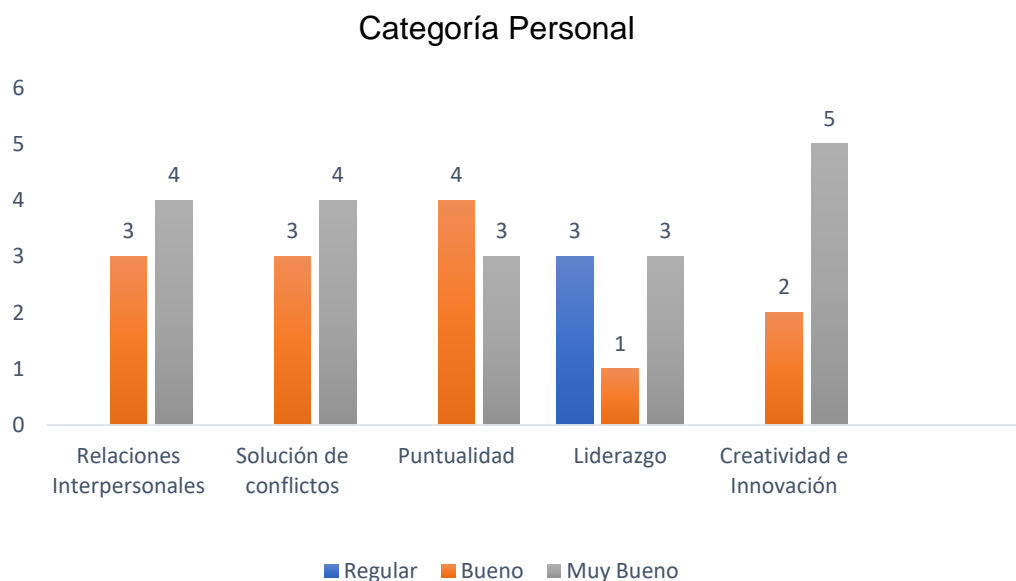
) indicaron tener una buena puntualidad, en consecuencia, se puede decir que los docentes cumplen con su jornada laboral.

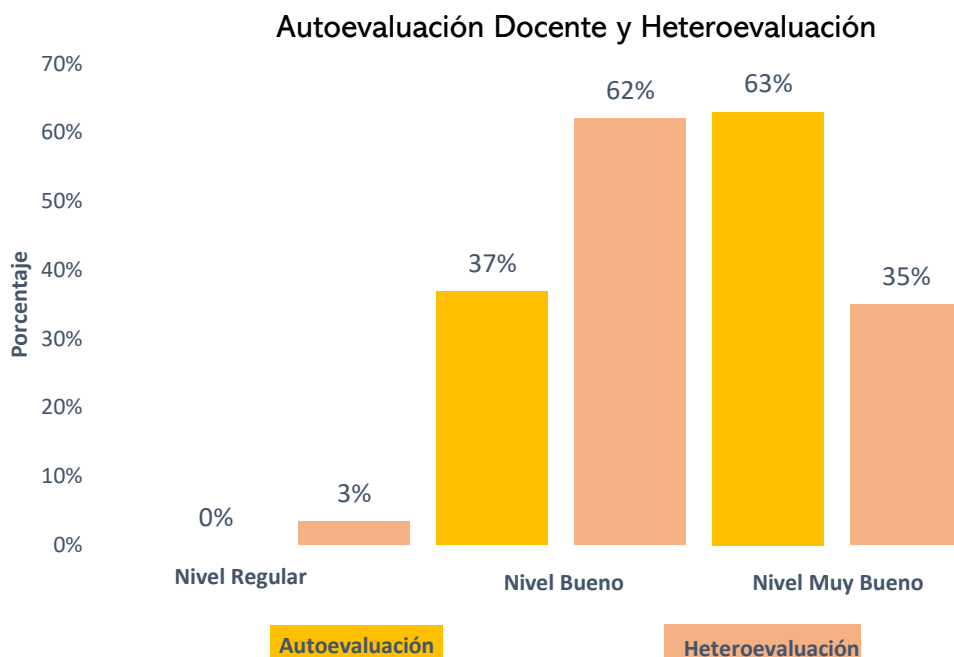
En el caso de liderazgo 3 (42.9 %) directores manifestaron que los docentes tienen un muy buen nivel de liderazgo y 1 (14.3 %) director señaló poseer un buen nivel de liderazgo, mientras que 3 (42.9 %) expresaron que el liderazgo de docentes tiene nivel regular. En consecución con este hecho es pertinente capacitar y promover en los directores cómo ellos pueden ser agentes de cambio para su comunidad.

Por último, 5 (71.4 %) directores afirmaron que docentes tienen una muy buena actitud para la auto disciplina, responsabilidad, honestidad, iniciativa, creatividad, dinamismo e innovación en el trabajo, dedicación al estudio y 2 (28.6 %) expresaron poseer un buen nivel.

### Dimensión categoría personal

Figura 4: Categoría Personal





En la figura anterior se muestra la comparación entre autoevaluación docente y la heteroevaluación dicha representación es un resumen general que permite identificar el nivel que los docentes expresan poseer y el nivel que tienen los docentes según la evaluación del director, en este sentido la distribución correspondiente a este hecho es la siguiente: ningún docente afirma encontrarse en nivel regular, mientras que según los directores el 3% de estos si pertenecen al nivel regular.

En relación al nivel bueno el 37 % de los docentes manifestaron pertenecer a dicho nivel, en cambio desde la perspectiva de los directores el 62 % de los docentes se encuentra en dicho nivel. Por otra parte, para el nivel muy bueno según los docentes pertenecen el 63% y desde la valoración de los directores el 35%. En general se puede concluir que los docentes tienen un buen o muy buen nivel tanto desde la perspectiva personal como la expresada por sus superiores.

### 7.3 Correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente

En esta sección se busca un primer acercamiento en el estudio correlacional de variables de mayor interés para analizar las principales características entre el clima organizacional y el desempeño docente. En este sentido se consideró adecuado trabajar con tablas correlacionales sencillas que permiten mostrar de forma sintetizada el grado correlacional de las variables implicadas utilizando la distribución de probabilidad no paramétrica Chi – Cuadrada ( $\chi^2$ ) con sus respectivos intervalos de confianza y grados de libertad.

En los distintos resultados que se obtuvieron se presentan únicamente aquellos que estadísticamente resultan ser significativos, es decir que el nivel de relación entre las variables contribuye a expresar que una de las variables influye o depende de la otra. En sentido la condición que se establece para la aceptación del grado correlacional entre las variables es que dicho valor sea inferior a 0.05.

Otro aspecto a destacar es que entre más próximo a 0.00 se encuentre el nivel de correlación entre las variables significa que estadísticamente se tiene un mejor nivel de significancia y esto permite afirmar que las variables se encuentran relacionadas. Además de este hecho, es imprescindible mencionar que si no aparecen más cruces entre las diferentes variables según las categorías consideradas en los instrumentos sobre clima laboral dirigido al personal docente y autoevaluación del desempeño docente es debido a que los resultados muestran que dichas variables no son estadísticamente significativas.

### **Categoría Académica y Categoría Factores Físicos**

La relación chi cuadrada entre las variables, la temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades (Cat\_Acad\_2) y el dominio de teorías, normas, procedimientos e instrumentos relacionados con la evaluación de los aprendizajes (Fac\_Físicos\_5) estadísticamente son significativas, esto se traduce a expresar que condiciones del espacio influyen para que el docente logre dominar teorías, normas, procedimientos e instrumentos relacionados con la evaluación de los aprendizajes.

Por otra parte, se determinó que el ítem referido a que si los docentes cuentan con los materiales suficientes para realizar su trabajo (Cat\_Acad\_4) y domina los procesos a seguir en el planeamiento didáctico para el desarrollo de las competencias y actividades de aprendizaje del grado y nivel correspondiente (Fac\_Físicos\_1) estadísticamente son significativas, esto es, que los docentes que cuentan con los materiales adecuados logran dar un mejor cumplimiento a diversas actividades pedagógicas que permiten el desarrollo de competencias en los discentes.

<b>Categoría académica</b>	<b>Categoría factores físicos</b>	<b>Chi-cuadrado (<math>X^2</math>)</b>
Cat_Acad_2	Fac_Físicos_5	0.024
Cat_Acad_4	Fac_Físicos_5	0.033

### **Categoría Académica y Categoría Tipo de Clima**

En referencia al nivel correlacional entre los ítems referidos que si el docente domina teorías, normas, procedimientos e instrumentos relacionados con la evaluación de los aprendizajes (Cat\_Acad\_2) y el ítem en el colegio no es necesario pedir permiso para hacer cada cosa (Tip\_Clima\_12), se determinó que tienen un nivel de significancia de 0.02, de este resultado se

infiere que el dominio de teorías, normas, procedimientos e instrumentos relacionados con la evaluación de los aprendizajes por parte del maestro permite el no estar pidiendo permiso para la toma de decisiones referidas a qué evaluar, cuándo evaluar y cómo evaluar.

En el caso de las variables, maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales (Cat\_Acad\_7) y en el colegio se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales (Tip\_Clima\_12), tienen una significancia estadística de 0.013, esto significa que si en el colegio se unen esfuerzos para solventar problemática esta acción contribuye a que el docente logre atender de forma individualizada a los estudiantes que tienen necesidades educativas especiales.

Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela (Cat\_Acad\_8) y el director toma en cuenta las diferentes ideas del personal (Tip\_Clima\_7), tienen una significancia estadística de 0.044, esto indica que si el director valora las opiniones o perspectivas del personal influye a que el docente se desempeñe profesionalmente en concordancia a sus necesidades, así como para las de sus estudiantes y el centro donde labora.

Categoría académica	Categoría tipo de clima	Chi-cuadrado ( $X^2$ )
Cat_Acad_2	Tip_Clima_12	0.002
Cat_Acad_7	Tip_Clima_12	0.013
Cat_Acad_8	Tip_Clima_7	0.044

### **Categoría académica y Categoría Características del Clima.**

En relación a las variables, organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad (Cat\_Acad\_6) y la referida a que si en la institución las tareas están claramente definidas (Carac\_Clima\_1) tienen un grado correlacional estadísticamente significativo 0.046, esto se traduce a expresar que si las tareas de la institución se encuentran bien definidas contribuya a que exista una mejor organización en todos los espacios de tal forma que permita al docente desempeñarse de forma más eficiente.

Luego se identificó que la variable Cat\_Acad\_6 también se relaciona con la variable referida a las normas del colegio facilitan el trabajo (Carac\_Clima\_3) de donde se encontró que existe una significancia estadística de 0.012, por tanto, se puede afirmar que las normas que se definen en el colegio influyen en el desempeño de los docentes.

De forma análoga, sucede que la variable (Cat\_Acad\_6) se relaciona con la variable orientada a que si en el colegio se respetan los niveles de autoridad (Carac\_Clima\_6), dichas variables tienen una significancia estadística de 0.039, esto indica que en todos los centros donde se respetan los niveles de autoridad el docente se desempeña de forma correcta en su trabajo pedagógico.

<b>Categoría académica</b>	<b>Categoría características del clima</b>	<b>Chi-cuadrado (<math>X^2</math>)</b>
Cat_Acad_6	Carac_Clima_1	0.046
	Carac_Clima_3	0.012
	Carac_Clima_6	0.039

### **Categoría de Gestión y Categoría del Clima y su Estructura.**

(Cat\_Gest\_1) y conoce las políticas y el organigrama del colegio (Carac\_Clima\_5) tienen una significancia estadística de 0.00, esto se interpreta como que las políticas y el organigrama definido en el colegio influyen directamente para que los docentes interactúen colaborativamente para mejorar el trabajo pedagógico de la enseñanza.

<b>Categoría académica</b>	<b>Categoría del clima y su estructura</b>	<b>Chi-cuadrado (<math>X^2</math>)</b>
Cat_Gest_1	Carac_Clima_5	0.000

### **Categoría Personal y Categoría Tipo de Clima**

Para las variables, construye de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración (Cat\_Per\_1) y toma en cuenta las diferentes ideas del personal (Tip\_Clima\_7) tienen una significancia estadística de 0.016, por ello es lícito expresar que cuando el director toma en cuenta las ideas del personal ayuda en la construcción de relaciones interpersonales del docente, así como con los estudiantes.

<b>Categoría académica</b>	<b>Categoría tipo de clima</b>	<b>Chi-cuadrado (<math>X^2</math>)</b>
Cat_Per_1	Tip_Clima_7	0.016



### **Categoría personal y Categoría Características del Clima**

En el caso de las variables, asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva (Cat\_Per\_3) y en esta institución las tareas están claramente definidas (Carac\_Clima\_1) tienen una significancia estadística de 0.001, este hallazgo permite afirmar que cuando en el centro se tienen las tareas bien definidas los docentes asisten puntualmente y cumplen con su jornada laboral.

<b>Categoría académica</b>	<b>Categoría características del clima</b>	<b>Chi-cuadrado (<math>X^2</math>)</b>
Cat_Per_3	Carac_Clima_1	0.001

En síntesis, al considerar las variables que sí se relacionan y con el interés de determinar más concretamente dónde ocurre mayor intensidad o fuerza en dicha relación, se encontraron las siguientes

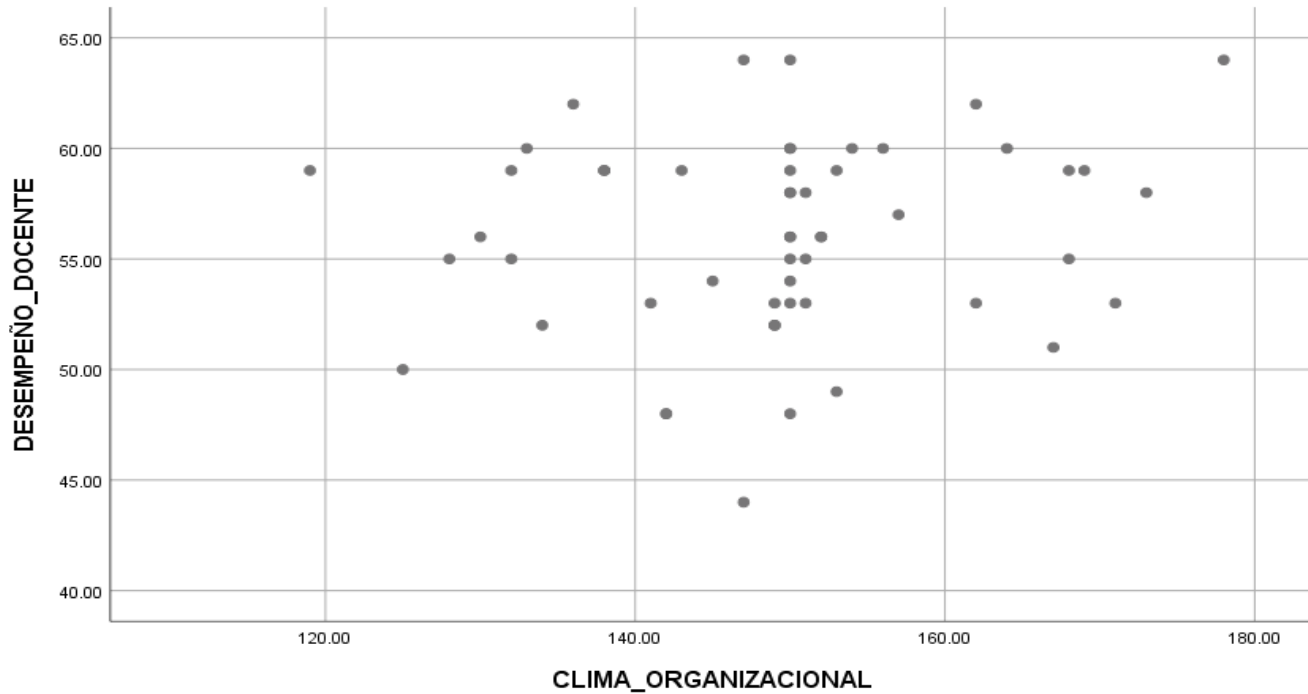
<b>Cat_gest_1</b>	<b>Carac_clima_5</b>	<b>0.000</b>
Cat_Per_3	Carac_Clima_1	0.001
Cat_Acad_2	Tip_Clima_12	0.002

Correlaciones				
			CLIMA_ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO_DOCENTE
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.154
		Sig. (bilateral)	.	.270
		N	53	53
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	.154	1.000
		Sig. (bilateral)	.270	.
		N	53	53

### Consolidado general de la relación de las variables en estudio

Un resultado trascendente para esta investigación es determinar el grado correlacional de forma general entre clima organizacional y desempeño docente, dicho valor se encontró utilizando Rho de Spearman con la finalidad de medir el nivel de asociación lineal entre ambas variables definidas, en este sentido considerando los valores que se definen para la Rho de Spearman se obtuvo que la correlación es escasa o nula (0.154), esto se traduce a que existe muy poca asociación lineal entre el clima organizacional y el desempeño docente.

así mismo, la afirmación anterior se comprueba en el siguiente gráfico de dispersión simple.



Si no hay correlación entre las variables, indica que fluctúan sin seguir un patrón sistemático común. En otras palabras, el resultado indica que las dimensiones del clima organizacional se mantendrán inalterables e independientes del desempeño docente.

## VIII. Conclusiones

En base a los objetivos planteados y de haber realizado la recolección de los datos, el análisis estadístico correspondiente y la discusión de los resultados, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Existe un buen clima organizacional en los colegios públicos de primaria del distrito 3 de acuerdo a las percepciones de docentes y directores. Las dimensiones con mayores fortalezas fueron la responsabilidad, calidez y apoyo, factores psicológicos, estándares y estructura. Los docentes opinan positivamente sobre el respeto a normas y reglamentos, se sienten a gusto con el salario que reciben, se identifican y disfrutan trabajar en la institución. Sin embargo, en las dimensiones factores físicos y tipos de clima están las mayores dificultades, específicamente porque no todos los centros tienen buenas condiciones de infraestructura y con respecto a tipos de clima hay una conjunción del clima autocrático y democrático en el liderazgo ejercido por el director según la opinión de los informantes claves. Una manifestación evidente es que el director suele decidir lo que hay que hacer y la forma de hacerlo y solo en ocasiones toma en cuenta las ideas de los docentes.
- El desempeño docente en los colegios públicos de primaria es valorado en el nivel bueno o muy bueno tanto por el personal docente como directores. Entre las mayores fortalezas se destacan que manejan los enfoques y teorías pedagógicas – curriculares, dominio del planeamiento didáctico y trabajo colaborativo con las familias. Entre las limitaciones resaltan que no cumplen totalmente con aquellos conocimientos y habilidades básicas de la tecnología

de la información y comunicación, no participan en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades.

- La relación entre clima organizacional y desempeño docente es escasa o nula acorde a correlación de Spearman (0.154). Esto se traduce a que el clima organizacional no influye en el desempeño docente, ni el desempeño docente depende del clima organizacional, es decir son independientes.

**IX. Plan de mejora que contribuya a la solución de las dificultades detectadas en la relación entre clima organizacional y el desempeño docente en los Colegios públicos del turno matutino.**

**Título:** Plan de mejora clima organizacional y desempeño docente en los Colegios públicos de primaria regular del distrito 3 en el año 2022

**Introducción:**

El conocimiento del estado del clima organizacional permite hacer planes de intervención más precisos en la superación de las debilidades identificadas.

A partir de los resultados obtenidos de la investigación se identificaron las brechas o los desafíos que enfrentan los centros públicos de primaria regular del distrito 3 y para cada debilidad se plantearon acciones tendientes a superar las carencias e incrementar las capacidades institucionales que permitan mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño docente que redunde en la calidad educativa.

El presente documento presenta las acciones encaminadas a la mejora continua y los responsables de las actividades considerando que en todo plan es clave el involucramiento de los actores claves en las instituciones educativas. Se estructura de la siguiente manera:

- Brechas a superar (puntos débiles identificados en el desempeño docente y clima organizacional)
- Resultados obtenidos: son el punto de partida para generar las acciones de mejora
- Objetivos de mejora
- Acciones que son el cómo se logrará cada objetivo planteado
- Tareas vinculadas a cada objetivo

- Responsables de cada acción
- Los plazos de cada actividad que definen los tiempos de inicio y culminación
- Los recursos que pueden ser humanos, materiales o tecnológicos
- Indicadores de cumplimiento que permitan evaluar lo alcanzado.

**Justificación:**

La finalidad del plan propuesto es intervenir y modificar las condiciones que permitan el desarrollo tanto de los docentes como del centro educativo, orientados a la productividad y la satisfacción de los mismos.

<b>Brechas a superar</b>						
<b>Desempeño docente: Categoría Académica</b>						
<b>Resultado</b>						
10 (18.9%) docentes señalaron que no cumplen totalmente con los conocimientos y habilidades básicas de la tecnología de la información y comunicación, en consecuencia, no pueden aplicarlas creativamente.						
Objetivo: administrar una herramienta de autodiagnóstico a los docentes de primaria regular del distrito 3 de Managua para identificar las carencias en habilidades digitales y así establecer un programa de capacitación en Tics efectivo y sostenible						
<b>Acciones</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Recursos</b>	<b>Seguimiento</b>
Autodiagnóstico competencias Tics	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar diagnóstico de las competencias tecnológicas de los docentes para diseñar plan de capacitación</li> </ul>	Directores de centros y docentes Tics	3 meses	Instrumento de autoevaluación de competencias digitales.  Identificado el nivel de competencias tecnológicas en los docentes	Humanos Tecnológicos (aulas Tics o maletas tecnológicas de cada centro.	Informe de diagnóstico
Creación de alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer coordinaciones con INATEC para cursos de alfabetización digital</li> </ul>	Directores de cada centro Delegado del distrito	Mediano plazo (enero a Junio)	Docentes accediendo a cursos de alfabetización digital	Humanos materiales	Certificaciones de docentes



<b>Brechas a superar</b>						
<b>Clima Organizacional: Factores físicos</b>						
<b>Resultado:</b> 22 (41.5 %) en desacuerdo y 1 (1.9 %) docente afirmó encontrarse muy en desacuerdo en cuanto a las condiciones del lugar en cuanto a: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad						
<b>Objetivo</b>	Evaluar las condiciones de los centros educativos para conocer cuál es el estado actual y determinar prioridades de atención					
<b>Acciones</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Recursos</b>	<b>Seguimiento</b>
Mapeo de condiciones físicas del centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar informe sobre la situación del centro</li> </ul>	Directores Docentes Padres de familia	Febrero y Marzo	Determinadas las prioridades de atención	Humanos	Inventario
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar comisión de trabajo para la limpieza y ordenamiento de los espacios</li> <li>Gestionar ante la coordinación de infraestructura escolar del MINED la verificación de estado de los centros para atención de las mismas</li> </ul>	Directores Padres de familia Estudiantes Docentes  Director del centro	Marzo  Abril	Centros limpios y ordenados  Valorada la condición de los centros por MINED central	Humanos  Humanos	Reuniones mensuales  Ficha valoración técnica

<b>Brechas a superar</b>						
<b>Clima Organizacional: Tipos de clima</b>						
<b>Resultado:</b> el director suele decidir lo que hay que hacer y la forma de hacerlo, a lo cual respondieron, 27 (50.9 %) manifestaron estar muy de acuerdo, 10 (18.9 %) de acuerdo. Así mismo 21 (39.6 %) docentes manifestó que el director no toma en cuenta diferentes ideas del personal						
<b>Objetivo:</b> Propiciar espacios participativos dentro de los centros que involucre a los docentes en la toma de decisiones con el fin de reforzar el compromiso y motivación institucional.						
<b>Acciones</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Recursos</b>	<b>Seguimiento</b>
Creación de programa de capacitación dos son mejor que uno.	Sensibilizar a los directores y docentes sobre la importancia del consenso como proceso efectivo en la toma de decisiones en el centro.	Delegado distrital Directores docentes	Marzo a abril	Capacitaciones programadas efectuadas	Humanos Tecnológicos Materiales	Evaluación de desempeño
	Reforzar en el personal administrativo las técnicas de liderazgo e importancia de la delegación de funciones	Delegado Distrital	Trimestral	Total, de capacitaciones	Humanos Tecnológicos materiales	

<b>Brechas a superar</b>						
<b>Clima Organizacional: Comunicación</b>						
<b>Resultado:</b> 13 (24.5 %) docentes indicaron estar muy de acuerdo, 15 (28.3 %) de acuerdo y 25 (47.2 %) en desacuerdo la comunicación que existe entre los docentes y personal administrativo se da cuándo es necesario						
<b>Objetivo:</b> Mejorar los procesos de comunicación entre docentes y personal educativo						
<b>Acciones</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Recursos</b>	<b>Seguimiento</b>
Dinamización de espacios para saber ser y saber hacer	1. Sesiones bilaterales entre docentes y director donde expresen dudas, incomodidades, logros alcanzados y retos.	Director	Todo el año a partir de marzo 2022	Sesiones ejecutadas	Humanos	Mejora de los canales de comunicación
	2. Talleres vivenciales sobre comunicación efectiva: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia de la comunicación</li> <li>✓ Habilidades para la comunicación asertiva y escucha activa</li> <li>✓ Comunicación formal e informal. Canales de comunicación. Medios de comunicación institucional</li> <li>✓ Estrategias de mediación</li> </ul>	Director Psicólogo o docente especialista en el tema	Febrero a abril 2022	Talleres ejecutados	Humanos Tecnológicos materiales	Memoria de talleres

<b>Brechas a superar</b>						
<b>Clima Organizacional: Responsabilidad</b>						
<b>Resultado:</b> 30 de docentes (56.6 %) indicaron que la supervisión que debe realizar cada superior o autoridad correspondiente no es buena.						
Objetivo: Brindar a directores herramientas administrativas para ejercer con eficacia la función de control y evaluación						
<b>Acciones</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Recursos</b>	<b>Seguimiento</b>
Capacitación	1. Taller de refrescamiento funciones administrativas del director.	Delegado distrital Asesor pedagógico con experiencia	Enero 2022	Reforzado el manejo de funciones administrativas	Humanos Materiales Tecnológicos	Visitas de acompañamiento
	2. Charla virtual El director como primer asesor pedagógico	Asesor pedagógico con experiencia	Febrero 2022	Charla ejecutada	Humanos Tecnológicos (data show, plataforma virtual zoom=	
	3. Activación de red de aprendizaje entre directores del distrito 3 para compartir material de consulta, webgrafía	Delegado distrital Directores	Abril 2022	Movilizada red de aprendizaje en whats app	Humanos Tecnológicos	Monitoreo de la frecuencia de uso e información compartida

<b>Brechas a superar</b>						
<b>Clima Organizacional: Recompensa</b>						
<b>Resultado:</b> 17 docentes indicaron estar (32.1 %) en desacuerdo y 2 (3.8 %) muy en desacuerdo a que los centros empleen incentivos para que los docentes realicen mejor sus actividades.						
Objetivo: Promover espacios de reconocimiento social a docentes destacados						
<b>Acciones</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Recursos</b>	<b>Seguimiento</b>
Consolidar plan de incentivos simbólicos	3. Incluir en actos institucionales la entrega de reconocimientos a docentes destacados en su práctica docente y por años de servicio en el centro.	Director y personal administrativo	Semestral junio y Diciembre	Reconocimientos entregados	Humanos materiales	Reconocimiento en presencia de toda la comunidad educativa
	4. Establecimiento de permiso especial de media jornada laboral para el docente en fecha de su cumpleaños	Director del centro y representantes de padres de cada centro	Todo el año	Permiso especial establecido	Humanos	Solicitud de permiso por escrito

## **X. Recomendaciones**

### **A las autoridades superiores del Ministerio de Educación**

- Retomar los resultados del siguiente estudio para propiciar espacios de reflexión y mejora del clima organizacional en todos los centros educativos del distrito 3 de manera que mejore la productividad del capital humano en todas las modalidades y turnos.
- Ampliar los espacios de capacitación permanente en el uso de las Tics, así como incluirla en el pensum académico de formación a docentes.
- Dinamizar procesos de entrenamiento continuo conforme a necesidades de capacitación de cada centro.
- Desarrollar talleres dirigido a directores en temas de liderazgo y desarrollo personal.
- Poner en marcha el plan de mejora propuesto en esta Investigación a fin de potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades encontradas.

### **A los directores de centros**

1. Potenciar círculos de interaprendizaje para el intercambio de experiencias significativas de desarrollo profesional en que incorpore las necesidades de los estudiantes y escuela.
2. Gestionar proyectos de mejora de las condiciones físicas como el espacio. Iluminación, ventilación, limpieza y privacidad dado que un 41.5% de docentes (22) consideraron no contar con estas condiciones tan vitales para el bien estar y desempeño docente.

3. Fortalecer los mecanismos de comunicación directa y efectiva entre los docentes y personal administrativo para favorecer un ambiente laboral sano y satisfactorio.
4. Delegar funciones en docentes con potencial de liderazgo que puedan responder en tareas importantes o situaciones de emergencia. De esta forma puedan asumir retos con respecto al desarrollo del centro.

#### **A los docentes**

1. Incorporar en su práctica docente la auto preparación en el uso y manejo de tecnología como parte de los requerimientos del docente del siglo XXI.
2. Mantenerse actualizado sobre los últimos avances de la ciencia y la tecnología. Trabajar en equipo a través de redes cooperativas de interaprendizaje profesional que aporten a su crecimiento, creatividad e innovación.

## XI. Bibliografía

Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente*. Buenos Aires: Libros en red.

Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente*. Obtenido de

<https://skat.ihmc.us/rid=1LTLR15B4-ZNPGQV->

<9F/Libro%20de%20Teresa%20Aldape.pdf>.

aliat.edu.mx. (11 de Septiembre de 2020). *aliat.edu.mx*. Obtenido de aliat.edu.mx:

[http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/s2\\_03.html](http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/s2_03.html)

Álvarez, B., & Majmudar, J. (ABRIL de 2001). Obtenido de

[file:///C:/Users/ASUS/Downloads/quien\\_preparando\\_nuestros\\_hijos\\_BM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/quien_preparando_nuestros_hijos_BM%20(1).pdf)

Asamblea Nacional de Nicaragua. (15 de Enero de 1975).

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/F89EE6AB506D18C1062570A60067A0A7?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/F89EE6AB506D18C1062570A60067A0A7?OpenDocument).

Balmaceda, H. A. (Febrero de 2017). <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>. Obtenido

de <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>.

Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *La construcción social de la realidad*. Nueva York.

Brown, F. (1980). *Principios de la Medición en Psicología y Educación*. México: El Manual

Moderno. .

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F: Trillas.



- Castillo, M. (2017). <https://docplayer.es/11313955-Desafios-de-la-profesion-docente-en-nicaragua-melba-castillo-a.html>. Obtenido de <https://docplayer.es/11313955-Desafios-de-la-profesion-docente-en-nicaragua-melba-castillo-a.html>.
- Chiavenato. (1999). *Administración de Recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: MCGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Grawhill.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración en recursos humanos* (Décima Edición ed.). México: McGrawhill.
- Cornell, F. G. (1955). Socially perceptive administration. *Phi DELta Kappan*, 219-223.
- Craig, H. (1998). Obtenido de <http://documents.worldbank.org/curated/en/822921468774900661/pdf/190090Spanish.pdf>
- Deci, E. L. (1991). [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1991\\_DeciVallerandPelletierRyan\\_EP.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1991_DeciVallerandPelletierRyan_EP.pdf). Obtenido de [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1991\\_DeciVallerandPelletierRyan\\_EP.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1991_DeciVallerandPelletierRyan_EP.pdf).
- Duro, M. (2013). *Psicología de la calidad de vida Laboral*. España: Pirámide.
- Elacqua, , G., & Hincapié,, D. (2018). *Profesión: profesor en América Latina ¿Por qué se perdió el prestigio docente y*. New York.
- Elacqua, G., & Vega, E. (2018). *Profesor en América Latina*. Washington D. C: BID.

Escobar, J. (2008).

[https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion). Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion):

[https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion)

Falcón, V. P. (Marzo de 2017).

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16127/Matias\\_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16127/Matias_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Fanfani, E. T. (2009). *Análisi comparado de La Argentina, Brasil, Perú y Uruguay*. Argentina:

Siglo XXI editores. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144319>

Fernández Díaz, M., & Muñoz, A. (1989). Concepto de clima Institucional. *Apuntes de*

*Educación. Dirección y Administración*, 32, 2-4.

Forehand, B., & Gilmer, G. (1964). Environmental Variation in studies of organizational

Behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.

Freire, P. (1998). *Pedagogía de Autonomía*. Buenos Aires: siglo XXI. Obtenido de

<https://www.buenosaires.gob.ar/areas/salud/dircap/mat/matbiblio/freire.pdf>

García, A. (2002). *Tratamiento y análisis de la documentación*. La Habana: Ciencias Médicas.

Hateley, B. B. (2005). *Un Pavo Real en el Reino de los pingüinos*. Obtenido de

<https://isabelportoperez.files.wordpress.com/>.

Huertas, J. A. (1997). Argentina: Aique. Obtenido de

[http://www.terras.edu.ar/biblioteca/6/TA\\_Huertas\\_Unidad\\_4.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/6/TA_Huertas_Unidad_4.pdf)

Huertas, J. A. (1997). *Motivación Querer Aprender*. Argentina: Aique Grupo Editor S.A.

Obtenido de <https://www.academia.edu/37>

joblers.net. (10 de Septiembre de 2020). *joblers.net*. Obtenido de joblers.net:

<https://www.joblers.net/la-importancia-del-clima-organizacional/>

Katz. (1980).

Lèvy, P., & Varela, J. (2 de Mayo de 2010). *Reladyc. Confiabilidad y Coeficiente de Cronbach*.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. New York: Wiley.

Likert, R. (1968). *El factor humano de la Empresa*. Bilbao, España: Devito.

Magnusson, D. (1978). *Teoría de los Test*. Trillas.: México.

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Díaz de Santos S.A. Obtenido de

[https://www.academia.edu/26151076/MOTIVACION\\_Y\\_PERSONALIDAD\\_MASLOW\\_ABRAHAM\\_H](https://www.academia.edu/26151076/MOTIVACION_Y_PERSONALIDAD_MASLOW_ABRAHAM_H)

Méndez, A. (05 de 10 de 2020). *euroresidentes.com*. Obtenido de euroresidentes.com:

<https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>

Milagros, M. (2018).

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16127/Matias\\_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16127/Matias_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Milicic, N. (2001). *La Construcción de la autoestima en el contexto escolar*. Chile: Universidad Católica de Chile.

Ministerio de Educación. (2009). [https://www.mined.gob.ni/biblioteca/wp-content/uploads/2018/08/DisenoCurricular\\_subsistema.pdf](https://www.mined.gob.ni/biblioteca/wp-content/uploads/2018/08/DisenoCurricular_subsistema.pdf). Obtenido de [https://www.mined.gob.ni/biblioteca/wp-content/uploads/2018/08/DisenoCurricular\\_subsistema.pdf](https://www.mined.gob.ni/biblioteca/wp-content/uploads/2018/08/DisenoCurricular_subsistema.pdf).

Molina, M. (s.f.). Recuperado el 13 de julio de 2021, de <http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm>

Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá: Ed. Magisterio.

Muñoz, B. (21 de julio de 2010). *Desempeño docente versus rendimiento escolar*. Obtenido de <http://evaluadoresacreditadores.blogspot.com>.

Murray, H. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford.

Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México : Mc Graw Hill.

Noriega, b. L. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 116-122. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/214/21418849004.pdf>.

Noriega, V. d. (2011). Instrumento para evaluar el clima Organizacional. *Revista Cubana de Salud Pública*, 116-122.

Orejuela, J. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo*. Colombia: Editorial Bonaventuriana.

Ortiz, R. d. (Febrero de 2018). *repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf*. Obtenido de [repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf](http://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf).

Palomino, H. E. (septiembre de 2019).

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/472/4722193001/html/index.html>. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/472/4722193001/html/index.html>.

Pardo, F. (2019). <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/4394>. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/4394>.

Payne, R., & Pugh, D. (1976). *Clima y Estructura Organizacional*. Chicago: Dunnette.

Peña, H. (2017). *Clima organizacional*. Ecuador: UPSE.

Peralta, R. (Septiembre de 10 de 2020). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Pérez, J. (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. MADRID: RIALP S.A.

Pineda, B. (1994). *Metodología de la Investigación*. Washington.

Pintrich, P., & Schunk, D. (2006). *Motivación en contextos Educativos*. Prentice Hall.

psicologiyempresa.com. (10 de Septiembre de 2020). *psicologiyempresa.com*. Obtenido de [psicologiyempresa.com: https://psicologiyempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html](https://psicologiyempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html)

Ridruejo, P. (1983). *Potenciales implicativos del clima socia :su sintáctica*. Barcelona: Barcelona Hispano Europea.

Robalino, M. (2006). *Evaluación del Desempeño y carrera profesional docente*. Chile: Andres. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152934>

Robbins, s. (2009). *Comportamiento Organizacional en el trabajo*. México: Pearson Education.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson. Obtenido de

[https://www.academia.edu/22612520/Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edici%C3%B3n\\_-Stephen\\_P.\\_Robbins](https://www.academia.edu/22612520/Comportamiento_Organizacional_13_edici%C3%B3n_-Stephen_P._Robbins)

Robins, S. (2004).

Rodríguez, M. N. (Diciembre de 2015). <https://repositorio.unan.edu.ni/2724/1/17458.pdf>.

Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/2724/1/17458.pdf>.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

Schneider, B. (1985). Organizational Behaviour. *Annual Review Psychology*, 573-611.

Schneider, B., & Reichers, A. (1983). *On the etiology of climates*.

Segura, M. (2013). Análisis de clima organizacional. *UNED*, 17.

Servat, B. (2005). *Participación, comunicación y motivación del profesorado*. Buenos Aires : Magisterio del Río de la Plata.

Significados. (10 de Septiembre de 2020). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/clima-organizacional/>

Solarte, M. G. (10 de Septiembre de 2020). *cuadernosadm*. Obtenido de cuadernosadm: Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Taipe, P. F. (septiembre de 2018).

<http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4394?show=full>. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4394?show=full>.

Tenti, E. (2008). <http://www.cie.fr/sources/conferences/cd-2008-professionnaliser-les-enseignants-sansformation-initiale/es/docs/conferences/tenti.pdf>.

Vaillant, D. (2013). Formación inicial del profesorado en América Latina : dilemas centrales y perspectivas. *Revista Española De Educación Comparada*(22), 185-206. Obtenido de <https://doi.org/10.5944/reec.22.2013.9329>

Velazquez, M. G. (10 de Septiembre de 2020). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net:

[https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/caracteristicas\\_de\\_clima\\_organizacional.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html)

Villamizar, G. (10 de Septiembre de 2020). *Unicauca*. Obtenido de Unicauca:

[www.unicauca.edu.com](http://www.unicauca.edu.com)

Zans, A. J. (2016). <http://repositorio.cnu.edu.ni/Record/RepoUNANM4744>. Obtenido de

<http://repositorio.cnu.edu.ni/Record/RepoUNANM4744>.

## **XII. ANEXOS**





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÍO**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Anexo 1. Encuesta sobre clima laboral dirigido al director**

El presente cuestionario forma parte de la investigación de tesis de maestría en gestión y administración de la educación, sobre el clima organizacional de los colegios de primaria del distrito 3. Sus aportes son de gran importancia por lo que se le agradece de antemano su valiosa participación. Cabe mencionar que toda información brindada es estrictamente confidencial y con fines académicos, por consiguiente, sus respuestas son anónimas.

**Instructivo:** A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionados con el clima organizacional, lea cuidadosamente cada uno de ellas y marque con una "X" en una sola de las columnas de la derecha, según lo considere para cada aspecto.

**Datos generales:**

1. Edad: <input style="width: 100px;" type="text"/>	2. Sexo: Masculino <input style="width: 40px;" type="checkbox"/>	Femenino <input style="width: 40px;" type="checkbox"/>	
3. Años laborando en el centro: <input style="width: 60px;" type="text"/>	4. Años de experiencia en el cargo: <input style="width: 60px;" type="text"/>		
5. Nivel académico: <input style="width: 100px;" type="text"/>	6. Nombre del centro: <input style="width: 150px;" type="text"/>		

Dimensiones		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>Factores físicos</b>					
1	Cuentan con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades				
2	Los docentes cuentan con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades				

3	Las condiciones del lugar son las adecuadas, en cuanto a: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad				
4	El espacio de trabajo es limpio, ordenado y seguro				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
5	La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.				
<b>Psicológicos</b>					
6	Se siente a gusto trabajando en el colegio				
7	Se siente bien con el salario que recibe				
8	Se siente satisfecho de sus aportes realizados para los resultados del colegio.				
9	Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución				
<b>Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.</b>					
10	Se complementa el talento y conocimientos entre los docentes y dirección del colegio				
11	En el colegio se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales				
12	En su trabajo como director asume riesgos para alcanzar las metas propuestas				
13	Existe un ambiente de respeto				
14	Existe presión para realizar sus actividades como director				
<b>Tipos de Clima</b>					
15	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos				
16	Suele decidir lo que hay que hacer y la forma de hacerlo.				
17	Orienta que se deben seguir las normas establecidas.				
18	Hace sentir siempre a su personal que usted es la autoridad				
19	Supervisa constantemente a su personal				
20	El personal docente y administrativo puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con sus ideas.				
21	Toma en cuenta las diferentes ideas del personal				

22	Todo el personal docente y administrativo trabaja estrechamente en equipo				
23	En el colegio se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales				
24	La comunicación con los docentes y personal administrativo se da cuándo es necesario				
25	El personal tiene la libertad de tomar decisiones				
26	En el colegio no es necesario pedir permiso para hacer cada cosa.				
<b>Características de clima y estructura</b>					
27	En esta institución las tareas están claramente definidas				
28	Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función como director				
29	Las normas del colegio facilitan el trabajo				
30	Conoce las políticas del colegio				
31	Conoce las políticas y el organigrama del colegio				
32	En el colegio se respetan los niveles de autoridad				
<b>Estándares</b>					
33	En este colegio se exige un alto rendimiento				
34	Piensa que todo trabajo se puede mejorar				
35	En la institución siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal				
<b>Recompensa</b>					
36	Emplea incentivos para que los docentes realicen mejor sus actividades				
37	Se preocupa por la actualización profesional de los docentes.				
38	Busca estimular el trabajo y se preocupa por el desarrollo personal de los docentes				
39	En el colegio se capacita a los docentes para mejorar su desempeño.				
<b>Responsabilidad</b>					
40	Realiza su trabajo sin supervisión de su superior				
41	Toma iniciativa y trata de realizar las tareas con autonomía.				
42	Participan los docentes de las actividades culturales y recreativas realizadas en el colegio				

<b>Calidez y apoyo</b>					
43	El colegio se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
44	Cuando realiza una tarea difícil por lo general puede contar con la ayuda del subdirector y compañeros de trabajo				
45	Brinda retroalimentación necesaria a los docentes para reforzar puntos débiles según la evaluación de desempeño.				
46	Existe atención y solución de conflictos laborales				
47	Existe el compañerismo entre los docentes y dirección				



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Anexo 1. Encuesta sobre clima laboral dirigido al personal docente**

El presente cuestionario forma parte de la investigación de tesis de maestría en gestión y administración de la educación, sobre el clima organizacional de los colegios de primaria del distrito 3. Sus aportes son de gran importancia por lo que se le agradece de antemano su valiosa participación. Cabe mencionar que toda información brindada es estrictamente confidencial y con fines académicos, por tanto, sus respuestas son anónimas.

**Instructivo:** A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionados con el clima organizacional, lea cuidadosamente cada uno de ellas y marque con una "X" en una sola de las columnas de la derecha, según lo considere para cada aspecto.

**Datos generales:**

1. Edad:  2. Sexo: Masculino  Femenino

3. Años laborando en el centro:  4. Nivel académico:

5. Grado que atiende:  6. Nombre del centro

Dimensiones		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	<b>Factores físicos</b>				
1	Cuentan con los materiales suficientes para realizar su trabajo				
2	Los docentes cuentan con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades				
3	Las condiciones del lugar son las adecuadas en cuanto a: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad.				

4	El espacio de trabajo es limpio, ordenado y seguro				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
5	La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.				
<b>Psicológicos</b>					
6	Se siente a gusto trabajando en el colegio				
7	Se siente bien con el salario que recibe				
8	Se siente satisfecho de sus aportes realizados para los resultados del colegio.				
9	Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución				
<b>Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.</b>					
10	Se complementa el talento y conocimientos entre los docentes y equipo de dirección del colegio.				
11	En el colegio se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales				
12	En su trabajo como docente asume riesgos para alcanzar las metas propuestas				
13	Existe un ambiente de respeto				
14	Existe presión para realizar sus actividades como docente				
<b>Tipos de Clima</b>					
15	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos				
16	El director suele decidir lo que hay que hacer y la forma de hacerlo.				
17	El director orienta que se deben seguir las normas establecidas				
18	El director hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda				
19	El director supervisa constantemente a su personal				
20	El personal docente y administrativo puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con sus ideas.				
21	Toma en cuenta las diferentes ideas del personal				
22	Todo el personal docente y administrativo trabaja estrechamente en equipo				
23	En el colegio se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales				

24	La comunicación con los docentes y personal administrativo se da cuándo es necesario				
25	El personal tiene la libertad de tomar decisiones				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
26	En el colegio no es necesario pedir permiso para hacer cada cosa.				
<b>Características de clima y estructura</b>					
27	En esta institución las tareas están claramente definidas				
28	Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función docente				
29	Las normas del colegio facilitan el trabajo				
30	Conoce las políticas del colegio				
31	Conoce las políticas y el organigrama del colegio				
32	En el colegio se respetan los niveles de autoridad				
<b>Estándares</b>					
33	En este colegio se exige un alto rendimiento				
34	Piensa que todo trabajo se puede mejorar				
35	En la institución siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal				
<b>Recompensa</b>					
36	Emplea incentivos para que los docentes realicen mejor sus actividades				
37	Se preocupa por su actualización como profesional.				
38	Busca estimular el trabajo y se preocupa por el desarrollo personal de los docentes				
39	En el colegio se capacita para un mejor desempeño docente.				
<b>Responsabilidad</b>					
40	Realiza su trabajo sin supervisión de su superior				
41	Toma iniciativa y trata de realizar las tareas con autonomía.				
42	Participa de las actividades culturales y recreativas que el colegio realiza.				

<b>Calidez y apoyo</b>					
43	El colegio se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
44	Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puede contar con la ayuda del director y compañeros de trabajo.				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
45	Recibe retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño.				
46	Existe atención y solución de conflictos laborales				
47	Existe el compañerismo entre los docentes y dirección.				





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÍO**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Anexo 2. Instrumento autoevaluación del desempeño docente**

**Estimado Docente:** El siguiente cuestionario tiene como propósito básico entregar un conjunto de planteamientos que le permita revisar su práctica.

**Instrucciones:** A continuación, aparecen una serie de afirmaciones para que lea cuidadosamente cada una de ellas y marque solo una de las cuatro opciones conforme a la escala.

**Datos generales:**

1. Edad: <input style="width: 100%;" type="text"/>	2. Sexo: Masculino <input style="width: 50%;" type="checkbox"/>	Femenino <input style="width: 50%;" type="checkbox"/>
3. Años laborando en el centro: <input style="width: 50%;" type="text"/>	4. Nivel académico: <input style="width: 100%;" type="text"/>	
5. Grado que atiende: <input style="width: 50%;" type="text"/>	6. Nombre del centro: <input style="width: 100%;" type="text"/>	

#	Ítems/Dimensiones	Criterios de valoración			
		Nivel deficiente 1	Nivel regular 2	Nivel bueno 3	Nivel muy bueno 4
<b>Categoría académica</b>					
1	Utiliza en forma eficaz teorías del aprendizaje y maneja enfoques pedagógicos.				

2	Domina teorías, normas, procedimientos e instrumentos relacionados con la evaluación de los aprendizajes				
		<b>Nivel deficiente 1</b>	<b>Nivel regular 2</b>	<b>Nivel bueno 3</b>	<b>Nivel muy bueno 4</b>
3	Domina los conocimientos y habilidades básicas de la tecnología de la información y comunicación y las aplica creativamente				
4	Domina los procesos a seguir en el planeamiento didáctico para el desarrollo de las competencias y actividades de aprendizaje del grado y nivel correspondiente				
5	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje				
6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.				
7	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales				
8	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.				
9	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes				
	<b>Categoría de gestión</b>				
10	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza				

11	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes				
		<b>Nivel deficiente 1</b>	<b>Nivel regular 2</b>	<b>Nivel bueno 3</b>	<b>Nivel muy bueno 4</b>
<b>Categoría personal</b>					
12	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración				
13	Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.				
14	Asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva.				
15	Es líder, se proyecta en su comunidad y es agente de cambio				
16	Manifiesta actitud de auto disciplina, responsabilidad, honestidad, iniciativa, creatividad, dinamismo e innovación en el trabajo, dedicación al estudio y puntualidad.				



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÍO**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Anexo 3. Instrumento heteroevaluación del desempeño docente por el director**

**Estimado director:** El siguiente cuestionario tiene como propósito básico entregar un conjunto de planteamientos que le permita revisar la práctica docente.

**Instrucciones:** A continuación, aparecen una serie de afirmaciones para que lea cuidadosamente y marque solo una de las cuatro opciones conforme a la escala.

**Datos generales:**

**Datos generales:**

4. Edad:	<input type="text"/>	2. Sexo: Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
7. Años laborando en el centro:	<input type="text"/>	4. Años de experiencia en el cargo:	<input type="text"/>		
5. Nivel académico:	<input type="text"/>	6. Nombre del centro:	<input type="text"/>		

#	Items/Dimensiones	Criterios de valoración			
		Nivel deficiente 1	Nivel regular 2	Nivel bueno 3	Nivel muy bueno 4
<b>Categoría académica</b>					
1	Utiliza en forma eficaz teorías del aprendizaje y maneja enfoques pedagógicos que contribuyan a que el aprendizaje sea más activo y participativo.				

2	Demuestra dominio sobre teorías, normas, procedimientos e instrumentos relacionados con la evaluación de los aprendizajes				
		<b>Nivel deficiente 1</b>	<b>Nivel regular 2</b>	<b>Nivel bueno 3</b>	<b>Nivel muy bueno 4</b>
3	Domina los conocimientos y habilidades básicas de la tecnología de la información y comunicación y las aplica creativamente				
4	Utiliza los procesos a seguir en el planeamiento didáctico para el desarrollo de las competencias y actividades de aprendizaje del grado y nivel correspondiente				
5	Crea, selecciona y organiza diversos recursos didácticos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje				
6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.				
7	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales				
8	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.				
9	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes				
<b>Categoría de gestión</b>					
10	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico y mejorar la enseñanza				

11	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes				
		<b>Nivel deficiente</b> 1	<b>Nivel regular</b> 2	<b>Nivel bueno</b> 3	<b>Nivel muy bueno</b> 4
<b>Categoría personal</b>					
12	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración				
13	Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.				
14	Asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva.				
15	Se desempeña como líder, se proyecta en su comunidad y es agente de cambio				
16	Manifiesta actitud de auto disciplina, responsabilidad, honestidad, iniciativa, creatividad, dinamismo e innovación en el trabajo, dedicación al estudio y puntualidad.				



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,  
MANAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Anexo 4. Ficha de análisis documental**

En el marco del proceso de recolección de información para obtener datos que aporten a la Investigación sobre clima organizacional y desempeño docente y optar al grado de master en gestión y administración de la educación, se presenta la siguiente ficha de revisión documental.

Su apoyo en la facilitación de los documentos solicitados es de gran ayuda para completar este proceso.

**Datos generales**

*Nombre del centro educativo:*

*Fecha de la aplicación*

Documentos	Existe el documento		Datos generales del documento	Observaciones
	si	no		
Plan anual				
Plan de acompañamiento pedagógico				
Plan de capacitación				
Plan nacional de educación				
Ley general de educación				
Ley de carrera docente				

Código del trabajo				
Misión, visión				
Código de la niñez y adolescencia				
Constitución Política de la República				
Manual de funciones				
Reglamento interno				
Fuerza laboral				
Organigrama				
Expedientes docentes				
Perfiles de puesto				
Evaluaciones de desempeño				
Registro de capacitaciones				
Registro asistencia del personal				
Actas de reuniones con docentes				



**Anexo 5.****Rúbrica para Evaluar los Instrumentos de Investigación (Juicio de expertos)**

**Objetivo:** Validar los instrumentos diseñados para asegurar la calidad de los resultados de la investigación que se realizará.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
Suficiencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con el nivel.</li> <li>2. Bajo nivel</li> <li>3. Moderado nivel</li> <li>4. Alto nivel l.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las preguntas no son suficientes para medir la dimensión.</li> <li>2. Las preguntas miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total</li> <li>3. Se deben agregar algunas preguntas para la abarcar dimensión completamente.</li> <li>4. Las preguntas son suficientes</li> </ol>
Claridad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con el nivel.</li> <li>2. Bajo nivel</li> <li>3. Moderado nivel</li> <li>4. Alto nivel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las preguntas no son claras.</li> <li>2. Las preguntas requieren bastantes modificaciones el uso de las palabras</li> <li>3. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos de las preguntas</li> <li>4. Las preguntas son claras</li> </ol>
Coherencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con el nivel.</li> <li>2. Bajo nivel</li> <li>3. Moderado nivel</li> <li>4. Alto nivel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las preguntas no tienen relación lógica con la dimensión.</li> <li>2. Las preguntas tienen una relación mínima con el indicador.</li> <li>3. Las preguntas tienen una relación moderada con la dimensión que está midiendo.</li> <li>4. Las preguntas se encuentran completamente relacionado con el aspecto que está midiendo</li> </ol>

## Anexo 6. Valoración de Especialista Msc. Judith Ximena Mendoza

INSTRUMENTO	ITEM	CATEGORÍAS			OBSERVACIONES
		Suficiencia	Claridad	Coherencia	
Clima Organizacional	<p># 30 Si me equivoco, lo ven mal mis superiores.</p> <p># 31 Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos</p>	Moderado nivel	Moderado nivel	Moderado nivel	<p>Agregar preguntas en el criterio correspondiente a <b>los estándares</b>, definir a qué niveles deben llegar y en qué caso no cumplirían con los mismos.</p> <p>Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos de las preguntas, las afirmaciones correspondientes al criterio estándares, no incluyen a qué estándares deben llegar los docentes.</p> <p>Las preguntas tienen una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. Incluyendo otras preguntas mejorará este último</p>
Desempeño docente	# 13 Orienta a los estudiantes sobre actividades para lograr el nivel esperado	Moderado nivel	Alto nivel	Alto nivel	<p>De manera general, las preguntas son suficientes en todo el instrumento, excepto en el criterio de evaluación, cuando se habla de orientar las evaluaciones y utilizar diversos instrumentos para la evaluación. Es importante recordar la importancia de planificar las evaluaciones, tomando en cuenta los ejes transversales y e indicadores de logros de los contenidos.</p> <p>Si bien, se incluye la necesidad de adecuar estos instrumentos de evaluación a la necesidad de los estudiantes, no se incluye una pregunta o dos que tenga que ver con este proceso de planificación.</p>

					Las preguntas son totalmente claras y se encuentran completamente relacionadas con el objeto que se mide.
--	--	--	--	--	---

**Anexo 7. Valoración Msc. Sonia Rodríguez Vargas**

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
Suficiencia	5. Moderado nivel	5. Se deben agregar algunas preguntas para abarcar la dimensión completamente.
Claridad	5. Moderado nivel	5. Las preguntas no son claras en cuanto a redacción y comprensión. 6. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos de las preguntas
Coherencia	5. Moderado nivel	5. Las preguntas tienen una relación moderada con la dimensión que está midiendo.



### Anexo 8. Valoración Dr. Mylvian Omar López Rodríguez

#### RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Estimado Validador (a): Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de Recolección de datos por cada pregunta o ítems que se adjunta. Marque con 1 Si su valoración es De acuerdo y 0 Cero si su valoración es Desacuerdo.

NO PREGUNTA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA
1	2	2	2
2	1	2	1
3	4	4	4
4	4	4	4
5	4	4	4
6	4	4	4
7			
8	4	3	4
9	4	3	4
10	4	2	4
11	4	4	4
12	4	2	4
13	4	4	4
14	4	4	4
15	4	4	4
16	4	4	4
17	4	4	4
18	4	4	4
19	4	4	4
20	4	4	4
21	4	4	4
22	4	4	4
23	4	4	4
24	4	4	4
25	4	4	4
26	4	4	4
27	4	4	4
28	4	4	4
29	4	4	4
30	4	4	4
31	4	4	4
32	4	4	4
33	4	4	4
34	4	4	4
35	4	4	4

<b>36</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>37</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>38</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>39</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>40</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>total</b>	<b>151</b>	<b>146</b>	<b>155</b>

<p style="text-align: center;"><b>VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS A PARTIR DE RÚBRICA</b> Instrumento: Evaluación Desempeño Docente dirigido a docentes</p> <p><b>1. Suficiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumple con el nivel</li> <li>• Bajo nivel</li> <li>• Moderado nivel</li> <li>• Alto nivel I</li> </ul> <p>Observaciones:</p> <p>De manera general, las preguntas son suficientes en todo el instrumento, excepto en el criterio de evaluación, cuando se habla de orientar las evaluaciones y utilizar diversos instrumentos para la evaluación. Es importante recordar la importancia de planificar las evaluaciones, tomando en cuenta los ejes transversales y e indicadores de logros de los contenidos.</p> <p>Si bien, se incluye la necesidad de adecuar estos instrumentos de evaluación a la necesidad de los estudiantes, no se incluye una pregunta o dos que tenga que ver con este proceso de planificación.</p> <p><b>2. Claridad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumple con el nivel</li> <li>• Bajo nivel</li> <li>• Moderado nivel</li> <li>• Alto nivel I</li> </ul> <p>Las preguntas son totalmente claras.</p> <p>Observaciones:</p> <p><b>3. Coherencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumple con el nivel</li> <li>• Bajo nivel</li> <li>• Moderado nivel</li> <li>• Alto nivel I</li> </ul> <p>Las preguntas se encuentran completamente relacionado con el aspecto que está midiendo.</p> <p style="text-align: right;"> M.Sc. Judith Ximena Mendoza Vásquez Cel. 83958783</p>	<p style="text-align: center;"><b>VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS A PARTIR DE RÚBRICA</b> Instrumento: Encuesta sobre clima laboral basado en el cuestionario de <b>Litwin y Stringer</b>.</p> <p><b>1. Suficiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumple con el nivel</li> <li>• Bajo nivel</li> <li>• Moderado nivel</li> <li>• Alto nivel I</li> </ul> <p>Observaciones:</p> <p>Agregar preguntas en el criterio correspondiente a los estándares, definir a qué niveles deben llegar y en qué caso no cumplirían con los mismos.</p> <p><b>2. Claridad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumple con el nivel</li> <li>• Bajo nivel</li> <li>• Moderado nivel</li> <li>• Alto nivel I</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Estándares</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si me equivoco, lo ven mal mis superiores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos de las preguntas, las afirmaciones correspondientes al criterio estándares, no incluyen a qué estándares deben llegar los docentes.</p> <p>Observaciones:</p> <p><b>3. Coherencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumple con el nivel</li> <li>• Bajo nivel</li> <li>• Moderado nivel</li> <li>• Alto nivel I</li> </ul> <p>Las preguntas tienen una relación moderada con la dimensión que está midiendo, mejorando el aumento de preguntas y la claridad, mejorará este último.</p> <p style="text-align: right;"> M.Sc. Judith Ximena Mendoza Vásquez Cel. 83958783</p>	Estándares					Si me equivoco, lo ven mal mis superiores					Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos				
Estándares																
Si me equivoco, lo ven mal mis superiores																
Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos																

## OBSERVACIONES

Muy importante es que la **encuesta responde al objetivo específico**: obtener información sobre EL Clima Organizacional existente. Los resultados abonarán a la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal del centro.

Así mismo **tiene pertinencia** en cuanto a la adecuación que tiene el instrumento a la realidad laboral de los maestros de primaria del Distrito 3, Managua.

El instrumento de esta encuesta reúne todos los elementos de **Validez de Contenido y de Constructo, con un excelente formato** que permite Claridad en todos sus ítems, por tanto, mis puntuaciones son de Acuerdo en 34 de sus 39 ítems.

**La sugerencia está en:**

Pregunta número 1 – ¿Quién es “la mayoría”?

Pregunta número 2 – Las tareas no son del dominio ni conocimiento de todos los docentes sino de su propia experiencia.

Preguntas número 8 y 9: referencia al encuestado en primera o segunda persona intercalada. Se recomienda definir las preguntas dirigidas en segunda persona.

Pregunta número 10: el término “un error” es muy general.

Pregunta número 12: el término “promoción” no define a quién ni qué tipo de promoción

Con base a las valoraciones podemos decir que los ajustes a realizar en los instrumentos son mínimos, solo en los ítems 1, 2 8,9,10 y 12 en la variable Clima Organizacional y en uno de la variable Desempeño docente para alcanzar el nivel máximo de confiabilidad y validez de los mismos.

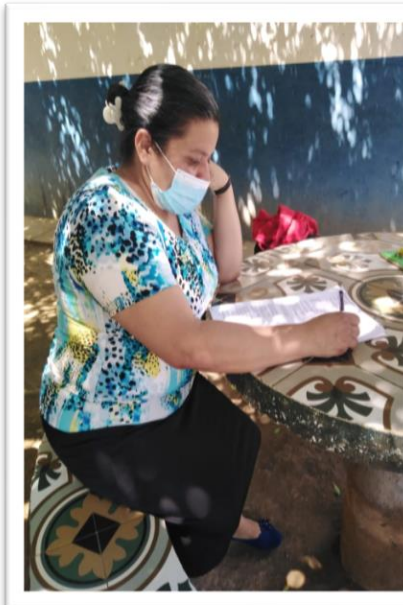
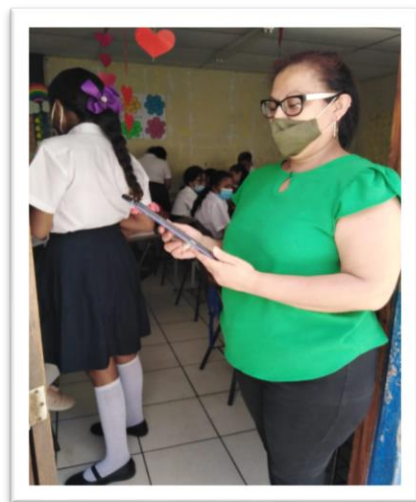
Cabe señalar que para este protocolo se solicitó la colaboración de los posibles candidatos vía correo electrónico a participar como jueces validadores. Como aspectos referentes se facilitó el tema del estudio, los objetivos de la investigación y el objetivo específico de la validación por juicio de experto, así como los instrumentos respectivos vinculados a las variables de Clima Organizacional y desempeño docente. Sin embargo, dado el corto tiempo para este proceso fue difícil que la mayoría de candidatos aceptara participar en la validación dado sus cargos profesionales que les convoca a múltiples tareas, por lo que no se completó con la cantidad requerida para este ejercicio.

**Observaciones**

Una vez finalizada la evaluación de los expertos, se tienen en cuenta sus aportaciones para realizar las modificaciones oportunas, ya que sus sugerencias avalan una concordancia entre el diseño del instrumento metodológico que se valida, su eficacia con respecto al objetivo para el que ha sido creado y el constructo. La duración del proceso de una validación por juicio de expertos es variable, pues depende, en primer lugar, de la disponibilidad de varios especialistas de la materia y, en segundo lugar, de las apreciaciones y aportaciones de los mismos, que incidirán directamente en el porcentaje de cambios en el objeto de validación.



### Anexo 9. Fotos Aplicación de encuesta a docentes



### Anexo. 10 Tablas análisis de resultados desempeño docente

**Tabla 1. Autoevaluación desempeño docente**

<b>Edad</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	22.00	1	1.9	1.9	1.9
	23.00	1	1.9	1.9	3.8
	24.00	1	1.9	1.9	5.7
	29.00	2	3.8	3.8	9.4
	30.00	2	3.8	3.8	13.2
	31.00	1	1.9	1.9	15.1
	32.00	1	1.9	1.9	17.0
	33.00	2	3.8	3.8	20.8
	34.00	3	5.7	5.7	26.4
	35.00	1	1.9	1.9	28.3
	36.00	4	7.5	7.5	35.8
	37.00	2	3.8	3.8	39.6
	38.00	1	1.9	1.9	41.5
	39.00	1	1.9	1.9	43.4
	40.00	2	3.8	3.8	47.2
	41.00	4	7.5	7.5	54.7
	42.00	1	1.9	1.9	56.6
	43.00	2	3.8	3.8	60.4
	44.00	1	1.9	1.9	62.3
	45.00	2	3.8	3.8	66.0
	46.00	1	1.9	1.9	67.9
	48.00	2	3.8	3.8	71.7
	49.00	1	1.9	1.9	73.6
	50.00	2	3.8	3.8	77.4
	51.00	3	5.7	5.7	83.0
	53.00	1	1.9	1.9	84.9
	54.00	1	1.9	1.9	86.8
55.00	3	5.7	5.7	92.5	
56.00	1	1.9	1.9	94.3	
59.00	2	3.8	3.8	98.1	
62.00	1	1.9	1.9	100.0	
Total		53	100.0	100.0	

## Categoría Académica

<b>Cat_Acad_1</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	31	58.5	58.5	58.5
	Muy Bueno	22	41.5	41.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Acad_2</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	25	47.2	47.2	47.2
	Muy Bueno	28	52.8	52.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Acad_3</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	10	18.9	18.9	18.9
	Bueno	27	50.9	50.9	69.8
	Muy Bueno	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Acad_4</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	23	43.4	43.4	43.4
	Muy Bueno	30	56.6	56.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Acad_5</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	1	1.9	1.9	1.9
	Bueno	17	32.1	32.1	34.0
	Muy Bueno	35	66.0	66.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Acad_6</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	23	43.4	43.4	43.4
	Muy Bueno	30	56.6	56.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Acad_7</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	1.9	1.9	1.9
	Regular	3	5.7	5.7	7.5
	Bueno	27	50.9	50.9	58.5
	Muy Bueno	22	41.5	41.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Acad_8</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	5.7	5.7	5.7
	Bueno	26	49.1	49.1	54.7
	Muy Bueno	24	45.3	45.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Acad_9</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	22	41.5	41.5	41.5
	Muy Bueno	31	58.5	58.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## Categoría de Gestión

<b>Cat_Ges_1</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	1	1.9	1.9	1.9
	Bueno	25	47.2	47.2	49.1
	Muy Bueno	27	50.9	50.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Ges_2</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	15	28.3	28.3	28.3
	Muy Bueno	38	71.7	71.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## Categoría Personal

<b>Cat_Per_1</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	21	39.6	39.6	39.6
	Muy Bueno	32	60.4	60.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Per_2</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	5.7	5.7	5.7
	Bueno	24	45.3	45.3	50.9
	Muy Bueno	25	47.2	47.2	98.1
	47.00	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Per_3</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	1	1.9	1.9	1.9
	Bueno	14	26.4	26.4	28.3
	Muy Bueno	38	71.7	71.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Per_4</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	8	15.1	15.1	15.1
	Bueno	21	39.6	39.6	54.7
	Muy Bueno	24	45.3	45.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Cat_Per_5</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	17	32.1	32.1	32.1
	Muy Bueno	36	67.9	67.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

### Categoría Personal y Categoría Psicológicos

<b>Tabla cruzada</b>						
			Psicol_1			Total
			En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Cat_Per_1	Bueno	Recuento	2	13	6	21
		% dentro de Psicol_1	100.0%	44.8%	27.3%	39.6%
	Muy Bueno	Recuento	0	16	16	32
		% dentro de Psicol_1	0.0%	55.2%	72.7%	60.4%
Total		Recuento	2	29	22	53
		% dentro de Psicol_1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.779 <sup>a</sup>	2	.092
Razón de verosimilitud	5.500	2	.064

Asociación lineal por lineal	3.839	1	.050
N de casos válidos	53		
a. 2 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .79.			

			Psicol_3			Total
			En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Cat_Per_1	Bueno	Recuento	2	7	12	21
		% dentro de Psicol_3	100.0%	41.2%	35.3%	39.6%
	Muy Bueno	Recuento	0	10	22	32
		% dentro de Psicol_3	0.0%	58.8%	64.7%	60.4%
Total		Recuento	2	17	34	53
		% dentro de Psicol_3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.331 <sup>a</sup>	2	.189
Razón de verosimilitud	3.990	2	.136
Asociación lineal por lineal	1.765	1	.184
N de casos válidos	53		
a. 2 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .79.			

### Categoría Académica y Categoría Psicológicos

En la relación Chi – Cuadrado entre las variables domina los conocimientos y habilidades básicas de la tecnología de la información, comunicación y la aplicación de forma creativa (Cat\_Acad\_3) y que si el docente se siente a gusto trabajando en el colegio (Psico\_1), se identifica que son significativas a un nivel de significancia estadística del 95%, es decir, que el docente se desempeña de modo más eficiente si se siente a gusto en su lugar de trabajo.

			Psicol_1			Total
			En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Cat_Acad_3	Regular	Recuento	0	8	2	10
		% dentro de Psicol_1	0.0%	27.6%	9.1%	18.9%
	Bueno	Recuento	1	11	15	27
		% dentro de Psicol_1	50.0%	37.9%	68.2%	50.9%
	Muy Bueno	Recuento	1	10	5	16
		% dentro de Psicol_1	50.0%	34.5%	22.7%	30.2%
Total		Recuento	2	29	22	53
		% dentro de Psicol_1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.751 <sup>a</sup>	4	.219
Razón de verosimilitud	6.205	4	.184
Asociación lineal por lineal	.009	1	.926
N de casos válidos	53		
a. 4 casillas (44.4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .38.			



Domina los procesos a seguir en el planeamiento didáctico para el desarrollo de las competencias y actividades de aprendizaje del grado y nivel correspondiente

<b>Tabla cruzada</b>							
			Psicol_2				Total
			Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Cat_Acad_4	Bueno	Recuento	1	7	6	9	23
		% dentro de Psicol_2	100.0%	63.6%	40.0%	34.6%	43.4%
	Muy Bueno	Recuento	0	4	9	17	30
		% dentro de Psicol_2	0.0%	36.4%	60.0%	65.4%	56.6%
Total		Recuento	1	11	15	26	53
		% dentro de Psicol_2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.025 <sup>a</sup>	3	.259
Razón de verosimilitud	4.394	3	.222
Asociación lineal por lineal	3.362	1	.067
N de casos válidos	53		
a. 3 casillas (37.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .43.			

Se siente bien con el salario que recibe

Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes

Tabla cruzada							
			Psicol_2				Total
			Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Cat_Acad_9	Bueno	Recuento	0	7	7	8	22
		% dentro de Psicol_2	0.0%	63.6%	46.7%	30.8%	41.5%
	Muy Bueno	Recuento	1	4	8	18	31
		% dentro de Psicol_2	100.0%	36.4%	53.3%	69.2%	58.5%
Total		Recuento	1	11	15	26	53
		% dentro de Psicol_2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.327 <sup>a</sup>	3	.228
Razón de verosimilitud	4.693	3	.196
Asociación lineal por lineal	2.066	1	.151
N de casos válidos	53		
a. 3 casillas (37.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .42.			

**Tablas Estadísticas Clima organizacional desde la percepción docente**

**Factores Físicos**

<b>Fac_Físicos_1</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	7.5	7.5	7.5
	De acuerdo	20	37.7	37.7	45.3
	Muy de acuerdo	29	54.7	54.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Fac_Físicos_2</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	En desacuerdo	5	9.4	9.4	11.3
	De acuerdo	23	43.4	43.4	54.7
	Muy de acuerdo	24	45.3	45.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Fac_Físicos_3</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	En desacuerdo	22	41.5	41.5	43.4
	De acuerdo	15	28.3	28.3	71.7
	Muy de acuerdo	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Fac_Físicos_4</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	5.7	5.7	5.7
	De acuerdo	12	22.6	22.6	28.3
	Muy de acuerdo	38	71.7	71.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Fac_Físicos_5</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	En desacuerdo	23	43.4	43.4	45.3
	De acuerdo	19	35.8	35.8	81.1
	Muy de acuerdo	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

### **Factores Psicológicos**

<b>Psicol_1</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3.8	3.8	3.8
	De acuerdo	29	54.7	54.7	58.5
	Muy de acuerdo	22	41.5	41.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Psicol_2</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	En desacuerdo	11	20.8	20.8	22.6
	De acuerdo	15	28.3	28.3	50.9
	Muy de acuerdo	26	49.1	49.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Psicol_3</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3.8	3.8	3.8
	De acuerdo	17	32.1	32.1	35.8
	Muy de acuerdo	34	64.2	64.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Psicol_4</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	12	22.6	22.6	22.6
	Muy de acuerdo	41	77.4	77.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

### Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo

<b>Sist_Cond_Exige1</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	11.3	11.3	11.3
	De acuerdo	18	34.0	34.0	45.3

	Muy de acuerdo	29	54.7	54.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Sist_Cond_Exige2</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	9.4	9.4	9.4
	De acuerdo	16	30.2	30.2	39.6
	Muy de acuerdo	32	60.4	60.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Sist_Cond_Exige3</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	En desacuerdo	5	9.4	9.4	11.3
	De acuerdo	18	34.0	34.0	45.3
	Muy de acuerdo	29	54.7	54.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Sist_Cond_Exige4</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	De acuerdo	41	77.4	77.4	79.2
	Muy de acuerdo	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Sist_Cond_Exige5</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3.8	3.8	3.8
	En desacuerdo	36	67.9	67.9	71.7
	De acuerdo	10	18.9	18.9	90.6
	Muy de acuerdo	5	9.4	9.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Anexo 11. Tablas análisis estadístico tipos de clima.**

<b>Tip_Clima_1</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	19	35.8	35.8	35.8
	Muy de acuerdo	34	64.2	64.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Tip_Clima_2</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	16	30.2	30.2	30.2
	De acuerdo	10	18.9	18.9	49.1
	Muy de acuerdo	27	50.9	50.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Tip_Clima_3</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	De acuerdo	19	35.8	35.8	37.7
	Muy de acuerdo	33	62.3	62.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Tip_Clima_4</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	5.7	5.7	5.7
	En desacuerdo	33	62.3	62.3	67.9
	De acuerdo	11	20.8	20.8	88.7
	Muy de acuerdo	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	



<b>Tip_Clima_5</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	9.4	9.4	9.4
	De acuerdo	33	62.3	62.3	71.7
	Muy de acuerdo	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Tip_Clima_6</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	24	45.3	45.3	45.3
	De acuerdo	17	32.1	32.1	77.4
	Muy de acuerdo	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Tip_Clima_7</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	21	39.6	39.6	39.6
	De acuerdo	19	35.8	35.8	75.5
	Muy de acuerdo	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Tip_Clima_8</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	En desacuerdo	5	9.4	9.4	11.3
	De acuerdo	32	60.4	60.4	71.7
	Muy de acuerdo	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Tip_Clima_9</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	20.8	20.8	20.8
	De acuerdo	32	60.4	60.4	81.1
	Muy de acuerdo	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Tip_Clima_10</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	25	47.2	47.2	47.2
	De acuerdo	15	28.3	28.3	75.5
	Muy de acuerdo	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Tip_Clima_11</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3.8	3.8	3.8
	En desacuerdo	12	22.6	22.6	26.4
	De acuerdo	29	54.7	54.7	81.1
	Muy de acuerdo	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

<b>Tip_Clima_12</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	9.4	9.4	9.4
	En desacuerdo	31	58.5	58.5	67.9
	De acuerdo	14	26.4	26.4	94.3
	Muy de acuerdo	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## Anexo 12. Análisis documental

<b>Plan_Gen</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	2	28.6	28.6	28.6
	Sí y Físico	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Plan_Pedagógico</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	1	14.3	14.3	14.3
	Sí y Físico	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Grad_Atiende</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	2	28.6	28.6	28.6
	Sí y Físico	3	42.9	42.9	71.4
	No lo tienen	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Plan_Nacional</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	2	28.6	28.6	28.6
	Sí y Físico	3	42.9	42.9	71.4

	No lo tienen	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Ley_General de Educación</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	5	71.4	71.4	71.4
	Sí y Físico	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Ley_de carrera docente</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	5	71.4	71.4	71.4
	Sí y Físico	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Código_del Trabajo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	3	42.9	42.9	42.9
	Sí y Físico	3	42.9	42.9	85.7
	No lo tienen	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Misión_y_Visión</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	4	57.1	57.1	57.1
	Sí y Físico	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Código_de la Niñez</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	4	57.1	57.1	57.1
	Sí y Físico	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Constitución_Política</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	2	28.6	28.6	28.6
	Sí y Físico	3	42.9	42.9	71.4
	No lo tienen	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Manual_de _Funciones</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	1	14.3	14.3	14.3
	Sí y Físico	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Reglamento interno</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Físico	6	85.7	85.7	85.7
	No lo tienen	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Fuerza_Laboral</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	1	14.3	14.3	14.3
	Sí y Físico	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Organigrama</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Físico	7	100.0	100.0	100.0

<b>Expedientes_Docentes</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	1	14.3	14.3	14.3
	Sí y Físico	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Perfiles del Puesto</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Digital	2	28.6	28.6	28.6
	Sí y Físico	2	28.6	28.6	57.1
	No lo tienen	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Evaluaciones Desempeño</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Físico	7	100.0	100.0	100.0

<b>Registro Capacitaciones</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Físico	6	85.7	85.7	85.7
	No lo tienen	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

<b>Registro Asist Personal</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Físico	7	100.0	100.0	100.0

<b>Actas Reuniones</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí y Físico	7	100.0	100.0	100.0

## Anexo. 13

Tabla de contingencia: Valoración de temperatura y espacios cómodos

			Rol que desempeña el entrevistado		Total
			Director y subdirector	Docentes	
Valoración de temperatura y espacio cómodos	En Desacuerdo	Recuento	2	24	26
		% dentro de Rol que desempeña el entrevistado	18.2%	45.3%	40.6%
		% del total	3.1%	37.5%	40.6%
	De acuerdo	Recuento	9	29	38
		% dentro de Rol que desempeña el entrevistado	81.8%	54.7%	59.4%
		% del total	14.1%	45.3%	59.4%
Total	Recuento	11	53	64	
	% dentro de Rol que desempeña el entrevistado	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	17.2%	82.8%	100.0%	



## Anexo 14. Datos Estadísticos MINED para cálculo de muestra

No .	Nombre del centro	Dependencia	Modalidades que atiende	zona (u=urbana, r=rural)	Nombre del director	Dirección del centro	Teléfono	Código único	código del centro	TURNOS			
										M	V	N	S
1	Colegio Público Fernando Gordillo Cervantes	Estatales	Pr Puro-P Regular-CEDA-S Diurna	urbana	Irma Alguera	Bo. Altagracia sur, frente al centro de salud	82876930	13921	22279	x			
2	Colegio Público Enmanuel Mongalo y Rubio	Estatales	Pr Puro-P Regular-Sec. Diurna	urbana	Benita Margarita Centeno Peña	Racachaca 2c. arriba 2 cuadras al lago.. Bo Altagracia	82621754	13865	23807	x	x		
3	Colegio Público República de Nicaragua	Estatales	Pr Puro y Multi-P Regular, Ceda-Sec Diurna y Nocturna	urbana	Aletia Denisse Diaz Mena	Bo. Altagracia, de donde fue la anunciatura a 2 1/2 c. norte	67643908	13908	21765	x	x	x	
4	Centro Escolar Público Concepción de María	Estatales	Pr Puro-Primaria Regular	urbana	Johanna Margarita Flores Ortiz	Raspados Loly 1/2 cuadras Al este, 2c. norte. Bo. Andrés Castro	88679785	13801	21768	x	x		
5	Centro Escolar Público Fidel Coloma	Estatales	Pr Puro.Primaria Regular y ExtraEdad	urbana	Alba Antonia Còrdobas Espinoza	Zumen 3 cuadras al norte 3 2c. Este, contiguo al mercado Israel Lewites	88777962	13867	24965	x			
6	Centro Escolar Público Hospitalet	Estatales	Multinivel y P. Regular	urbana	Milagros del Carmen Vega	C/S Edgard Lang en San Judas 6c. Este, 1c. sur. Marvin Marín	78543813	13976	24970	x			

7	Centro Escolar Público Roberto Vargas Batres (antes República de Nicaragua)	Estatales	PREESCOLAR Y PRIMARIA	urbana	Silvia Leonor García Aguilar	Bo. San Judas, contiguo al Centro de Educ. Especial Melania Morales	89965556-58202896 c	13979	24954	x	x		
8	Centro Escolar Público Príncipe Guillermo de Luxemburgo	Estatales	Pre.comu. formal y P. Regular	urbana	María del Carmen Alegría Hernández	Plaza JM 1c. Abajo, 8 c. al sur, 3 c. arriba. Bo. La Esperanza	83812104	13996	24984	x			
9	Escuela Pública Pablo VI	Estatales	P. Regular	urbana	Claudia Francisca Morales Moncada	Raspados Loly 5c. Sur, 4c. arriba Bo. San Judas	81705124	13999	24986	x			
10	Colegio Público República de Cuba	Estatales	Pr Puro-P Regular, Prima. Extraedad, S Diurna	urbana	Alejandro Antonio Mejía Ruíz	Frente Iglesia Católica Guadalup e. Bo. Loma Linda	86792178-	14001	21307	x	x		
11	Centro Escolar Público Miguel Larreynaga	Estatales	Pr Multi -P. Regular Secundaria a dista. En el campo	urbana	Mauricio Antonio Gómez Vega	Cmca Pochocua pe puesto medico 1c. Sur 1c. Este Sn.	85890472	14054	21508	x	x		x
12	Centro Escolar Público San Isidro de Bolas	Estatales	Pr Multinivel-P Regular	urbana	Soledad Isabel López Rivas	Plaza JM 7km. Sur sobre Camino de Bolas	76234446	14045	25372	x			
13	Centro Escolar Público Felix Rubén García Sarmiento	Estatales	Pr Puro-P Regular, EBA Nivel	urbana	Lucía Isabel Martínez Campuzano	Entrada JM 4 Km al sur. . Camino de Bolas	22601435	13983	21290	x			
14	Colegio Público Benjamín Zeledón	Estatales	Pr Puro-P Regul-EE-CEDA-S Diur Noct a Dist	urbana	María Luisa Ramírez Corea	Plaza JM 2c. Abajo 2c. Oeste, 3c. norte. Bo. El Recreo	76077214	14034	23792	x	x	x	x

15	Centro Escolar Publico La Hispanidad(Camilo Ortega)	Estatales	Pr Puro y P Regular	urbana	Miguel Romero Evans.	Monument o Camilo Ortega 1 1/2 c. Arriba. Bo. Camilo Ortega	22542093-	13998	21303	x	x		
16	Centro Escolar Público El Pilar	Estatales	Pre. Puro-P Regular	urbana	Mary Cruz Sequeira Norori	Puente Zumen 2c. Sur 1c. Arriba. Comunida d El Pilar	84510311	14005	21275	x			
17	Centro Escolar Público El Madroño	Estatales	Pr Puro-P Regular	urbana	Oscar Alfredo Osorio Méndez	Tercera calle Loma Linda 1/2 c. Abajo	88666344	13986	21292	x	x		
18	Centro Escolar Público República de Panamá	Estatales	Pr Puro-P Regular	urbana	Vania Melissa Martinez	Parada del Nacite 5c abajo. Bo. San Judas	88191996	21291	21291	x	x		
19	Colegio Público Clementina Cabezas	Estatales	Pr Puro-P Regular-EE-S Diurna-CEDA. Hab Laboral	urbana	Nidia Mena Ochoa	Bo. San Judas C7S Edgard Lang 2c. Norte	22603920-87962996	14037	21525	x	x		x
20	Centro Escolar Público 22 de septiembre Anexo al Clementina Cabezas	Estatales	PRIMARIA REGULAR	urbana	Urania Isabel Ocampo Chavarria	Lomas de San Judas, Laboratorio Uniphar 3c. Sur, 1c. Abajo	81799451	14077	21317	x			
21	Centro Escolar Público Las Piedrecitas	Estatal	PREESCOLAR Y PRIMARIA	urbana	Ma.Auxilia dora Rodríguez Mojica	Semaforo D.F H.F.V.P 2c. Abajo, 1c. Lago	85659859	13764	23795	x	x		
22	Escuela Pública Hilario Sánchez	Estatal	PREESCOLAR, PRIMARIA, Secundaria	urbana	Eddy Quintana Sandino	Km. 12 y 1/2 carretera sur 1 km. Al sur Barrio Hilario Sánchez.	83807720	27679	27461	x	x		

2 3	Centro Escolar Público Pablo Neruda	Estatal	PREESCOL AR Y PRIMARIA reg y multigrado	urbana	Flor de María Solís Acevedo	Km 9 1/2. C.V a León 3 Km al Norte. Comarca Nejapa.	8401988 3	13728	21032	×			
--------	---	---------	---	--------	--------------------------------------	---	--------------	-------	-------	---	--	--	--