



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Educación e Idiomas**

**Departamento de Pedagogía**

2019: "Año de la Reconciliación"

**Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación**

**Tema de Investigación:**

El Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre el personal directivo y docentes en el instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el I semestre del 2019.

***Informe Final de Seminario de Graduación presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.***

**Autores:**

- Francis Magally Lugo López
- Kenia Vanessa Umaña Moreno
- Haydee Celestina Urbina Silva

**Tutora:** MSc. Martha González Rubio

Managua, 10 de Junio del 2019.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Educación e Idiomas**

**Departamento de Pedagogía**

2019: "Año de la Reconciliación"

**Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación**

**Tema de Investigación:**

El Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre el personal directivo y docentes en el instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el I semestre del 2019.

***Informe Final de Seminario de Graduación presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.***

**Autores:**

- Francis Magally Lugo López.
- Kenia Vanessa Umaña Moreno
- Haydee Celestina Urbina Silva

**Tutora:** MSc. Martha González Rubio

Managua, 10 de junio del 2019.

## **CARTA AVAL**

La Suscrita Tutora de Seminario de Graduación, hace constar que al Informe Final del trabajo de investigación titulado: “El Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre el personal directivo y docentes en el instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el I semestre del 2019”, elaborado por las Técnicas Superiores Francis Magally Lugo López, Kenia Vanessa Umaña Moreno y Haydee Celestina Urbina Silva, presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, ha incorporado las observaciones realizadas durante el acto de Defensa el día 10 de mayo del 2019, por el Tribunal Examinador.

Por lo que este Informe de Seminario de Graduación ha sido evaluado y cumple con los requisitos científicos y metodológicos propios de los trabajos investigativos.

Se extiende la presente Carta Aval, a los cuatro días del mes de junio del dos mil diecinueve, en la Ciudad de Managua, Nicaragua.

*Msc. Martha González Rubio*  
Tutora

## **TEMA**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTES EN EL INSTITUTO HÉROES Y MÁRTIRES DE LA REFORMA, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE MASAYA, DEPARTAMENTO DE MASAYA, DURANTE EL I SEMESTRE DEL 2019.**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios:**

Nuestro creador y dador de vida, por darnos la sabiduría e inteligencia para resolver las situaciones que se nos presentaron durante todo el proceso.

### **A Nuestros Padres**

Por su apoyo incondicional, sus consejos y por su gran amor.

### **A Nuestros Hijos:**

Por ser la motivación siendo el motor que nos impulsó a formarnos para ofrecerles un mejor futuro, por tenernos paciencia, tolerancia y comprensión durante los 5 años de preparación profesional.

### **A Nuestros Compañeros:**

Por ser un apoyo y compartir con ellos diferentes experiencias, tanto buenas como malas, y a pesar de las dificultades haber llegado hasta este momento.

### **A los docentes:**

Quienes contribuyeron en nuestra formación educativa permitiendo realizar los estudios de la carrera de pedagogía con mención en Administración de la Educación.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos este trabajo primeramente a Dios por darnos la vida, salud, sabiduría, fortaleza, porque sin su voluntad nada es posible y ser nuestro guía para poder culminar los estudios, a nuestros padres, a nuestros hijos, a las personas especiales que nos apoyaron en los momentos más difíciles y siempre estuvieron a nuestro lado alentándonos día a día.

También agradecer la formación brindada a los docentes, cuya enseñanza han dejado una huella significativa en nuestras vidas; MSc. Vicente Briceño, MSc. Henry Balmaceda, Dra. Magdaly Bautista, MSc. Didia Ruiz, MSc. Rosa Emilia Acuña, Lic. Reyna Santamaría del departamento pedagogía que aportaron con sus conocimientos al desarrollo profesional de cada una de nosotras lo cual nos permite culminar con éxito la carrera.

Mención especial a nuestra tutora MSc. Martha Gonzáles Rubio por el apoyo ofrecido durante la elaboración de este trabajo, por la dedicación y apoyo brindado, por los conocimientos transmitidos y los momentos compartidos a lo largo de esta carrera.

## RESUMEN

El presente trabajo se titula El Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre el personal directivo y docentes en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en la ciudad de Masaya, departamento de Masaya, durante el I semestre del 2019, tiene como objetivo analizar el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre el personal directivo y docentes.

La realización de este estudio tiene enfoque cuantitativo, es de carácter descriptivo porque describe el clima y las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución educativa; para la obtención de datos se realizaron guías de entrevistas y guías de encuestas a los actores sujetos de éste estudio.

Entre los principales hallazgos, se observa que existen problemas en cuanto a las relaciones laborales, pues no todos los actores tienen la misma percepción del establecimiento de éstas en el colectivo docente, se puede afirmar que no son las más óptimas para el desarrollo de la labor pedagógica en la institución.

Se identifica poco involucramiento de los diferentes actores en cuanto a colaboración y participación individual y colectiva para alcanzar los objetivos y metas propuestas dentro de la institución educativa; por otra parte no se logra llegar a niveles importantes de unificación de acciones para el mejor desempeño de metas y objetivos.

**Palabras claves:** clima organizacional, identidad, conflictos, cualidades docentes, estímulo, relación entre compañeros, condiciones de trabajo.

## Índice

i.	CARTA AVAL.....	
ii.	TEMA.....	i
iii.	DEDICATORIA .....	ii
iv.	AGRADECIMIENTO .....	iii
v.	RESUMEN .....	iv
I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Problema.....	2
1.2.	Justificación.....	4
1.3.	Antecedentes .....	5
II.	OBJETIVOS:.....	8
III.	MARCO TEÓRICO:.....	9
3.1	Clima Organizacional .....	9
3.1.1	Conceptos que contribuyen a interpretar el Clima Organizacional .....	9
3.2	Características del Clima Organizacional.....	10
3.3	Variables del Clima Organizacional.....	12
3.3.1	Dirección (Liderazgo).....	12
3.3.2	Compromiso.....	13
3.3.3	Capacitación .....	13
3.4	Factores que inciden en el Clima Organizacional .....	13
3.4.1	Relaciones entre personal y jefes.....	14
3.4.2	Relaciones entre compañeros.....	14
3.4.3	Líder y estilo de liderazgo.....	15
3.4.4	Comunicación interna y externa.....	16
3.4.5	Espacio de trabajo.....	17
3.4.6	Condiciones de trabajo.....	18
3.4.7	Motivación en la institución.....	18
3.4.8	Imagen de la institución de cara al exterior.....	20
3.5	Relaciones Interpersonales .....	20
3.5.1	Definición .....	21
3.5.2	Importancia de las relaciones interpersonales.....	21

3.5.3	Características de las relaciones interpersonales.....	22
3.5.4	Factores que influyen en las relaciones interpersonales. ....	24
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES .....	27
V.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
5.1	Tipo de enfoque .....	32
5.2	Tipo de estudio de la investigación.....	32
5.3	Área de Estudio.....	33
5.4	Población y Muestra.....	33
5.5	Métodos para la recolección de la información. ....	35
5.5.1	Método analítico:.....	35
5.5.2	Método sintético: .....	35
5.6	Técnicas empíricas de recolección de datos.....	35
5.7	Instrumentos aplicados en la recolección de datos. ....	36
5.8	Confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos.....	37
5.9	Plan de análisis. ....	37
VI.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE .....	28
VII.	ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	39
7.1.	Clima Organizacional y conceptos que contribuyen a interpretar el Clima Organizacional. ....	39
7.2	Características de Clima Organizacional y las relaciones interpersonales. ....	45
7.3	Variables del Clima Organizacional y las relaciones interpersonales.....	59
7.3.1	Dirección (liderazgo) .....	59
7.3.2	Compromiso.....	60
7.3.3	Capacitación .....	62
7.4	Factores que inciden en el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales.....	64
7.4.1	Relación entre los directivos, personal y jefes de áreas. ....	64
7.4.2	Relación entre compañeros .....	66
7.4.3	Liderazgo y estilo .....	70
7.4.4	Comunicación interna y externa.....	71
7.4.5	Espacio de trabajo. ....	73
7.4.6	Imagen de la institución de cara al exterior. ....	76

7.5 Relaciones interpersonales.....	77
7.6 Estrategias para mejorar el Clima Organizacional .....	79
VIII. CONCLUSIONES .....	83
IX. RECOMENDACIONES.....	85
X. BIBLIOGRAFÍA .....	86

## **I. INTRODUCCIÓN.**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre Director-Docente, Docente-Estudiante, Director-Personal Administrativo, entre otros, todos estos elementos conforman lo que se denomina Clima Organizacional, este puede ser un vínculo, 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.

La realización de esta investigación es importante porque nos permitirá conocer el panorama laboral del Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma (INHMARE), a través de la identificación, mejoramiento y fortalecimiento de aquellos aspectos del Clima Organizacional que pudieran estar influyendo positiva o negativamente en el buen desempeño de los compromisos laborales del personal docente que labora en dicho centro.

El logro de lo expresado anteriormente a través del análisis del Clima Organizacional en sus diferentes aspectos como la motivación, comunicación, liderazgo, entre otros; son determinantes para prevenir o reducir posibles conflictos laborales y obtener mejores resultados de interacción personal.

Este documento está estructurado con los siguientes acápites: aspecto introductorio, objetivos de la investigación, se señalan teorías y postulados que fundamentan científicamente este estudio, esto se denomina el marco teórico, el diseño metodológico, el análisis de los resultados, las conclusiones, recomendaciones, y un apartado donde se cita la bibliografía revisada y los anexos conformado por los instrumentos aplicados a los actores participantes en el estudio y finalmente una galería de fotos del escenario de la investigación.

## 1.1. Problema

El Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma (INHMARE), es uno de los institutos público más grande del departamento de Masaya, presenta dificultades en cuanto al Clima Organizacional, siendo una de las causales que se ha radicado por la falta de coordinación y el desconocimiento de las disposiciones fundamentales que todo director debe de conocer de antemano.

Tomando en consideración el problema, los administradores son los principales coordinadores del buen funcionamiento de la institución, entre ellas se encuentran la gestión escolar, las buenas relaciones interpersonales, el cumplimiento de la jornada laboral, el buen funcionamiento de los docentes entre otras, sin embargo en el contexto del estudio, este buen funcionamiento no se observa en su totalidad, sobre todo en lo relacionado al establecimiento de un Clima Organizacional óptimo y se destacan algunos conflictos en cuanto a las relaciones interpersonales entre el personal directivo y algunos docentes. La situación antes mencionada repercute en el cumplimiento de los objetivos y las metas educativas.

De mantenerse las condiciones actuales como es la falta de motivación laboral, insatisfacción al desempeñar sus funciones, coordinación, las que se enfatizan en un Clima Organizacional que no es óptimo para el desarrollo de la labor educativa el comportamiento de toda la organización se verá afectado de manera directa, las metas educativas establecidas difícilmente se podrán cumplir, los resultados no serán óptimos y al final dichas debilidades se verán afectadas en el desarrollo de la calidad educativa de los estudiantes.

Uno de los factores más importantes en una institución es contar con un Clima Organizacional, que cada docente sienta un excelente trato y sobre todo estén motivados, identificados con su institución para el logro de sus objetivos, metas trazadas y compromiso dedicado al fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje y el proceso educativo de sus estudiantes lo cual enriquecerá la cultura, el

pensamiento y los valores de los estudiantes, de tal forma que si todos los docentes cumplen con lo antes mencionado la institución tendrá, méritos, éxitos y rendimiento que realmente responda a todas las exigencias de los objetivos que se ha trazado la educación en este país.

Debido al contexto antes descrito, se desprende la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre directora y docentes en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma?

## **1.2. Justificación**

La presente investigación sobre Clima Organizacional y las relaciones interpersonales es relevante desde el punto de vista práctico en el ámbito de la educación porque se observa que las formas de convivir en una determinada institución, repercuten en forma directa en la vida de todos los actores que conforman la comunidad educativa. En consecuencia, una buena o mala convivencia va a tener resultados positivos o negativos en el aprendizaje de los estudiantes y por supuesto en la mejora del desempeño de los docentes.

Motiva realizar esta investigación como estudiantes de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, para conocer cómo se desarrolla el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales dentro de una institución educativa es de suma importancia en el desarrollo de las organizaciones para alcanzar los objetivos institucionales.

Para la realización de este estudio se adoptó un enfoque cuantitativo, se emplearon técnicas de recolección de datos como la observación, entrevistas y encuestas, para cada participante se elaboraron instrumentos que una vez validados se aplicaron.

El presente estudio es importante para el desarrollo de un buen Clima Organizacional dentro de la institución educativa, contribuirá en un futuro en la toma de decisiones por parte del equipo directivo y docentes con vista a mejorar y fortalecer la organización, indiscutiblemente un ambiente agradable permitirá una actuación de todos los actores con motivaciones, aspiraciones, compromisos y deseos de cumplir las metas y objetivos institucionales, favoreciendo el proceso enseñanza-aprendizaje, en docentes como en los estudiantes y brindar calidad a la comunidad educativa.

### 1.3. Antecedentes

Para profundizar en el tema se revisaron distintas páginas web de estudios científicos que han antecedido a esta investigación, ésta verificación se realizó tanto en el ámbito internacional como en el ámbito nacional.

En el ámbito internacional se encontraron los siguientes estudios:

La investigación titulada: *El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la i.e. Manuel González Prada de Huari*, realizada por Gilmar Jhon Arce Baltazar y Yony Marcelino Malvas Rojas, en el año 2014, Huari-Perú, en la Universidad Católica Sedes Sapientiae, Escuela de Posgrado. El objetivo de éste estudio es determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales.

Los principales resultados fueron: se demostró que entre el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la institución educativa de Huari, existe una alta correlación pero significativa entre la variable Clima Organizacional y la dimensión de estilos de liderazgo de la variable relaciones interpersonales. Las principales recomendaciones a que se llegó con esta investigación fue que a través de los resultados permitirán tomar decisiones y crear estrategias para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores.

Otro trabajo encontrado es el titulado *Relaciones interpersonales en el Clima Laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba*, elaborada por Sorleidy Indira Moreno Perea, en el año 2018, Colombia, de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. El objetivo de éste trabajo es analizar la importancia de las relaciones interpersonales como parte esencial en la vida social repercutiendo directamente en el desarrollo del ser humano.

Entre los resultados más importantes de este trabajo se centran en que la comunicación es la dimensión que más se correlaciona con las otras dimensiones estudiadas,

permitiendo concluir que incide de manera directa, debido que al mantener buenas relaciones interpersonales favorece e incrementa el nivel productivo en toda institución. Las principales conclusiones que se llegó, en primer lugar, se encontraron resultados positivos, es decir, se evidencia que existen unas adecuadas relaciones interpersonales, que se manifiestan por buenos lazos de amistad, ayuda mutua y trabajo en equipo en la institución evaluada; se muestra una Cultura Organizacional favorable; se reportan adecuados canales y sistemas de comunicación, en donde se evidencia que la información se transmite de forma clara y eficiente.

En el ámbito nacional se encontraron estudios en el Repositorio de la Biblioteca Salomón de la Selva de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua.

La primera investigación titulada Relaciones Laborales y Comunicación Organizacional, elaborada por Nancy López Membreño y Yahira Hurtado Jarquin, año 2018. El objetivo de esta investigación es analizar las relaciones laborales como políticas de recursos humanos que permiten el buen desempeño de los trabajadores.

Entre los principales resultados se obtuvo que las relaciones laborales son unas de las tareas primordiales de la gestión de recursos humanos especialmente en tiempos de crisis o conflictividad política y social, generar mediante la unidad, la suficiente capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y trabajadores.

Entre las principales conclusiones a que llegó el estudio está que en las relaciones laborales tomadas como política de recursos humanos permiten el buen desempeño de los colaboradores y el comportamiento adecuado para su desempeño laboral.

Otra investigación encontrada se titula: Análisis del Clima Organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN-Managua, periodo 2016, realizada por Castillo Villega, Elizabeth del Carmen, en el año 2018, en la Universidad Nacional

Autónoma de Nicaragua. El objetivo de la investigación es analizar el Clima Organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, periodo 2016.

Entre los principales resultados se evidencia que dentro del lugar existe un buen Clima Organizacional, obteniendo resultados positivos dentro del mismo evidenciado en el buen desempeño y en elementos esenciales del clima como lo son la motivación y la satisfacción. Se concluye que la relación jefe-subordinado dentro de la Biblioteca, se destaca por un liderazgo participativo, caracterizado por crear entusiasmo entre los trabajadores y promoción del diálogo.

## **II. OBJETIVOS:**

### **Objetivo General:**

- Analizar el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre el Personal Directivo y Docentes del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el departamento de Masaya, en el I semestre del 2019.

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar las características del Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre personal directivo y docentes del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el departamento de Masaya, en el I semestre del 2019.
- Identificar los factores que inciden en el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre Personal Directivo y Docentes del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el departamento de Masaya, en el I semestre del 2019.
- Proponer estrategias para mejorar el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el departamento de Masaya, en el I semestre del 2019.

### **III. MARCO TEÓRICO:**

#### **3.1 Clima Organizacional**

Se entiende por **Clima Organizacional** todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo, según sea el Clima Organizacional de una institución se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad educativa. "El término Clima Organizacional puede ser sustituido por clima laboral o ambiente organizacional" (Significados de Clima Organizacional, 2013).

El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual aislada, no podría alcanzar. (Chavenato, 2007)

##### **3.1.1 Conceptos que contribuyen a interpretar el Clima Organizacional**

Los conceptos que se definen a continuación son conceptos que están vinculados directamente para entender de manera más clara el Clima Organizacional.

###### **3.1.1.1 Satisfacción**

El concepto hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral, representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales, la satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desee y lo que puede obtener. La consecuencia de ésta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de las realidades indeseadas) o discrepancias y lo deseado. (Ruiz, 2001)

### **3.1.1.2 Motivación**

Según (Serra, 2008), describe la motivación como la compleja integración de procesos psíquicos (percepción, memoria, pensamiento, tendencia, emoción, sentimiento, entre otros.), que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscando o el objetivo evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento (pág. 51).

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona (Graus, 2017).

### **3.1.1.3 Cultura**

“Es el conjunto de principios, normas, acciones y creencias, consientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su integración social” (Mauricio z. R., 2001).

Los conceptos antes mencionados contribuyen a interpretar el Clima Organizacional desde el punto de vista de cada sentido que tengan los integrantes en su satisfacción personal, al contribuir al desarrollo de la organización de igual forma un personal motivado mejora el cumplimiento de las metas, finalmente los elementos de la cultura se refiere a la adopción de normas, reglamentos, principios que son aceptados por lo miembros de la organización.

## **3.2 Características del Clima Organizacional**

Se denomina Clima Organizacional a las emociones y motivaciones correspondientes a un grupo o la totalidad de los miembros de una institución, (miembros con y sin rango jerárquico), éste es el pilar de toda organización. El Clima de una Organización se

forma a partir de sus características, es su imagen interna, la estructuración de la misma que depende en gran medida de las relaciones entre sus miembros (Clima Organizacional, 2017).

Según (Stinger y Litwin, 2013), postulan la existencia de 8 dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Estímulo: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación del estímulo recibido por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la institución utiliza más el premio que el castigo.

Por otra parte, la palabra estímulo también se utiliza para referir el incitamiento para actuar. En este sentido podemos hablar de los estímulos positivos que son aquellos como una palabra o mensaje alentador ante el inminente comienzo de una actividad, tarea o proyecto (Ucha, Definición de Estímulo, 2010).

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

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

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros miembros de la institución.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la institución, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

### **3.3 Variables del Clima Organizacional**

El estudio del Clima Organizacional se orienta a comprender las características que presenten las variables que afectan el comportamiento de los individuos en la institución educativa.

#### **3.3.1 Dirección (Liderazgo)**

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (Alcaras, 2012)

“El liderazgo es una cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr los objetivos, en éste se hace necesario la supervisión ya que toda institución debe tener bien definidos los procesos de dirección, organización y control adecuado” (Rubén, 2007).

### **3.3.2 Compromiso**

El compromiso hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación. Un compromiso es una obligación que debe cumplirse por la persona que lo tiene y lo tomó. El compromiso, además, es la capacidad que tiene una persona para tomar conciencia de la importancia que existe en cumplir con algo acordado anteriormente. (Tereza, 2003), ser una persona que cumple con sus compromisos es considerado un valor y una virtud, ya que esto suele asegurar el éxito en los proyectos futuros y la plenitud.

### **3.3.3 Capacitación**

“Mayoritariamente la capacitación forma parte de la motivación de los miembros de la organización, y por ende parte del Clima Organizacional. El objetivo no sólo es motivarlos sino capacitarlos en diferentes áreas a fin de enriquecer su capital cultural” (Clima Organizacional, 2017). Por lo cual se considera como el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia. Se requiere la existencia de un potencial que se trata de transformar en acto.

## **3.4 Factores que inciden en el Clima Organizacional**

Algunos factores que influyen en el clima organizacional y a los que hay que prestar atención a la hora de intentar mejorar el clima en la empresa son:

### **3.4.1 Relaciones entre personal y jefes.**

Para construir un Clima Organizacional sano, es importante que el vínculo que une a las personas con sus superiores sea lo más amable y correcto posible, manteniendo una relación estrecha en su justa medida.

Resulta casi inevitable reconocer que a una buena parte de los trabajadores les preocupa la relación que mantienen con sus responsables. De hecho, tener frecuentes desencuentros con los jefes puede llegar a generar trastornos físicos y psicológicos como estrés, inseguridad, insomnio o baja autoestima. (Award, 2017)

### **3.4.2 Relaciones entre compañeros.**

Un estudio llamado “Relaciones en el trabajo” determinó que entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores es la clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad. Además, estas condiciones positivas hacen que los empleados se sientan mucho más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión. (Universia, 2017)

Tras quedar demostrada la importancia de mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, a continuación se describen algunos consejos que permitirán cumplir con este objetivo.

Conocimiento de los compañeros: Es importante conocer a los compañeros que laboran en la institución para encontrar aspectos de interés en común que pueden servir para realizar actividades que vayan a favor del crecimiento institucional.

Escuchar. Escuchar siempre será una virtud, es importante oír la opinión de los compañeros, pero siempre desde una posición de respeto.

Ser simpático. Es importante mantener siempre un buen humor entre los compañeros, ya que al no manifestarlo se podría mandar un mensaje equivocado que puede alterar las relaciones interpersonales o laborales.

Evitar ser parte del chismerío. Es importante alejarse de las personas que hagan comentarios fuera del lugar o que no aportan en nada a los logros de los objetivos de la institución, generando así desconfianza entre el colectivo de trabajo.

Ser agradecido. Una de las cualidades más importantes en cuanto al Clima Organizacional es que las personas sean agradecidas con los miembros del colectivo.

Ofrecer tu ayuda Otra virtud es la solidaridad. Otras de las virtudes que deben de tener entre compañeros es la solidaridad y eso significa apoyar a los compañeros cuando necesitan su ayuda.

Participar de los eventos de la oficina. Uno de los elementos que contribuyen a mejorar el Clima Organizacional es la participación en eventos sociales como celebración de cumpleaños, celebración día del maestro (Universia, 2017).

### **3.4.3 Líder y estilo de liderazgo.**

El término Líder proviene del inglés leader, y hace referencia a conducir, guiar, dirigir, dirigente o jefe. Un líder es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. (ConceptoDefinición.de, 2014)

Según (M.Nader, 2004), existen cuatro estilos de liderazgo que un líder puede mostrar para llevar a cabo su cometido, y son los siguientes:

- Directivo: Este tipo de líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.
- Considerado: Este tipo de líderes atienden a sus subordinados de forma personalizada, se preocupan por su bienestar, atienden sus inquietudes y preocupaciones y, en general, tratan a los subordinados como iguales.
- Participativo: Estos líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una institución.
- Orientado a Metas: El líder que posee este estilo de liderazgo establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. (pág. 50)

#### **3.4.4 Comunicación interna y externa.**

Es importante reconocer que la comunicación se encuentra presente en toda actividad del ser humano y que es un proceso que involucra a todos los empleados de una institución, ésta también es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los directivos para que desempeñen sus funciones en esta estructura; de igual modo dependen de la comunicación, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente que garantice las buenas relaciones y la calidad educativa en una institución.

La comunicación organizacional puede dividirse en:

Comunicación Interna: Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna debe ser asertiva, debe tener pro actividad y reactividad. Dentro de la comunicación interna se encuentran la comunicación formal e informal; la comunicación que se da en un plano vertical (Jefe y subordinado) y horizontal (entre iguales-colegas).

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la institución (donantes, proveedores, padres/madres, instituciones, entre otros). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier institución hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios. (La Comunicación Organizacional Externa e Interna, 2010)

Lo anterior nos sugiere que desde el mismo hecho de laborar desde el cargo asignado, desarrollar actividades, u otro, por más pequeña que sea, se necesita que las personas involucradas puedan comunicarse entre sí para llegar a un entendimiento, expresando sus ideas y definiendo el modo que se realizarán las actividades, usar el lenguaje adecuado para expresar sus ideas, temores, dificultades, para lograr una comunicación asertiva ya sea interna o externa.

#### **3.4.5 Espacio de trabajo.**

El entorno físico es un componente fundamental del Clima Organizacional de una institución puesto que el diseño, la distribución y las comodidades que ofrezca, tienen un gran impacto en el desempeño del personal.

Es muy importante lograr que los espacios de trabajo sean cómodos, frescos, amplios, en resumen que ofrezcan las mejores condiciones a los trabajadores, así se obtendrá un lugar de trabajo que atraiga y retenga al mejor talento humano y le permita trabajar eficazmente. (Santana, 2013)

Lo antes descrito nos sugiere que las zonas de café y otros espacios cómodos para tomar los alimentos, pueden ser parte de ejemplos simples que funcionan para incentivar la interacción de los trabajadores, lo que puede ser favorable para el desempeño del personal de la institución.

#### **3.4.6 Condiciones de trabajo.**

Las condiciones de trabajo se definen como la realización de una tarea concreta y el entorno en la que ésta se realiza. Es cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo los aspectos ambientales y los tecnológicos. (Condiciones de trabajo y salud)

Los espacios y condiciones de trabajo son de importancia en una institución porque contribuyen al rendimiento y desarrollo de los empleados, tener condiciones dignas permitira mejores resultados, se motivara el personal y sentiran satisfacción mejorando el bienestar de cada uno y promoviendo trabajos colaborativos entre los empleados cuando esten socializando en un ambiente que fomente su creatividad e ideas.

#### **3.4.7 Motivación en la institución.**

Motivación se define como la acción de estimular a los trabajadores de la educación con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la institución.

Por medio de la motivación obtendremos mejores niveles de desempeño, calidad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los trabajadores en los procesos educativos.

Pero el principal fin es lograr trabajadores satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los compañeros de trabajo y ofrecer una

mejor calidad educativa, es decir con dinamismo proporcionar la mejor atención a los estudiantes de la institución.

A continuación, le presentamos unas recomendaciones para mantener un buen nivel de motivación dentro de la institución:

Proporcionar un ambiente de trabajo positivo: promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas por parte del personal docente y del resto del personal.

Permitir la participación en las decisiones que posibilite la toma de decisiones por parte de los trabajadores docentes en las actividades educativas y sobre todo respete las opiniones proporcionadas.

Involucrar a los empleados en los resultados: comunicar al personal docente y al resto de trabajadores de la institución sobre la importancia de su trabajo para el desempeño eficiente de los objetivos educativos.

Incentivar el sentimiento de pertenencia a la institución: se debe estimular al personal docente y al resto de trabajadores para que se identifique con el centro educativo.

Proporcionar los medios que ayuden al crecimiento profesional del personal docente, promover capacitaciones constantes sobre procesos pedagógicos acordes al contexto de la institución educativa, como también que los directivos sean asesores, compartiendo su conocimiento con los trabajadores docentes.

Retroalimentación: informar constantemente de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, retomando de los resultados del acompañamiento pedagógico, señalando los aspectos de progreso y aquellos donde se debe mejorar.

Aprenda a escuchar: programar reuniones periódicas que conlleven al debate de los problemas relacionados con la educación de la institución educativa. Se puede aprovechar realizar actividades después de la jornada para compartir un rato agradable.

Conmemore éxitos: una celebración por los logros alcanzados justifica el esfuerzo realizado (La motivación de los empleados dentro de la empresa, 2012). Es importante programar actividades dirigidas especialmente a destacar los resultados académicos obtenidos, así como estimular los docentes que han sobresalido en su desempeño laboral.

#### **3.4.8 Imagen de la institución de cara al exterior.**

Ghaddra M. González la identifica la imagen como " el resultado de todas aquellas experiencias, impresiones, creencias y sentimientos que poseen las personas sobre una empresa".

H. Mohamed plantea que " es un conjunto receptor, cómo nos ven, cómo perciben aquellas manifestaciones y qué valoración de ellas se hace por parte de públicos objetivos. Representación de alguna cosa en la mente". (Ediruc, 2010)

Si hablamos de imagen, se refiere a cómo te ven los demás, que impresión tienen de la institución, que referencias, conocen del trabajo que se realiza en ella. La manera de conocer la imagen de la institución puede ser de varias formas, prestigio, referencias, antecedentes, entre otros.

### **3.5 Relaciones Interpersonales**

Las instituciones educativas constituyen una instancia fundamental dentro del proceso educativo ya que en esta los individuos inician y desarrollan su formación, por lo tanto es necesario que en las instituciones educativas se desarrollen excelentes relaciones

interpersonales ya que es una necesidad básica para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

### **3.5.1 Definición**

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional. (Gardey, 2008)

### **3.5.2 Importancia de las relaciones interpersonales**

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente (Gardey, 2008).

Las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros favorecerlas.

Si las relaciones se fundan sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación, la autonomía , y sobre la base del diálogo, valoración positiva de los demás y de sí mismo, el clima organizacional y de aula será positivo y gratificante; por el contrario, si estas relaciones están establecidas en la base de actitudes negativas, como la intolerancia, la frustración, la falta de tacto, las relaciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima será perjudicial para todo el sistema educativo.

### **La importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales y laborales.**

La comunicación se encuentra en el fundamento de toda sociedad humana, en todos los niveles, desde la comunicación que mantenemos con nosotros mismos hasta la, organizacional o institucional y la de masas que abarca todos los niveles sociales.

#### **3.5.3 Características de las relaciones interpersonales.**

Según (Taboada, 2014) considera ciertas características para mejorar las relaciones interpersonales, las cuales se enuncian a continuación.

Actuar a la altura: Va mucho más allá del cómo nos sentimos con respecto a las personas (algunos días la gente nos agrada más que otros); tiene que ver con ser íntegros y honrar la presencia de los demás dándoles su lugar. Estar a la altura significa portarnos de manera respetuosa, atenta, y correcta en cada interacción – independientemente del estado de ánimo que tengamos.

Actitud de servicio y contribución: Cómo dijo Zig Ziglar “puedes tener todo lo que te propongas en la vida, siempre y cuando ayudes lo suficiente a los demás a obtener lo que desean en la vida”. Aportar valor a la vida de los demás siempre sumará a tus niveles de satisfacción.

Una comunicación honesta: La apertura y la sinceridad conectan a la persona de una manera profunda y genuina con los que le rodean. Expresar lo que sientes, decir lo que piensas y escuchar sin juzgar a los compañeros, siempre fortalecerá los lazos en una relación, ya sea para construirla al principio o para fortalecerla con el paso de los años.

El ser amable: La positividad de una persona acompañada de una actitud humilde, complaciente y amistosa puede hacer el cambio en las relaciones interpersonales en una institución

La paciencia: Como seres humanos se tiende a fallar alguna vez, de la disposición y compromiso que se establezcan, se dará lo mejor para el más óptimo desarrollo de las relaciones entre compañeros.

La lealtad: Es la disposición y compromiso de dar lo mejor de nosotros. Sentimiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos o hacia alguien, trabajar los conflictos de manera leal y directa es difícil, sobre todo cuando se está enojado o molesto; es por ello, la mayoría opta en abandonar las relaciones cuando tienen una dificultad.

Tener un propósito común: Este es un elemento vital para las relaciones de crecimiento. Se procura encontrar gente con sueños y aspiraciones, que compartan los mismos intereses, con la que puedas crecer y construir, y será una de las experiencias más enriquecedoras en el campo laboral.

Los factores del Clima Organizacional antes descritos tienen aspectos importantes para esta institución educativa, porque repercuten de manera directa en el desempeño de cada miembro que tiene mucha relación con compañeros, autoridades e institución. Desarrollar cada uno de estos factores con claridad en la personalidad de cada uno de los colaboradores de la institución permitirá alcanzar los objetivos con éxito.

### **3.5.4 Factores que influyen en las relaciones interpersonales.**

Las relaciones interpersonales son esenciales para el ser humano, y debido a esa necesidad se requiere que éstas sean lo más efectivas posibles. Hay una serie de factores que influyen en las relaciones interpersonales, entre las más importantes podemos mencionar las siguientes:

#### La personalidad:

La personalidad es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto de los individuos. En tanto, la interrelación y la comunión de todas estas características, generalmente estables, serán las que determinarán la conducta y el comportamiento de una persona y porque no también, de acuerdo a la estabilidad de las mismas, predecir la respuesta que puede dar un individuo al cual conocemos ante determinada circunstancia o estímulo. (Ucha, s.f.)

#### Funciones cognitivas:

Nuestro cerebro, además de regular todas las actividades, también es el responsable de los procesos mentales necesarios para manejarnos adecuadamente en el día a día. Estos procesos son las funciones cognitivas, necesarias para la vida cotidiana. Las principales son:

- Atención y concentración: para escuchar y estar atentos.
- Percepción y reconocimiento: para reconocer personas y objetos.
- Orientación: para saber dónde estamos y hacia dónde vamos.
- Memoria: para recordar y aprender con ello.
- Funciones ejecutivas: para planificar actividades.
- Lenguaje: para comunicarnos.

Todas las actividades que realizamos en nuestro día a día requieren que las funciones cognitivas se activen, por eso es tan necesario que las mantengamos lo más ágiles posible, entrenándolas.

### El estado afectivo:

El estado afectivo es el conjunto de emociones, estados de ánimo, sentimientos que impregnan los actos humanos, incidiendo en el pensamiento, la conducta, la forma de relacionarnos, de disfrutar, de sufrir, sentir, e interaccionando con la expresividad corporal. Un estado afectivo es una emoción sostenida y persistente experimentada por el sujeto y expresada de forma que puede ser percibida por los que le rodean.

Según el tipo de afecto y su duración distinguimos tres en orden de profundidad y duración:

- Emociones (Las más superficiales de los afectos).
- Pasiones (Intermedias).
- Sentimientos (Son los más profundos y duraderos).

Emociones:

- Son reacciones vivenciales que se acompañan de una fuerte conmoción somática.
- Son rápidas e inestables, En general duran menos de un día.
- Tienen gran componente físico: El cerebro percibe algo que le dispara una emoción en la amígdala cerebral.
- Vienen acompañados de un síntoma (Pensamiento – emoción – síntoma)
- Varían según su intensidad, tono y tendencia.
- Las emociones son la parte más superficial de nuestros estados afectivos, algunos ejemplos de emociones son el ponerse triste un día nublado o alegrarse al recordar un momento agradable.

Las pasiones:

Las pasiones son la respuesta afectiva a algo exterior, algo que sucede y nos afecta. También se puede definir como una emoción muy fuerte que abarca el deseo o el entusiasmo hacia algún objeto, hacia alguna persona o, en definitiva, hacia un tema determinado. Se produce cuando existe una afinidad por algo o alguien de manera muy intensa. Las pasiones son más fuertes que las emociones ya que afectan al pensamiento y a la voluntad. (Arroyo D. , 2014)

Sentimientos:

- Es un estado afectivo pero elaborado por la inteligencia y la voluntad.
- Son estables, específicos y duran años
- Aunque son los estados afectivos más profundos alcanzan menor intensidad que los otros.
- Algunos ejemplos de sentimientos son el amor a una persona, a la familia, bondad o el odio hacia alguien, entre otros.

Las relaciones interpersonales en una institución contribuyen a mantener un Clima Organizacional agradable, porque a pesar de las divergencias, lógicas y emocionales entre las personas hay un esfuerzo por parte de todos los miembros para lograr una atmosfera de comprensión y sincero interés en el bien común de cada miembro de la institución.

#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Cuáles son las características del Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre personal directivo y docentes del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el departamento de Masaya, en el I semestre del 2019?

¿Qué factores inciden en el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre Personal Directivo y Docentes del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el departamento de Masaya, en el I semestre del 2019?

¿Qué estrategias se proponen para mejorar el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el departamento de Masaya, en el I semestre del 2019?

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variable	Concepto	Sub - Variables	Indicadores	Fuentes	Instrumentos
Clima Organizacional	Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u institución, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.	<p>Clima Organizacional</p> <p>Características del Clima Organizacional</p> <p>VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Satisfacción</p> <p>Motivación</p> <p>Cultura</p> <p>Estructura</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Recompensa</p> <p>Desafío</p> <p>Relaciones</p> <p>Cooperación</p> <p>Conflictos</p> <p>Identidad</p>	<p>Directora</p> <p>Subdirector</p> <p>Docentes</p> <p>Jefes de Áreas</p>	<p>Guía de Entrevista</p> <p>Guía de Encuesta</p>

		Factores que Inciden en el Clima Organizacional	<p>Dirección (Liderazgo)</p> <p>Compromiso</p> <p>Capacitación</p> <p>Relaciones entre Personal y Jefes.</p> <p>Relaciones entre compañeros.</p> <p>Líder y estilo de liderazgo.</p> <p>Comunicación interna y externa.</p> <p>Espacios de trabajo.</p> <p>Condiciones de trabajo</p> <p>Motivación en la institución.</p> <p>Imagen de la institución de cara al exterior.</p>		
--	--	---	---	--	--



		Factores que influyen en las relaciones interpersonales.	Funciones cognitivas. El estado afectivo.		
--	--	--	--	--	--

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 Tipo de enfoque**

El presente estudio se desarrolla con un enfoque cuantitativo el cual representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “saltar” o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va a establecerse y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

Las características presentadas en este enfoque que se relacionan con la investigación realizada son:

- Busca ser objetivo Describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos (causalidad). Se aplica la lógica deductiva. De lo general a lo particular (de las leyes y teorías a los datos).
- Describe las variables
- Recolecta los datos
- Los datos son representados en forma de números que son analizados estadísticamente. (Sampieri, 2014, pág. 4)

### **5.2 Tipo de estudio de la investigación.**

En esta investigación el tipo de estudio que se aplica es descriptivo, describe el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales que se observan en la forma de convivir en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma.

Según (Sampieri, 2014) “la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan” (p.92).



izó en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el departamento de Masaya, en el I semestre de 2019, en el turno matutino.

#### 5.4 Población y Muestra.

Según (López, 2004) Población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros".

Los sujetos que conforman el conjunto poblacional en estudio están compuesto de la siguiente manera: equipo directivo (director, sub director, jefes de áreas), y personal docente.

En cuanto a la muestra podemos definirla como:

Un sub grupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa. (Sampieri, 2014, pág. 173)

En esta investigación se ha utilizado el muestreo no probabilístico, (Sampieri, 2014) afirma: “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p. 176).

**Tabla de Población y Muestra**

<b>Actor</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>% de muestra</b>
Equipo directivo			
Director	2	2	100 %
Sub director			
Jefes de áreas	5	3	60 %
Personal docentes	35	14	40 %
Total	42	19	

El proceso de selección de muestra se realizó mediante el muestreo no probabilístico o muestra dirigida, ya que la selección de muestras se ha realizado intencionalmente según conveniencia de ésta investigación, tomando en cuenta a todo el equipo directivo y solamente a tres de los jefes de áreas, los que tienen más tiempo de laborar en la institución, en cuanto a los docentes se ha tomado el 40% del total de los actores.

## **5.5 Métodos para la recolección de la información.**

### **Métodos Teóricos**

#### **5.5.1 Método analítico:**

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más el objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Ruiz R. , 2007, pág. 13).

#### **5.5.2 Método sintético:**

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve. La síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades (Ruiz R. , 2007, pág. 15).

## **5.6 Técnicas empíricas de recolección de datos.**

Para recolectar la información se aplicaron las siguientes técnicas.

La entrevista se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador. Quienes responden pueden ser directores o docentes, los cuales son usuarios actuales del sistema existente. (La Recoleccion de Datos, s.f.)

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. Las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta ( el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (Sampieri, 2014, pág. 403)

La encuesta consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias, generalmente es anónima y escrita. (Arroyo, 2012).

Existen encuestas abiertas y cerradas, las encuestas cerradas por lo general las preguntas cerradas son aquellas que se puede responder utilizando un “sí”, “no” o con respuestas muy cortas.

Las preguntas cerradas son más fáciles para el candidato ya que no tiene que escribir o verbalizar sus pensamientos tan sólo seleccionar la alternativa que describa de mejor manera su respuesta. (Bold, s.f.)

### **5.7 Instrumentos aplicados en la recolección de datos.**

En esta investigación se aplicaron instrumentos a los siguientes actores:

Guía de Entrevista, aplicada a directora y sub director.

Guía de Encuesta, se aplicó a 14 docentes.

Guía de Encuesta, aplicada a 3 Jefes de áreas.

## **5.8 Confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos.**

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

La validez, en términos generales se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. (Sampieri, 2014, pág. 200)

Con respecto a “La objetividad se refiere al grado en que éste es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan” (Sampieri, 2014, pág. 206).

Los instrumentos fueron validados por docentes especializados en metodología de la investigación y se tomó en cuenta la coherencia con respecto a los objetivos de investigación.

Las principales observaciones en cuanto a los instrumentos, fue el mejoramiento de instrumentos, especialmente en cuanto a Clima Organizacional (preguntas N° 1,2, 4, y 5); relaciones interpersonales (preguntas N° 1 y 2); así como la unificación de varios ítems en cuadro sobre los aspectos: características de Clima Organizacional y factores en el Clima Organizacional.

## **5.9 Plan de análisis.**

Para procesar la información obtenida y dar respuesta a los objetivos de la investigación, se ha elaborado una matriz de resultados para cada actor (director,

sub director, docentes, jefes de área), de acuerdo al orden que lleva cada variable y teniendo en cuenta la información obtenida de cada instrumento aplicado.

De manera paralela a la elaboración de matriz de resultados se realiza el procesamiento final de datos, obteniendo datos totales. Seguidamente se realiza la construcción de gráficas para facilitar la interpretación de los resultados.

Algunas de las herramientas que se utilizaron para facilitar el procesamiento y visualización de la información son Excel, Word y Power Point.

## **ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **7.1. Clima Organizacional y conceptos que contribuyen a interpretar el Clima Organizacional.**

En el presente escrito se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, mostrando por cada instrumento aplicado un resultado específico. El Clima Organizacional está constituido por elementos los cuales son la satisfacción, motivación y elementos culturales de una determinada institución.

Una vez aplicado los instrumentos a los distintos actores que participaron en este estudio se procedió a hacer el presente análisis de los resultados. A continuación se desarrollan cada uno de estos.

#### **7.1.1 Relaciones laborales.**

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito de trabajo y se constituye en uno de los elementos vitales para interpretar el Clima Organizacional.

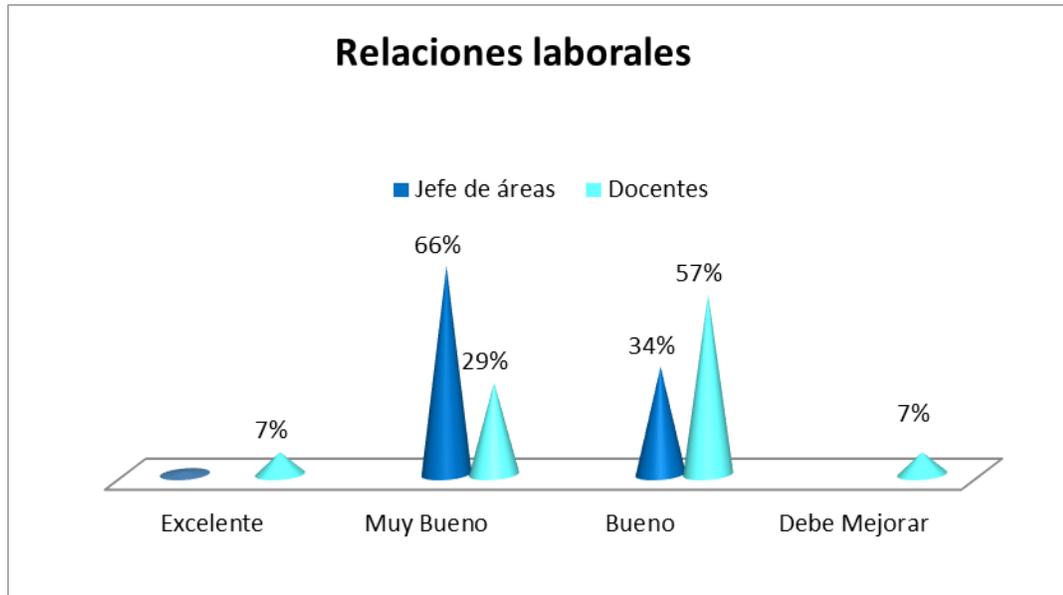
Al consultarle a la directora y sub director acerca de cómo perciben las relaciones laborales ambos expresaron que son muy buenas.

Con relación a la gráfica N°1 se observó que el 66% de los jefes de áreas señalan como muy buena las relaciones laborales, el 34% lo calificaron de bueno; otro de los actores consultados fue el personal docente, estos manifestaron un 7% excelente, 29% como muy bueno, 57% bueno y 7% que deben de mejorar.

Según lo planteado por los distintos actores se concluye que las relaciones laborales son buenas, la mayoría de los encuestados están satisfechos y expresan que gozan de un clima laboral donde la motivación está presente, sin embargo se destaca que el porcentaje de los jefes de áreas consideran las relaciones laborales como muy bueno, a

diferencia del 57% de los docentes la califican en una categoría de bueno. Un 7% de ellos manifiesta que estas deben mejorar, identificando debilidades tal como: poca comunicación entre el personal docente y el área administrativa.

**Gráfico N° 1**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

### 7.1.2 Satisfacción

Según Ruiz (2001), señala que la satisfacción es el estado afectivo de agrado que una persona que experimenta acerca de su realidad laboral, el entorno en que se desempeña y las condiciones de trabajo, representan el componente emocional de la percepción, tiene componentes cognitivos y conductuales.

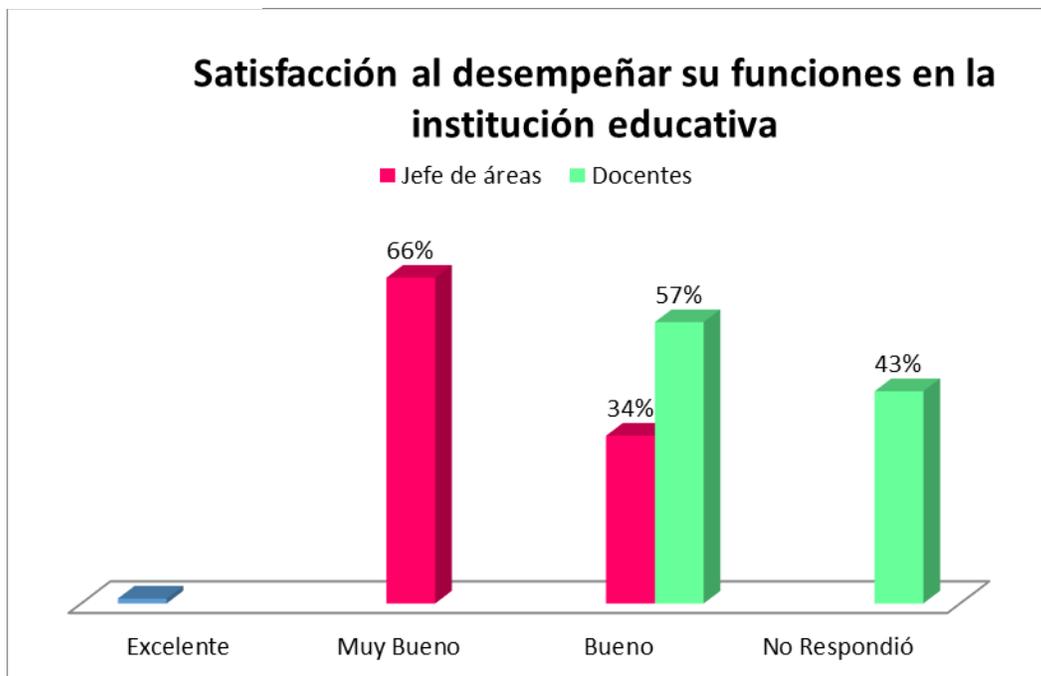
En relación a este concepto la directora opinó que sienten satisfacción al desempeñar sus funciones porque de esta manera aporta al mejoramiento de la calidad de la educación, a sí mismo en sus funciones administrativas tratan de crear un ambiente agradable donde el personal docente se sienta motivado y les permita ser más productivos y eficientes; el sub director coincide con lo antes mencionado.

En el gráfico N° 2, se observa que el 66% de los jefes de áreas señalan como muy bueno los niveles de satisfacción al desempeñar sus funciones evidenciando una actitud positiva y un compromiso en su puesto de trabajo, mientras el 34% lo califica de bueno. El 57% de los docentes manifestaron como bueno y el 43% restante no respondió la pregunta lo que llamó la atención al grupo de investigadores.

Se puede deducir que existe satisfacción por parte de los miembros directivos de la comunidad educativa, categorizándola entre muy bueno, y bueno. Cabe señalar que un 43% de los docentes no respondió la pregunta acerca de la satisfacción al realizar sus funciones.

Como investigadoras opinamos que la satisfacción con la se desarrolla una persona en sus funciones, radica en la pasión y esmero que tenga por su trabajo porque es un elemento propio de cada uno, entre más satisfacción tenga mejor realizará sus labores en su puesto asignado.

**Gráfico N° 2**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

### 7.1.3 Motivación

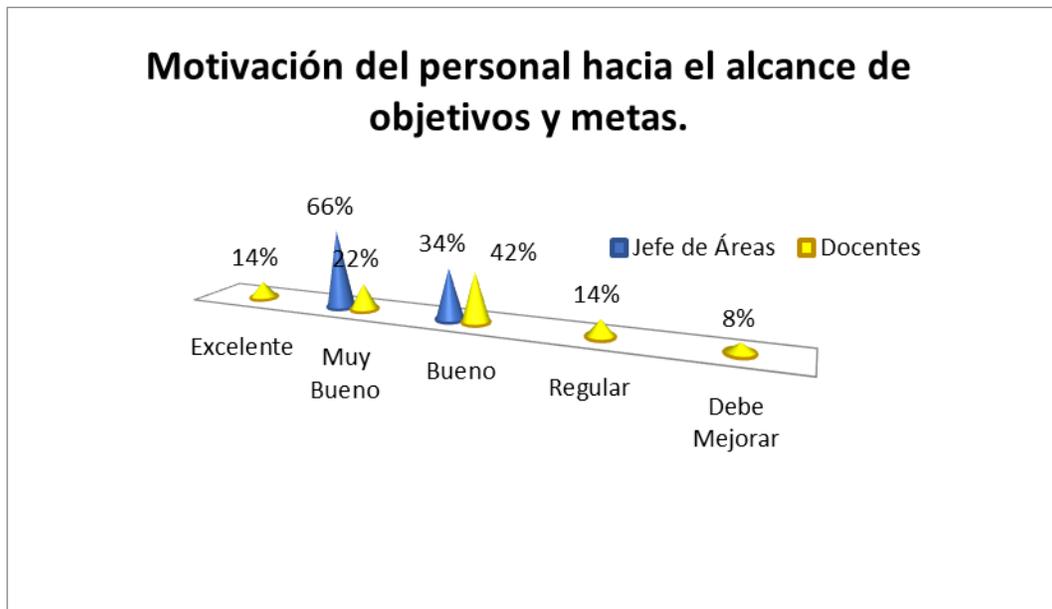
Otro elemento importante para entender la total dimensión del Clima Organizacional es la motivación, es la capacidad de mantener el estímulo positivo a todas las actividades laborales que realizan. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

Tomando en consideración que la directora opinó que motivar al personal docente permitirá un mejor desempeño en sus funciones, el sub director manifestó muy concretamente la respuesta y dijo que era buena la motivación sin mayores elementos que ayudaran a entender su planteamiento.

Se observó en el gráfico N° 3 que el 66% de los jefes de áreas la califican la motivación como muy buena, 34% como buena; mientras tanto un 14% de los docentes opinaron que son excelentes, el 22% como muy bueno, 42% bueno, 14% regular y sin embargo un 8% respondieron que debe mejorar.

En relación a los resultados obtenidos, se deduce que tanto el sub director, como los jefes de áreas y el 22% del personal docente coinciden que la motivación dentro de la institución es muy buena; hay que destacar que la directora manifestó que motivar al personal docente permitirá lograr que sean más eficientes, creativos y tengan un mayor compromiso dentro de la institución educativa permitiendo fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje.

**Gráfica N° 3**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

### 7.1.4 Cultura

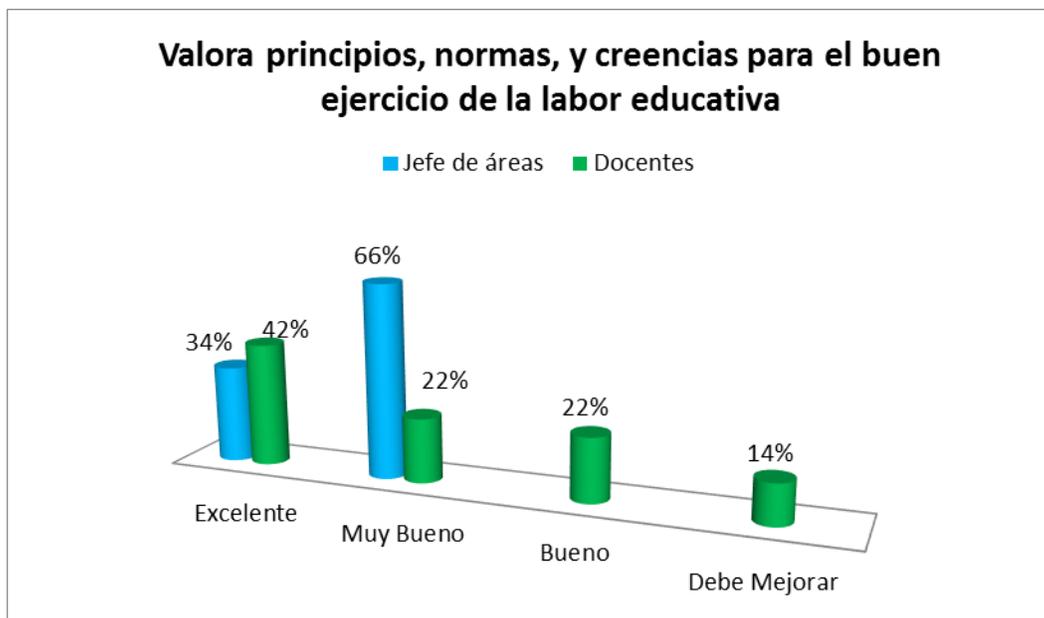
Otro elemento importante para comprender el Clima Organizacional es la cultura, definida como un conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su integración social.

La directora valora la práctica de principios, normas y creencias, desde el punto de vista que permitía mejorar el desempeño de sus funciones, el sub director opinó que esto vendría a fortalecer la labor educativa.

Al respecto en el gráfico N° 4 los jefes de áreas respondieron 34% excelente y un 66% lo califican de muy bueno; otros actores importantes fueron los docentes dentro del rango de porcentaje consideraron un 42% Excelente, 22% muy buena, 22% bueno, 14% debe de mejorar.

La institución motiva a sus docentes como parte de su cultura, comprendiendo la importancia de valorar principios, normas y creencias, para que los miembros de la institución sientan que su esfuerzo es valorado, y a su vez, retribuyan con dedicación, entusiasmo y compromiso en su centro de trabajo. El 12% de los docentes encuestados consideran que debe mejorar.

**Gráfico N° 4**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

### 7.1.5 Normas principios y niveles

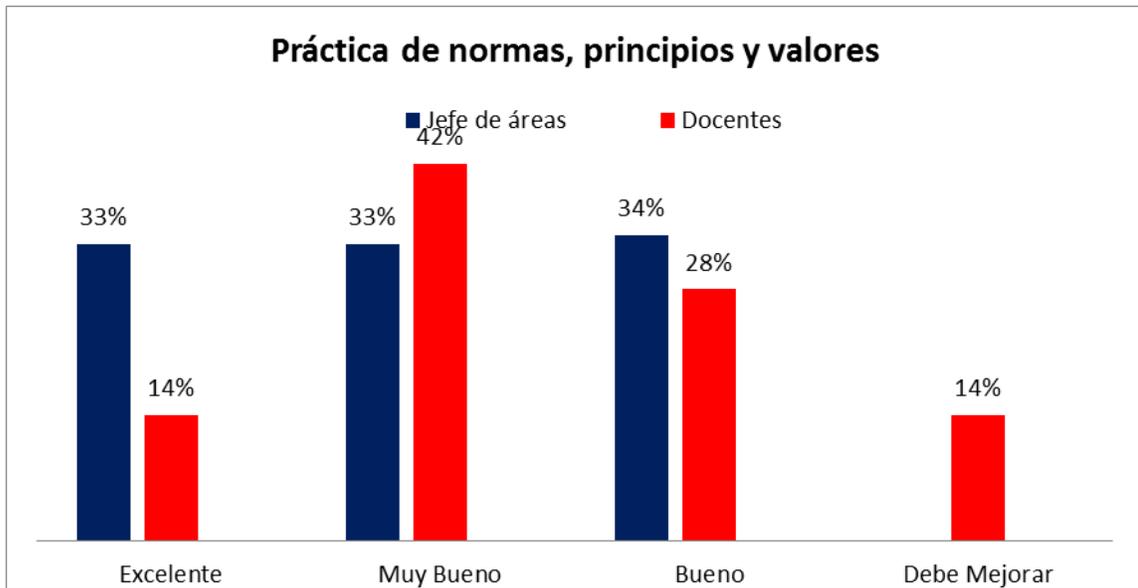
La directora estima que al practicar normas, principios y valores se crearía un ambiente armónico dentro de la institución educativa favoreciendo un Clima Organizacional agradable, el sub director opinó que es importante poner en práctica lo antes mencionado.

Los jefes de áreas expresaron en el gráfico N° 5, un 33% como excelente la práctica de normas principios y valores, 33% muy bueno, 34% bueno, otro de los actores

encuestados fueron los docentes manifestaron un 14% como excelente, 42% muy bueno, 28% bueno y un 14% que se debe mejorar.

Al poner en práctica las normas principios y valores, es importante para mejorar las condiciones actuales y futura dentro del centro educativo, el 14% opinó que deben mejorar.

**Gráfico N° 5**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

## 7.2 Características de Clima Organizacional y las relaciones interpersonales.

El Clima Organizacional comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la institución, constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El Clima Organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

Para analizar las características del Clima Organizacional se tomaron en consideración 8 dimensiones las que se plantean a continuación:

### **7.2.1 Estructura**

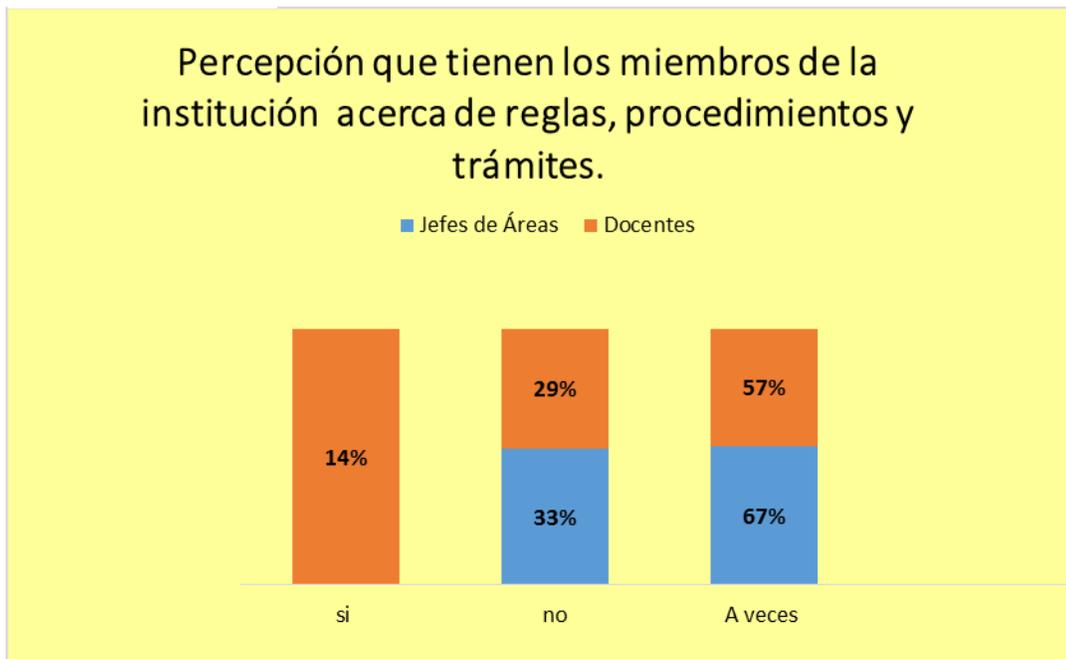
La primera característica es la estructura, se refiere a la cantidad de procedimientos, reglas, trámites que se desarrollan en la institución y al preguntar si los docentes perciben lo anterior como una limitación en el desarrollo de sus funciones, la directora manifestó que a veces, en tanto que el sub director afirma que casi siempre.

Por su parte los jefes de áreas y el personal docente categorizan el aspecto anterior en: Si, No, A veces, Casi siempre, obteniendo lo siguiente:

El 67% de los jefes de área opinan que a veces se percibe como una limitación el uso de reglas y procedimientos, el 33% manifiesta que no. De igual forma el 57% de los docentes afirman que a veces, el 29% que no y el 14% expresan que sí.

Según lo expresado se concluye que el sub director, jefes de áreas y docentes en su gran mayoría coinciden que a veces el uso de reglas y procedimientos se consideran como una limitación en el desempeño de las actividades educativas, posiblemente esto se deba a las exigencias que tiene el instituto en cuanto a la entrega de documentación y procedimientos que como entidad pública debe de asumir.

**Gráfico N° 6**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

### 7.2.2 Responsabilidad

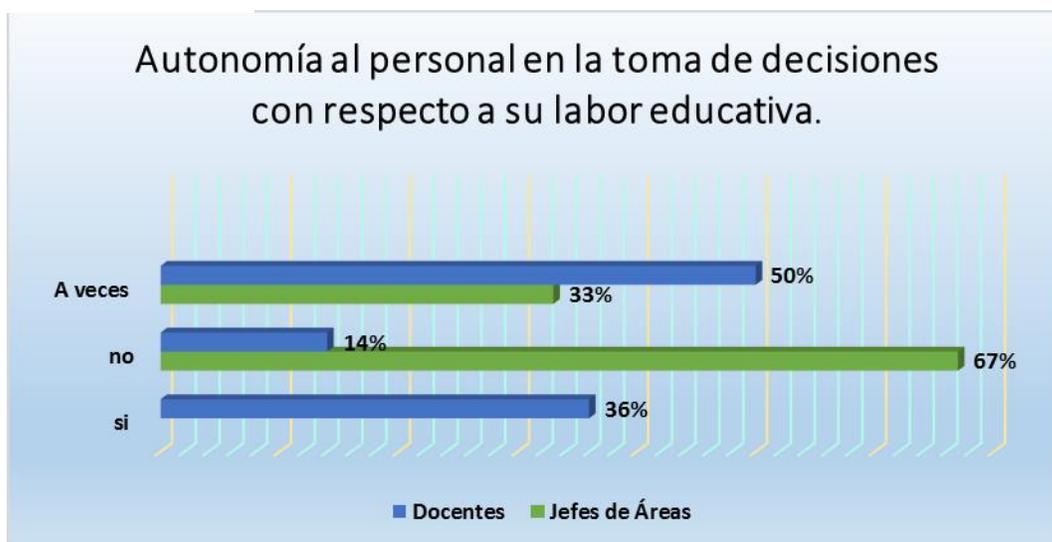
La segunda característica es la responsabilidad, se entiende como el sentimiento de independencia en la toma de decisiones de las actividades laborales, y en el caso específico de los docentes, la directora opina que casi siempre se les da autonomía en la toma de decisiones, por el contrario el sub director expresa que a veces.

En relación a la autonomía que tienen los Jefes de áreas en el desarrollo de su labor educativa el 67% afirma que no la tienen y un 33% opina que a veces. En tanto los docentes en un 50% manifiestan que a veces, al contrario de un 36% que afirma que tiene autonomía y el 14% restante que no la tiene.

De acuerdo a lo expresado por cada uno de los actores entrevistados y encuestados se infiere que el sub director y un porcentaje alto de docentes coinciden que a veces hay autonomía para que se puedan decidir en ciertos aspectos de su labor diaria, entre los

demás actores hay diversas opiniones, lo que deja claro que los miembros de la institución no sienten esa libertad para realizar ciertas acciones o toma de decisiones en cuanto a las actividades que realiza cada uno, esto en contradicción con lo que expresa la directora cuando responde que casi siempre tienen autonomía.

**Gráfico N° 7**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

### 7.2.3 Estimulo

La tercera característica la constituye el estímulo, se corresponde al reconocimiento moral que se brinda a los miembros de la institución al ser adecuadamente estimulados, es importante que los miembros se sienta constantemente alentados por los directivos; en la medida que se incentive moralmente a los miembros, se observará un ambiente de motivación, bienestar y beneficio dirigido al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

En entrevista a la directora respondió que el personal docente son estimulados en el desempeño de su trabajo, contradictoriamente el sub director dijo que a veces.

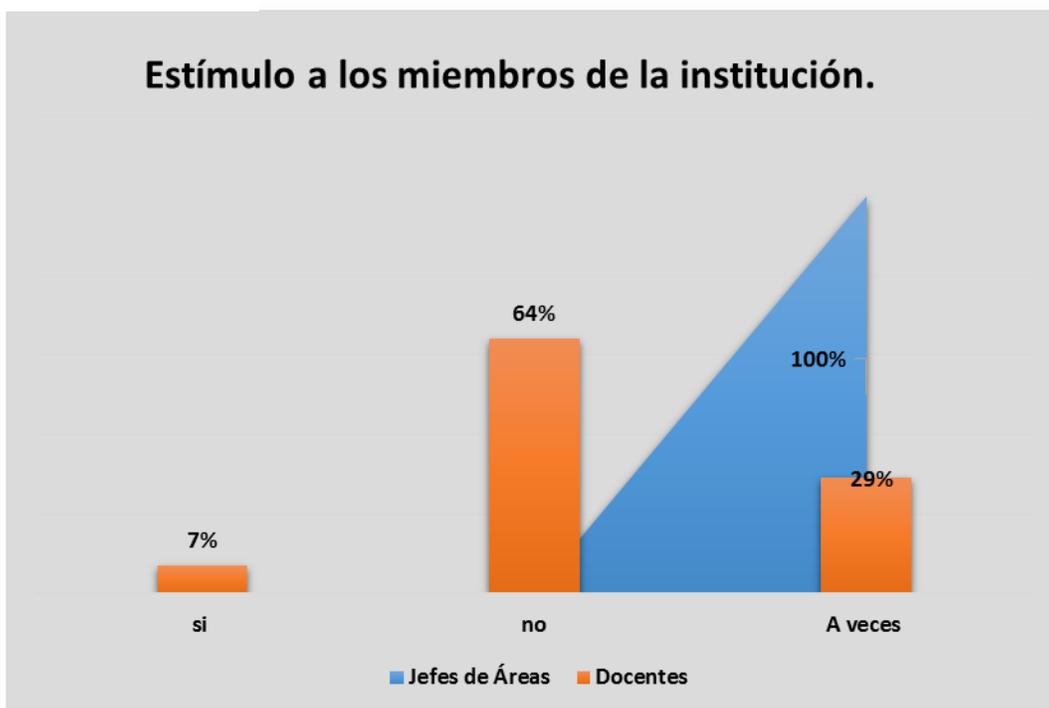
El 100% de los jefes de áreas manifiestan que a veces son estimulados en el desempeño de su labor; en tanto el 64% de los docentes expresan que no, el 29% respondió a veces y el 7% afirma que sí.

En relación a los resultados obtenidos, se deduce que tanto el sub director, como los jefes de áreas y una parte de docentes encuestados coinciden que a veces se estimula el trabajo realizado por parte de la institución; hay que destacar que la directora difiere en gran medida al afirmar que se estimula la labor educativa, esto supone que pueda ser que ésta dimensión no es aplicada de manera igualitaria a todos los miembros de la institución.

De acuerdo a los datos obtenidos por el personal docente la gran mayoría de ellos expresan no ser estimulados, la importancia que los docentes estén incentivados favorecerá al buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, mejora el desempeño docente y buena actitud ante el desarrollo de las actividades realizadas en la institución.

Cabe señalar que esta es una institución pública por lo cual al tipo de estímulo al que se hace referencia es a los morales como palabras, mensajes, diplomas y reconocimiento cuando los docentes cumplan, metas alcanzadas favorecerá a que los miembros de la institución se sientan motivados al realizar su trabajo con dedicación.

**Gráfico N° 8**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

#### **7.2.4 Desafío**

La cuarta característica es el desafío, que corresponde al riesgo que asumen los miembros de la institución con respecto al trabajo que desarrollan diariamente, la directora y el sub director afirman que uno de sus desafíos es lograr la unificación de acciones del personal docente.

Por otra parte los jefes de áreas y docentes lo describen de la siguiente manera:

El 33% de los jefes de áreas manifiestan que no hay unificación de acciones, otro 33% expresa que sí y el 34% restante no respondió; en cuanto a los docentes el 64% manifiesta que no, el 29% que a veces y el 7% contestó que sí.

De acuerdo a lo expresado se concluye que solamente la directora, sub director y jefes de áreas y un mínimo de personal docente afirman que hay unificación de acciones, pero la mayoría manifiesta diversas opiniones, entre ellas el 64% de los docentes refiere no sentir esa unión que debería de fomentar el equipo directivo con los miembros de la institución.

**Gráfico N° 9**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

### 7.2.5 Relaciones

La quinta característica son las relaciones, según la teoría la describe como el ambiente de trabajo agradable y buenas afinidades entre todos los miembros de la institución, en este particular la directora manifiesta que casi siempre existe un ambiente laboral grato y buenas relaciones sociales, el sub director por su parte afirma que hay buenas relaciones.

Por lo que respecta a jefes de áreas y docentes lo clasifican de la siguiente manera:

El 33% de los jefes de áreas respondieron sí, otro 33% no, y otro 34% a veces; en cuanto a los docentes el 50% manifiestan que sí, el 36% a veces, el 7% no y el 7% restante casi siempre.

Según lo manifestado por los actores, se puede afirmar que el ambiente laboral grato y las buenas relaciones que percibe la mayoría de los miembros de esta comunidad se aprecian buenas. La importancia de las buenas relaciones radica en generar un clima de armonía para que los miembros trabajen en unión para el cumplimiento de sus labores educativas.

**Gráfico N° 10**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

### 7.2.6 Cooperación

La sexta característica es la cooperación, referida a la existencia del apoyo mutuo de parte de los directivos y entre los miembros de la institución. Al entrevistar a la directora y sub director sobre este aspecto, ambos expresaron que sí existe espíritu de cooperación entre el equipo directivo y los docentes y viceversa.

Con respecto a lo expresado por los jefes de áreas y docentes, el 33% de los jefes de áreas respondieron sí existe cooperación, otro 34% manifestó que no y el 33% restante contestó a veces; en cuanto a los docentes el 43% afirma que a veces hay cooperación, el 36% sí, el 14% casi siempre, y un 7% no.

De acuerdo a las afirmaciones anteriores se deduce que hay opiniones diversas, una parte de los actores manifiestan que no hay colaboración y otra parte expresa que a veces, lo que pone en duda que exista la práctica de éste aspecto. El valor que tiene la cooperación y colaboración entre miembros de una institución es que conlleva a un intercambio de aspectos pedagógicos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje, apoyo mutuo y retroalimentación de experiencias entre los miembros.

**Gráfico N° 11**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

### 7.2.7 Conflictos

La séptima característica son los conflictos, que refiere a enfrentar y solucionar de manera objetiva los problemas tan pronto surjan, respecto a lo anterior y al preguntar si

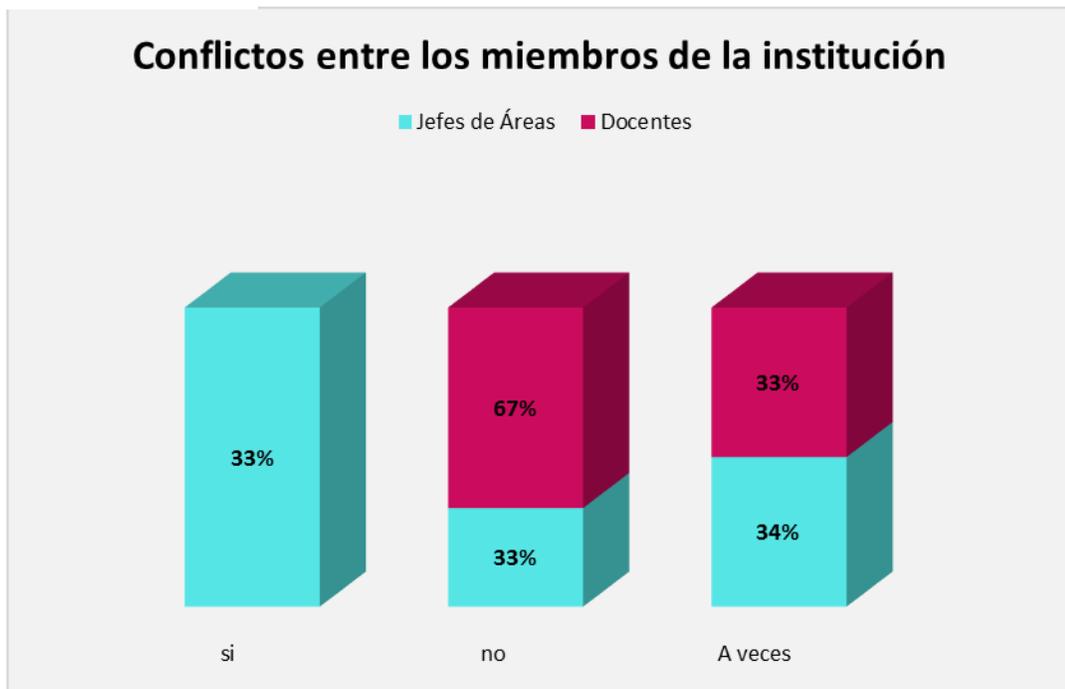
existen conflictos con el personal docente, la directora no respondió, por el contrario el sub director manifiesta que a veces.

Referente a lo expresado por los jefes de área y docentes lo categorizan con las siguientes afirmaciones:

El 33% de los jefes de áreas afirman que existen conflictos entre los miembros de la institución, el 33% respondió que no y el 34% restante afirma que a veces; por su parte los docentes respondieron en un 67% que no hay conflictos y el 33% que a veces.

Los resultados anteriores nos describen una diversidad de opiniones, por cuanto se concluye que hay elementos que se deben mejorar para evitar tener un clima desfavorable a causa de los conflictos, lo que ocasiona la división, predisposición al trabajo y obstaculiza el desarrollo eficiente en la labor educativa. Es importante que los miembros de la institución desarrollen sus labores educativas en un clima de bienestar y armonía, lo anterior hace más fluida la labor de los miembros en la institución.

**Gráfico N° 12**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

Continuando con la misma característica del conflicto, en cuanto a la actitud de resolverlos en el momento que se presentan, la directora afirma que casi siempre lo realiza, el sub director manifiesta que a veces.

Retomando el aspecto anterior el 67% de los jefes de áreas manifiestan que sí hay actitud de resolución de resolver conflictos, el 33% que no; en cuanto a los docentes el 79% expresa que sí, el 7% que no y el 14% no contestó.

Ante lo afirmado se llega a la conclusión que la mayoría coincide que hay una pronta actitud para la resolución de conflictos, al contrario, un porcentaje menor afirma que no, en tanto el sub director manifiesta que a veces; llama la atención que un 14% se abstiene de contestar, lo que deja abierta la posibilidad que existan ciertas inconformidades en cuanto a este tema; se infiere que hay limitaciones en la toma de decisiones por parte de algunos miembros de la institución para la resolución de conflictos y se propone la posibilidad de que todos se esfuercen por dar respuesta a los conflictos que se les presenta en la labor diaria.

**Gráfico N° 13**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

## 7.2.8 Identidad

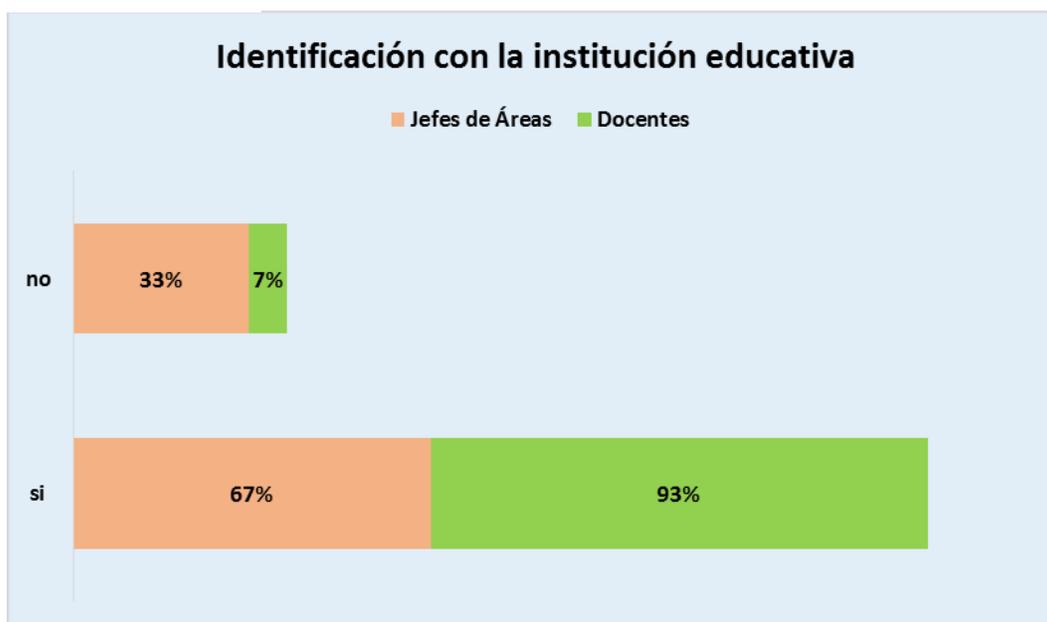
La octava característica es la identidad, que corresponde al orgullo de pertenecer a la institución; la directora y sub director afirman que se sienten identificados con su institución.

Con relación a los jefes de áreas y docentes respondieron de la siguiente manera:

El 67% de los jefes de áreas respondieron que se sienten identificados, el 33% afirmó que no; el 93% de los docentes manifiestan que sí y el 7% expresan que no.

Según las respuestas obtenidas, se puede deducir que un gran porcentaje de los miembros de la institución manifiestan sentirse identificados con la institución para la que laboran, incluyendo el equipo directivo, lo anterior se puede valorar como un aspecto positivo ya que contribuye al mejoramiento de la calidad educativa de la institución.

**Gráfico N° 14**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

Continuando con la característica de la identidad, se preguntó acerca del aporte que realizan desde su cargo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, tanto la directora y sub director respondieron que sí aportan para el cumplimiento de las metas de la institución.

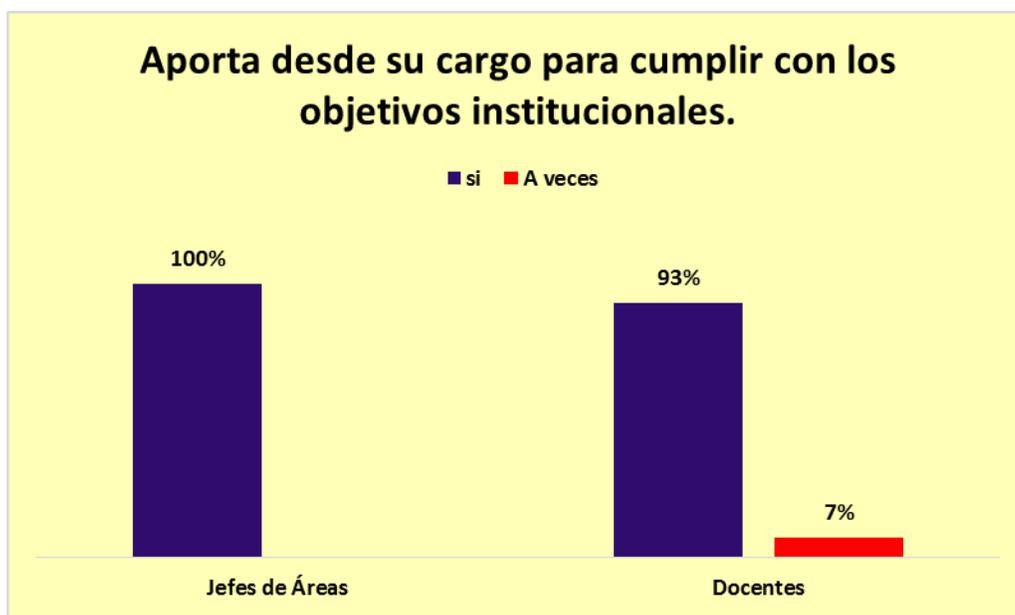
En lo que respecta a los jefes de áreas y docentes expresaron lo siguiente:

El 100% de los jefes de áreas manifiestan que sí, el 93% de los docentes afirman que sí y el 7% restante contestaron que a veces.

Según respuestas obtenidas la mayoría de los actores coincide que aportan en el cumplimiento de los objetivos institucionales, beneficia en el desarrollo de las actividades educativas del centro y fortalece en cada miembro la identidad de la institución.

Este aspecto se valora de manera positiva para toda la comunidad educativa debido que fortalece el trabajo institucional dando como resultado cumplimiento de metas, buen desempeño docente y eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Gráfico N° 15**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

Realizando una valoración general de las características descritas anteriormente, las que tienen más presencia en la institución donde se realizó esta investigación son:

La identidad, con respecto a los aportes desde su cargo que realizan los miembros de la institución para cumplir los objetivos institucionales, ya que en una gran mayoría manifiesta que tiene una actitud positiva con respecto a este apartado.

La identidad con respecto a la identificación por parte de los miembros hacia la institución educativa; al respecto gran porcentaje coincidió en sentirse parte de la institución, lo que es un elemento positivo que tiene a su favor la institución.

La tercer y última característica que se manifiesta con gran presencia en la institución es la actitud de enfrentar y resolver conflictos a la mayor brevedad posible por parte de los miembros, esto favorece en gran medida a un ambiente de tranquilidad.

En cuanto a las características que tienen menor presencia en la institución objeto de este estudio, se considera las siguientes:

El estímulo a los miembros de la institución, siendo una de las características que se destaca de manera negativa, donde la mayoría de los actores consultados aseguran que no hay estímulo por parte de la institución, esto visualiza una falta de motivación para los miembros, así como un conformismo al realizar sus labores educativas.

La estructura, referido a la percepción que tienen los miembros de la institución acerca del uso de reglas, procedimientos y trámites; en relación a ésta característica la mayoría afirmó que esta es una limitante para el desempeño de sus funciones educativas, se percibe que el hecho de ser un centro público está más expuesto a cumplir con ciertas exigencias en cuanto a entrega de documentación.

La responsabilidad, reflejada como el sentido de independencia de los miembros en la autonomía al personal docente, en cuanto a la toma de decisiones en sus labores

educativas; en su gran mayoría expresan no tener esa autonomía, lo anterior supone no hay confianza en el personal por parte del equipo directivo y al mismo tiempo interfiere con el desarrollo de las capacidades para resolver duda y llegar a soluciones oportunas.

### **7.3 Variables del Clima Organizacional y las relaciones interpersonales.**

#### **Variables del Clima Organizacional**

Las variables del clima organizacional son: dirección, compromiso y capacitación, estos afectan el comportamiento de los individuos en una determinada institución educativa.

##### **7.3.1 Dirección (liderazgo)**

La dirección como proceso administrativo está relacionada con el líder, porque en esta etapa se desarrolla el papel principal debido a que él tiene la función de influir, motivar, orientar y comunicar a los demás miembros del equipo, según como se guíen y realicen estas funciones se logrará un mejor Clima Organizacional, y la eficiencia en las tareas asignada al personal.

“El liderazgo es una cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr los objetivos, en éste se hace necesario la supervisión ya que toda institución debe tener bien definidos los procesos de dirección, organización y control adecuado” (Rubén, 2007).

La directora expresó que el papel del liderazgo que ella desarrolla, es orientar tanto al personal docente, como a los estudiantes en su desarrollo personal. El sub director opinó que su papel es cumplir con las orientaciones del Ministerio de Educación.

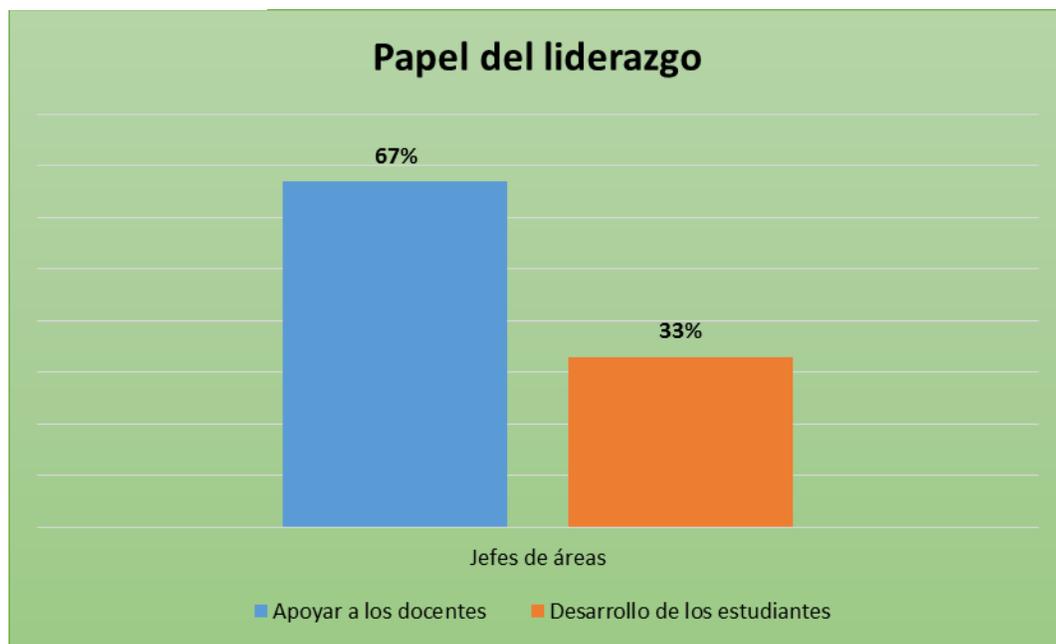
Los jefes de áreas al consultarle sobre su papel de liderazgo dentro de la organización el 67% manifestó que es apoyar a los docentes cuando tengan alguna dificultad y observar el proceso de enseñanza aprendizaje, 33% comentó que es trabajar por el desarrollo del centro y estudiantes.

La directora y jefes de áreas conocen el papel que desempeñan, porque orientan, dirigen y apoyan tanto al personal docente, como a los estudiantes para el logro de los objetivos. El sub director no conoce su papel como líder de esta institución.

Sin embargo el rol del líder es motivar, guiar, orientar, dirigir e inspirar al grupo de seguidores para conseguir los objetivos de la institución, trabajando colaborativamente y con satisfacción en sus funciones.

Conocer el papel que se tiene en una institución, es de importancia porque te ayuda y orienta así las funciones, que se tienen que ejecutar en la labor que se realiza.

**Gráfico N° 16**



Fuente. Jefes de áreas

### 7.3.2 Compromiso

Se considera el compromiso como la capacidad que tiene una persona para tomar conciencia de la importancia que existe en cumplir con algo acordado anteriormente.

La directora refirió que el compromiso que tiene en la organización, es que los estudiantes reciban la mejor orientación metodológica, pedagógica y además de valores en su diario vivir.

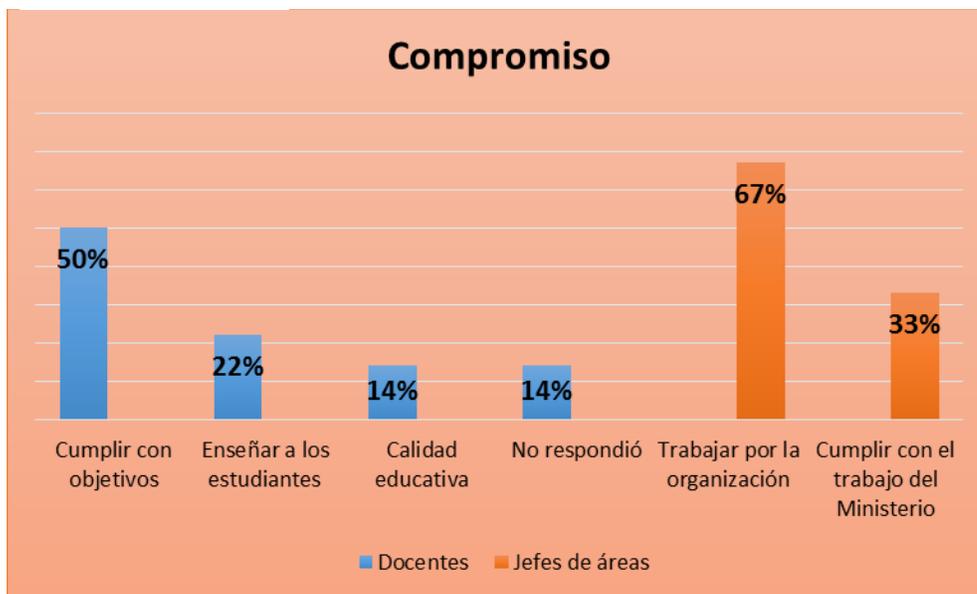
El sub director manifestó que su compromiso es velar por la calidad educativa.

Los jefes de área un 67% opinaron que su compromiso mayor es trabajar por la organización y calidad de la institución, un 33% es cumplir con el trabajo encomendado por el Ministerio de Educación como también las orientaciones por la directora.

Al referirse al compromiso que tienen los docentes dentro de la organización 50% opinó que es cumplir con los objetivos como profesionales de la educación, 22% enseñar a los estudiantes, 14% la calidad educativa y 14% no respondieron.

En relación al compromiso que tiene los miembros de esta institución están conectados a un elemento común del proceso de formación humana esto es positivo, porque contribuye a ser más eficiente y desarrollar personas capaces de alcanzar su máximo potencial personal y profesional con excepción de un 14% que no respondió.

**Gráfico N° 17**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

### **7. 3. 3 Capacitación**

La capacitación se considera como el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia.

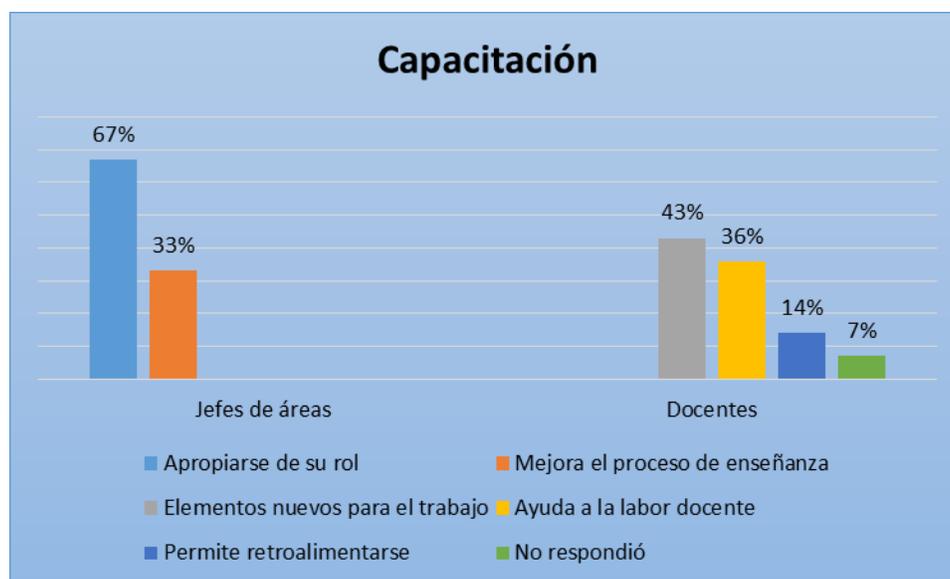
La directora refirió que las capacitaciones son importantes para enriquecer el conocimiento. El sub director expresa que mejora la calidad educativa.

El 67% de los jefes de áreas refirieron que las capacitaciones permiten apropiarse de su rol con metodología activa y mejorar la enseñanza al poner en práctica lo aprendido, el 33% comentó que mejora el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Los docentes opinaron un 43% que las capacitaciones permiten tener elementos nuevos para su trabajo y enriquecen los conocimientos, en tanto 36% manifestaron que ayuda a la labor docente, el 14 % comentaron que les permite retroalimentarse en la labor que realizan, el 7% no opinaron.

Los actores de la comunidad educativa valoran en su mayoría la importancia de las capacitaciones para enriquecer sus conocimientos y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Cabe señalar que las capacitaciones cuando se ponen en práctica sirven de provecho para superar las debilidades y convertirlas en fortalezas, porque la integración de nuevos conocimientos facilita el desarrollo de habilidades y destrezas que aportan al crecimiento profesional para la mejora continua de la práctica docente.

**Gráfico N° 18**



**Fuente. Jefes de áreas/Docentes**

La capacitación es un estímulo para el personal porque ayuda al desarrollo profesional y adaptarse a los cambios del entorno, de esta manera se tiene un personal actualizado a las nuevas tendencias educativas que, al no atender la necesidad de capacitación, se impide que se cumplan los objetivos personales e institucionales.

La directora opinó que si reciben capacitaciones, el sub director manifestó de igual manera que son capacitados.

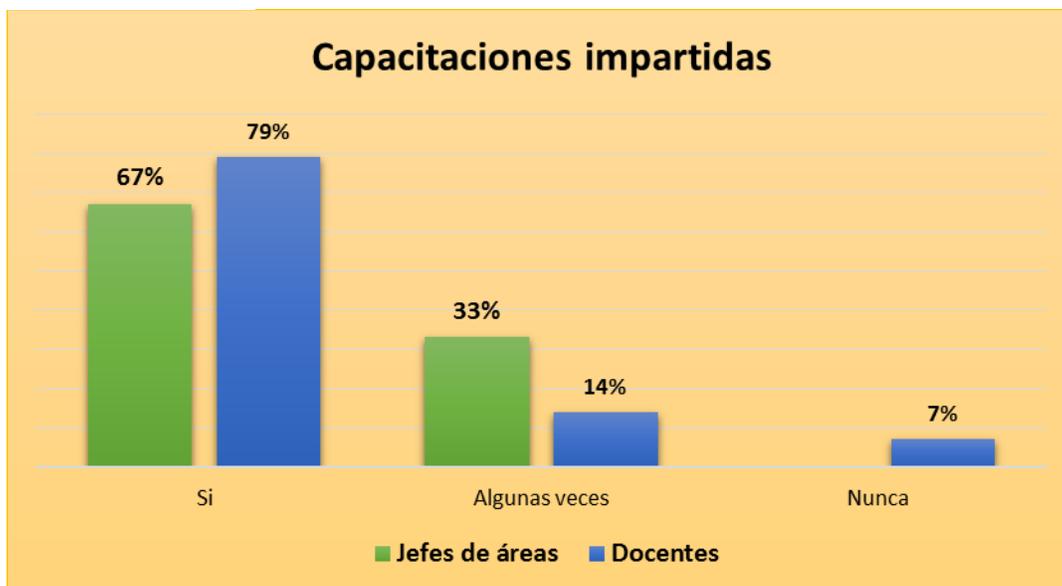
Los jefes de área un 67% manifiestan que si reciben capacitaciones por partes de instituciones interesadas en la educación de Nicaragua, solo el 33% expresó que algunas veces reciben.

Desde el punto de vista de los docentes 79% expresaron que si han recibido capacitaciones, un 14% algunas veces, y el 7% nunca.

De acuerdo a lo expresado por los actores se concluye que en esta institución si reciben capacitación, un mínimo porcentaje expresó que no reciben, en esta institución

tienen la oportunidad del mejoramiento continuo porque se preocupan por el personal capacitándolos.

**Gráfico N° 19**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

#### **7.4 Factores que inciden en el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales.**

Algunos factores que influyen en el clima organizacional y a los que hay que prestar atención a la hora de intentar mejorar el clima en la institución son:

##### **7. 4. 1 importancia de las relaciones interpersonales.**

Para construir un Clima Organizacional sano, es importante que el vínculo que une a las personas con sus superiores sea lo más amable y correcto posible, manteniendo una relación estrecha en su justa medida. (Award, 2017)

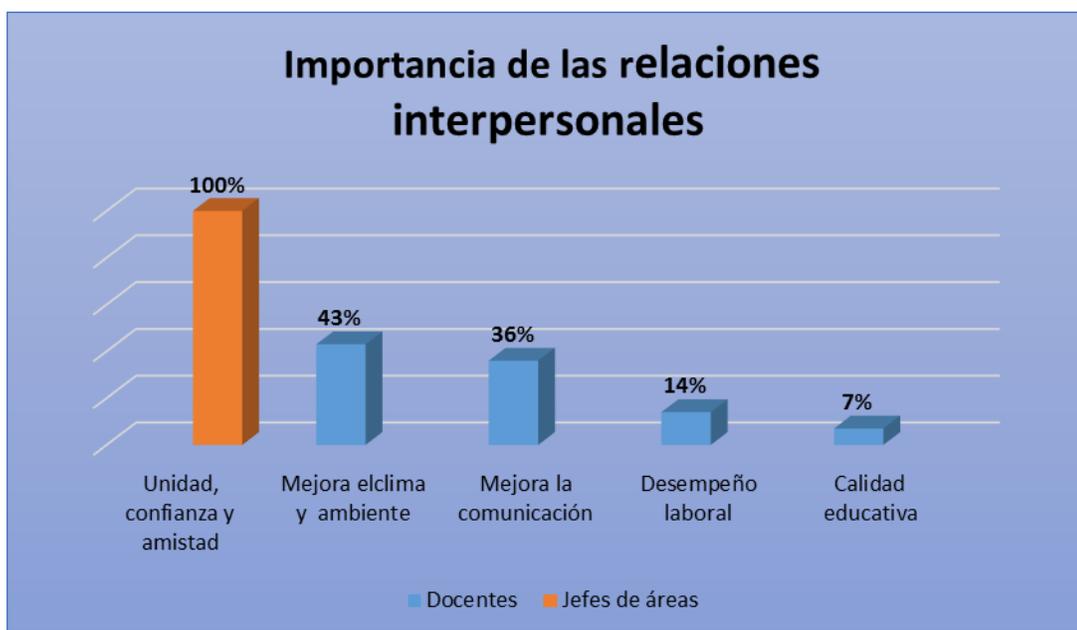
La directora del instituto expresó que la importancia de las relaciones interpersonales es que ayudan a realizar un mejor trabajo y es buen ejemplo para los alumnos, el sub director explicó que conlleva a una buena armonía entre el personal.

El 100% de los jefes de áreas expresaron que las relaciones en una institución son de importancia para mantener la unidad, confianza y amistad mejorando el cumplimiento de las tareas instruidas que favorezca al ambiente laboral.

El 43% de los docentes opinaron al respecto de las relaciones interpersonales que mejoran el clima y el ambiente de trabajo, el 36% que las buenas relaciones mejoran la comunicación en la institución 14% mejora el desempeño laboral, 7% comentó que mejora la calidad educativa y el alcance de los objetivos.

Los miembros de la comunidad educativa valoran las relaciones entre el personal para mejorar la comunicación, el desempeño laboral y el clima en la institución además que fortalece la unidad, confianza y amistad entre los miembros de la institución.

**Gráfico N° 20**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

#### **7. 4. 2 Relación entre compañeros**

Un estudio llamado “Relaciones en el trabajo” determinó que entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores es la clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad.

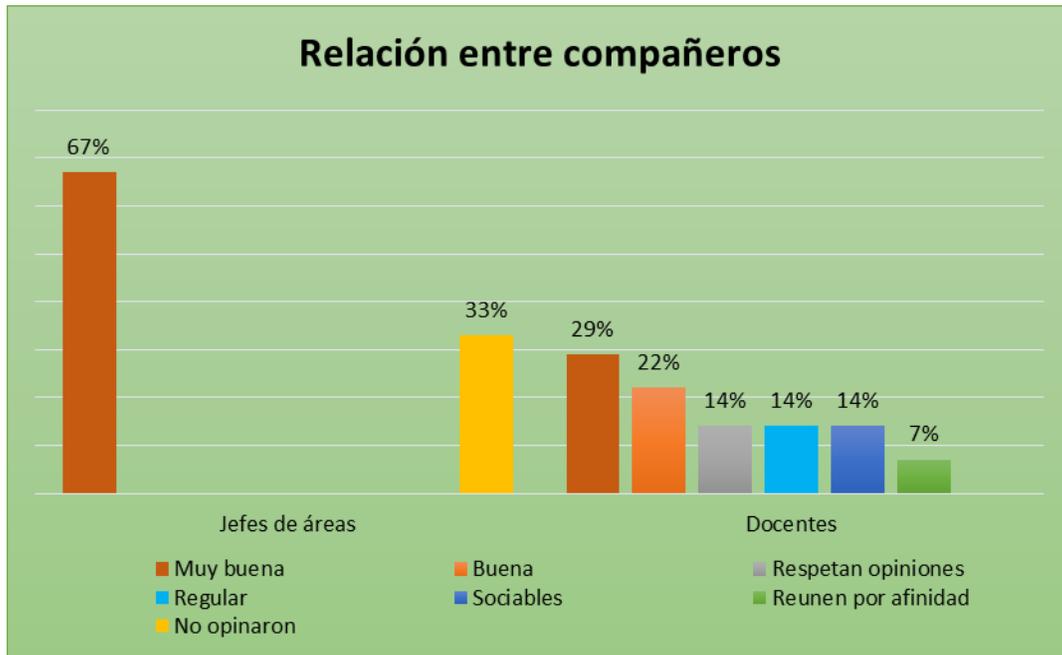
Con respecto a la relación entre compañeros la directora manifiesta que no todos se llevan bien, pero coinciden en la medida de lo posible, el sub director observa muy buena la relación entre los actores.

Al consultar a los jefes de áreas sobre la relación entre compañeros docentes el 67% la observa muy buena el 33% no opinó sobre la pregunta.

El 30% de los docentes comentan que la relación entre ellos es muy buena, 21% buena, 14% respetan las opiniones diferentes, 14% son sociables, otro 14% regular y el 7% comentó que un mínimo grupo se reúne por afinidad.

Se concluye que la relación entre los compañeros de este instituto se necesita fortalecer, para trabajar colectivamente y no por afinidades porque todos trabajan por un objetivo en común, en el cual se tienen que relacionarse y aprender a convivir aunque en muchas ocasiones no estén de acuerdo con las opiniones de los demás se tiene que llegar a un consenso como equipo y tomar las discusiones con madurez para llegar a una negociación que favorezca a todos los miembros de la comunidad educativa.

**Gráfico N° 21**



**Fuente. Jefes de áreas/Docentes**

Las cualidades como el interés común, escucha, humor, agradecimiento, solidario, sociable, lealtad y propósito personal, en los miembros de una institución ayuda a mantener las buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo lo cual contribuirá al logro de los objetivos institucionales.

El 100% de los jefes de áreas practican todas estas cualidades para mantener las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo.

Con respecto a las cualidades docentes se clasificaron de la siguiente manera:

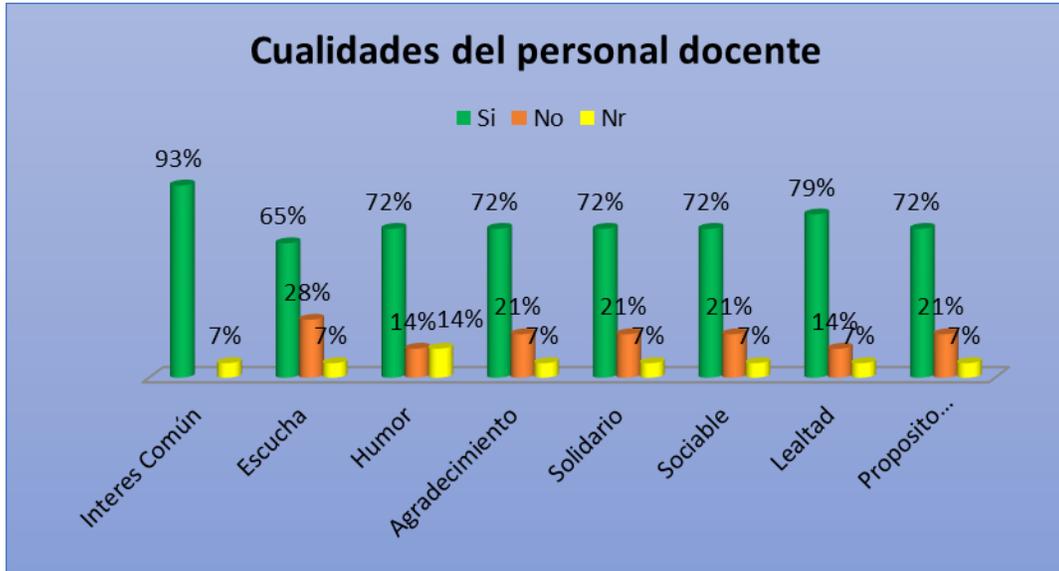
**Tabla N° 1. Cualidades**

<b>Cualidades</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>NR</b>
Tienen intereses comunes	93%	7%	
Escuchan con respeto la opinión de los compañeros, aunque sean contrarias	65%	28%	7%
Se caracterizan por tener sentido del humor.	72%	14%	14%
Tienen actitud de agradecimiento	72%	21%	7%
Son solidarios	72%	21%	7%
Son sociables	72%	21%	7%
Hay lealtad	79%	14%	7%
El propósito que persigue el personal, es el mismo	72%	21%	7%

La mayoría del personal docente y jefes de áreas manifestaron practicar las cualidades del interés común y lealtad con 79% porque todos persiguen un mismo propósito al trabajar por la institución y estos se refuerza mediante las demás cualidades como la escucha, agradecimiento, ser solidario y sociable porque mediante estas se logra una buena convivencia en el cual, no se tiene temor de expresar las ideas porque existe un ambiente de confianza mejorando las relaciones interpersonales entre todo el equipo de trabajo.

Un mínimo porcentaje, opinó no practicar estas cualidades, por lo tanto para motivar al personal que las practiquen es necesario involucrarlos más en la actividades que se realizan en la institución.

**Gráfico N° 22**



**Fuente. Docentes**

**Gráfico N° 23**



**Fuente. Jefes de áreas**

### 7. 4. 3 Liderazgo y estilo

Existen cuatro estilos de liderazgo, directivo, considerado, participativo y orientado a metas.

El liderazgo que pone en práctica la directora del instituto manifestó que es ser solidario, amigable, en dirección a la labor docente.

El sub director expresó que el liderazgo que ejerce dentro de la organización es carismático, amable, honesto y puntual. El 100% de los jefes de áreas no respondieron acerca del tipo de liderazgo que practican.

Se concluye que el liderazgo que caracteriza a la directora y sub director del instituto, se clasifica en el considerado porque este tipo de líderes atienden a sus subordinados de forma personalizada, se preocupan por su bienestar y sus necesidades.

Llama la atención que ningún jefe de áreas comentó acerca del tipo de liderazgo que practican con los docentes.

**Gráfico N° 24**



Fuente. Jefes de áreas

#### **7.4.4 Comunicación interna y externa**

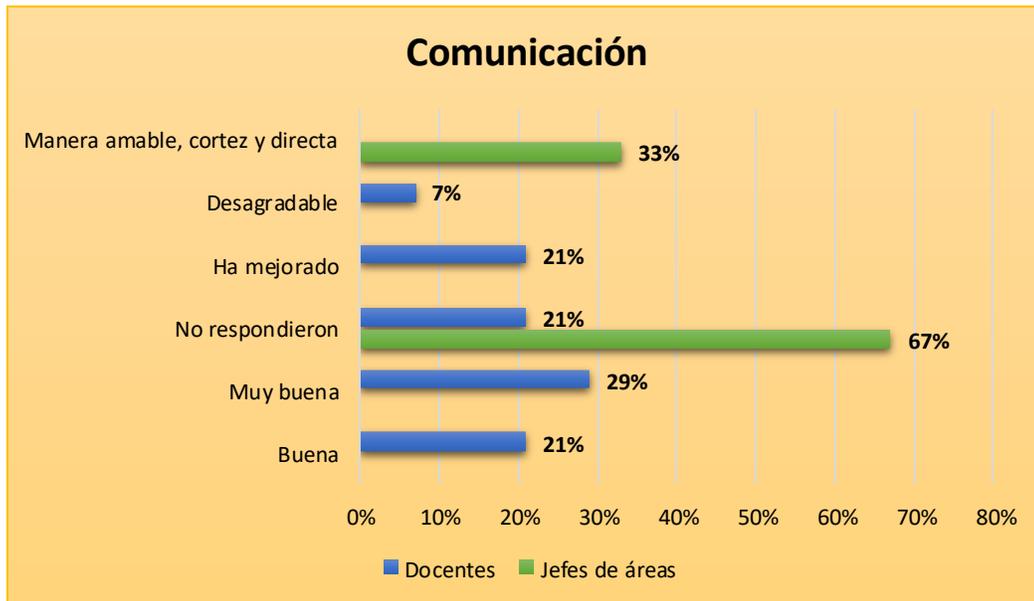
Es importante reconocer que la comunicación se encuentra presente en toda actividad del ser humano y que es un proceso que involucra a todos los empleados de una institución.

La directora refirió que la comunicación con el personal docente es respetuosa y con educación, el sub director expresó que su comunicación es a través de reuniones y circulares, al respecto los jefes de áreas un 67% no opinaron sobre la pregunta y el 33% se comunica de una manera amable, y directa.

Según los docentes la comunicación se encuentra un 29% buena, 21% muy buena, 21% no respondió la pregunta, 22% ha mejorado y el 7% desagradable.

Se muestra que la comunicación en el instituto no todo el personal la califica como buena, lo cual quiere decir que este aspecto tiene que fortalecerse, empezando desde los líderes que no se pudo conocer la opinión al respecto de cómo se comunicaban pedagógicamente con los docentes. La comunicación es una necesidad vital del ser humano porque sin esta no podríamos compartir experiencias propias lo cual es una limitante para este instituto porque no hay un enriquecimiento de conocimientos, saberes y expresiones de lo que se está realizando bien, mal y aspecto por mejorar.

**Gráfico N° 25**



**Fuente. Jefes de áreas/Docentes**

La comunicación unidireccional es un proceso donde una persona expone ideas y otra persona la reciben, sin que se obtenga retroalimentación directa a este tipo de comunicación se llama mayormente información.

El tipo de comunicación que la directora utiliza es unidireccional con el colectivo docente, el sub director concuerda con el mismo tipo de comunicación que emplea.

Los jefes de áreas 67% expresaron que la comunicación que utilizan es unidireccional y el 33% no opinaron al respecto.

La comunicación que se emplea en esta institución es unidireccional por lo tanto solo dan orientaciones sin que se obtenga una retroalimentación, si el liderazgo de esta institución utiliza únicamente este tipo de comunicación no va poder conocer como es recibido el mensaje por parte de los docentes si fue aceptado de forma positiva o negativa y no se tendrá una opinión concreta por no haber interacción social que fortalezcan la información.

**Gráfico N° 26**



Fuente. Jefes de áreas

#### **7.4.5 Espacio de trabajo.**

El entorno físico es un componente fundamental del Clima Organizacional de una institución puesto que el diseño, la distribución y las comodidades que ofrezca, tienen un gran impacto en el desempeño del personal.

Con respecto a los espacios de trabajos la directora argumenta que respetan a la autoridad en el aula de clase, el sub director expresó que se necesita una nueva construcción del instituto donde tengan una sala de maestros elegante equipada de televisión, cafetera, refrigeradora y sección de computadora.

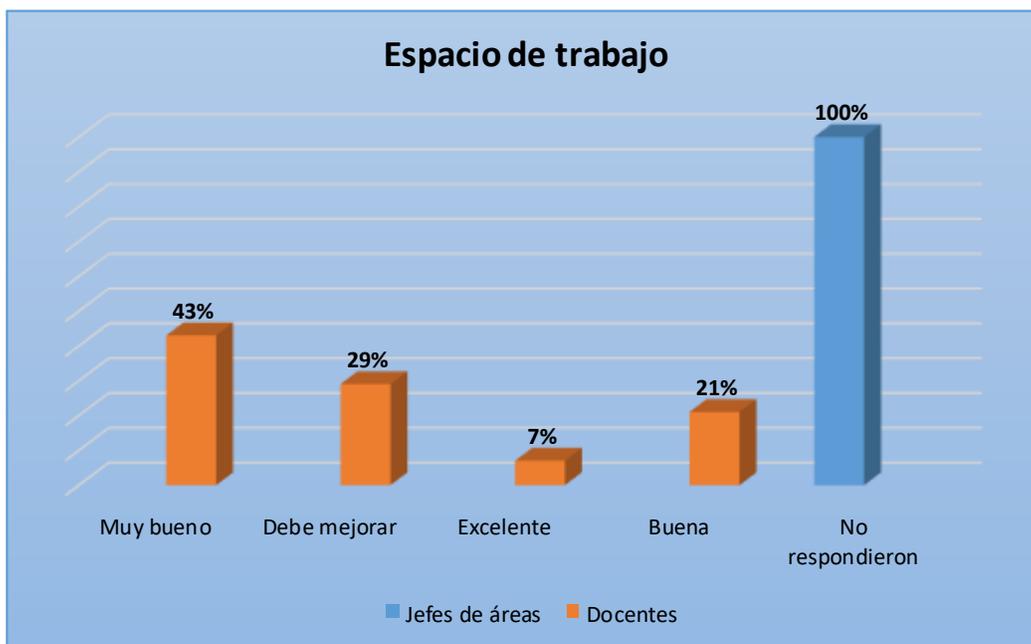
Al consultar a los jefes de área no comentaron acerca de la pregunta, de cómo valoran los espacios de trabajo.

Los docentes un 43% opinaron que los espacios de trabajo son muy buenos, 29% debe mejorar, 21% excelente y un 7% buena.

Según el análisis se deduce que la mayoría de los docentes encuentran cómodos los espacios de trabajo para el desempeño de las funciones en la labor educativa, en cambio no se logró conocer la opinión de los jefes de áreas porque no respondieron la pregunta.

Como investigadoras se pudo, observar que los espacios de trabajo donde los docentes desarrollan su labor necesitan mejorar para tener condiciones más dignas, que permitan realizar la labor educativa en un ambiente propicio, lo cual fortalecerá el clima organizacional de la institución. La sub directora concuerda con esta opinión porque enfatiza en mejoras para los espacios de trabajo.

**Gráfico N° 27**



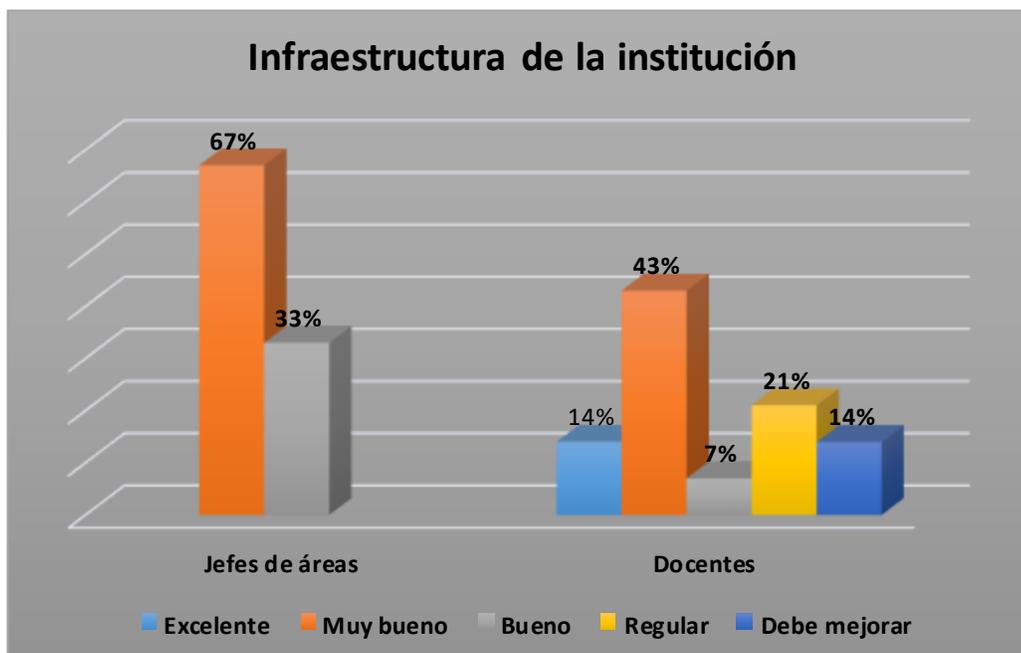
Fuente. Jefes de áreas/Docentes

Con respecto a la infraestructura de la institución educativa la directora señala que el instituto esta nuevo en óptimas condiciones de trabajo, el sub director explicó que solo partes fueron equipadas, los jefes de área 67% opinó que la infraestructura es muy buena y el 33% buena.

Los docentes señalan desde su perspectiva el 43% acerca de la infraestructura que es muy buena, 21% regular, 14% excelente, 14% debe mejorar y el 7% buena para el desarrollo eficiente de los objetivos educativos.

La infraestructura del instituto fue mejorada lo cual favorece el ambiente de trabajo, la mayoría de los docentes perciben las mejoras realizadas, aunque falta aspectos por reparar para que contribuyan al clima laboral como reparación de pupitres, bebederos de agua, servicios higiénicos, y tanque de agua.

**Gráfico N° 28**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

#### 7. 4 .6 Imagen de la institución de cara al exterior.

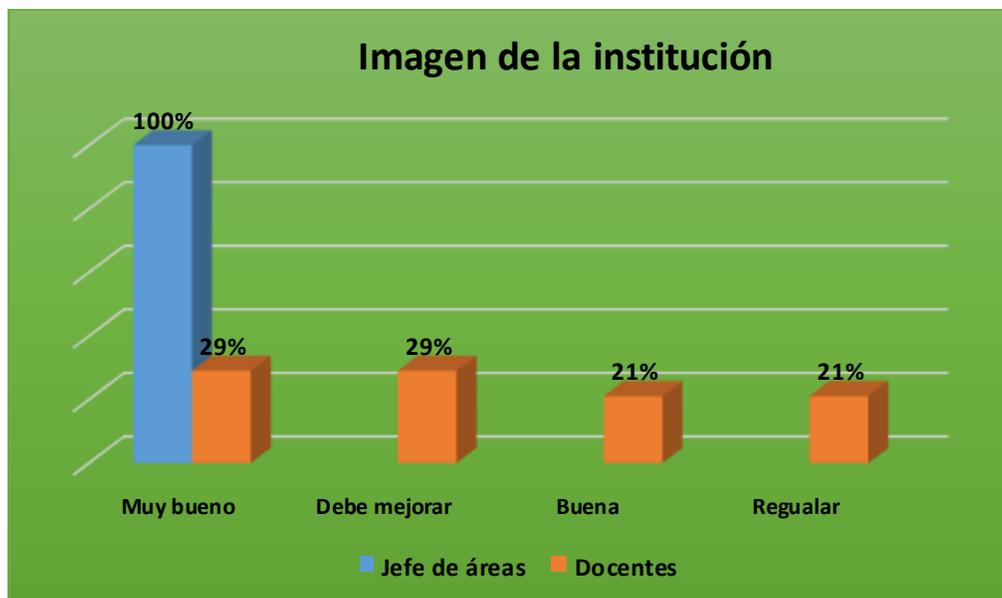
La directora del centro argumentó que la imagen que tienen los padres de la institución es positiva, porque la matrícula del instituto es de 1500 estudiantes. El sub director compartió, que debido a alumnos indisciplinados se pierde la imagen positiva del centro más cuando se realizan pleitos en el parque de la reforma.

Los jefes de áreas 100% valoran muy buena la imagen del instituto.

Los docentes refieren en un 29% que la imagen del instituto es muy buena, el 29% debe mejorar, 21% buena 21% regular.

Se deduce según la opinión de la directora que la imagen del instituto se valora buena por la matrícula, cabe señalar que la cantidad de alumnos no hace referencia a la imagen positiva, en cambio el sub director se acerca más a la realidad externa manifestando la preocupación de los problemas que se dan por los alumnos indisciplinados estos sucesos provocan que se pierda la imagen positiva del instituto. En lo expresado por los docentes se analiza que la imagen debe mejorar, para tener referencias positivas en la comunidad.

**Gráfico N° 29**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

## **7.5 Relaciones interpersonales.**

Con respecto a las relaciones interpersonales, las cuales consisten en relaciones mutuas entre dos o más personas, en las cuales intervienen ciertos factores como la personalidad, las funciones cognitivas y el estado afectivo.

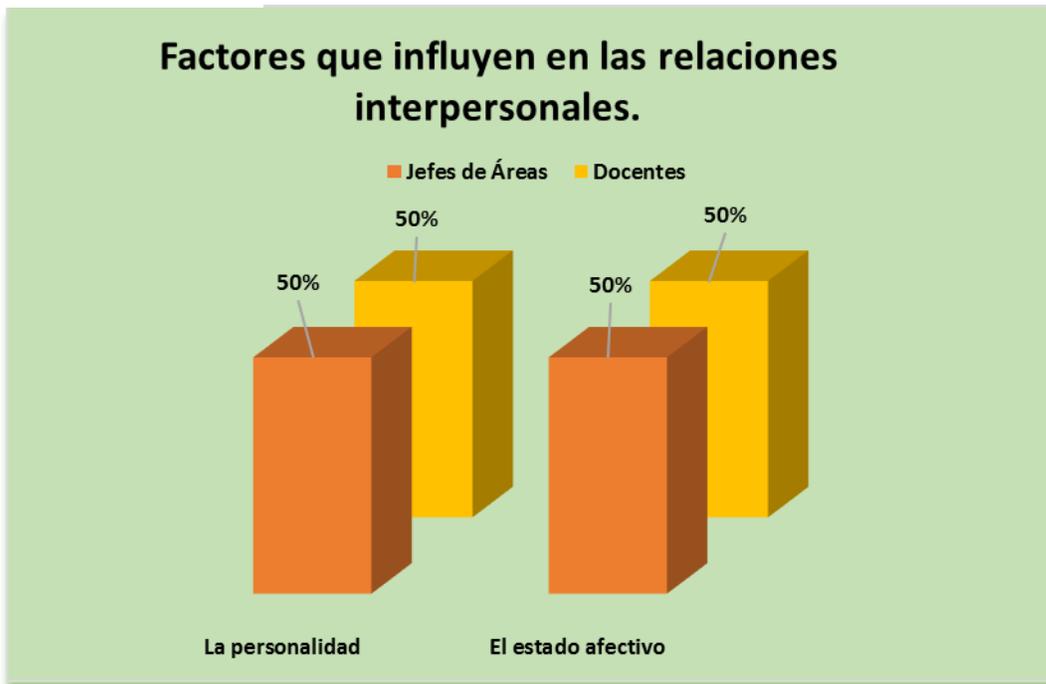
La directora afirma que algunos de los factores que considera sean relevantes para las relaciones personales son la personalidad y el estado afectivo, el sub director responde que los tres factores son esenciales en las relaciones interpersonales, la personalidad, el estado afectivo y las funciones cognitivas.

En cuanto a lo que afirmaron los jefes de áreas y docentes lo categorizan de la siguiente manera:

El 50% de jefes de áreas responden la personalidad, el otro 50% el estado afectivo, los docentes, en un 50% expresaron la personalidad y el 50% el estado afectivo.

Lo anterior refleja opiniones divididas, 50% sugiere la personalidad al igual que la directora y el otro 50% de los encuestados el estado afectivo, es importante resaltar que los tres factores influyen de manera significativa en toda relación interpersonal, que es lo expresado por el sub director. La importancia de estos factores radica en que son parte de nuestra personalidad, están reflejados en el temperamento, carácter (ideas, valores, actitudes personales), procesos mentales, emociones, todo lo anterior determina la conducta de un individuo ante situaciones diversas y permite que las relaciones interpersonales sean exitosas o deficientes.

**Gráfico N° 30**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

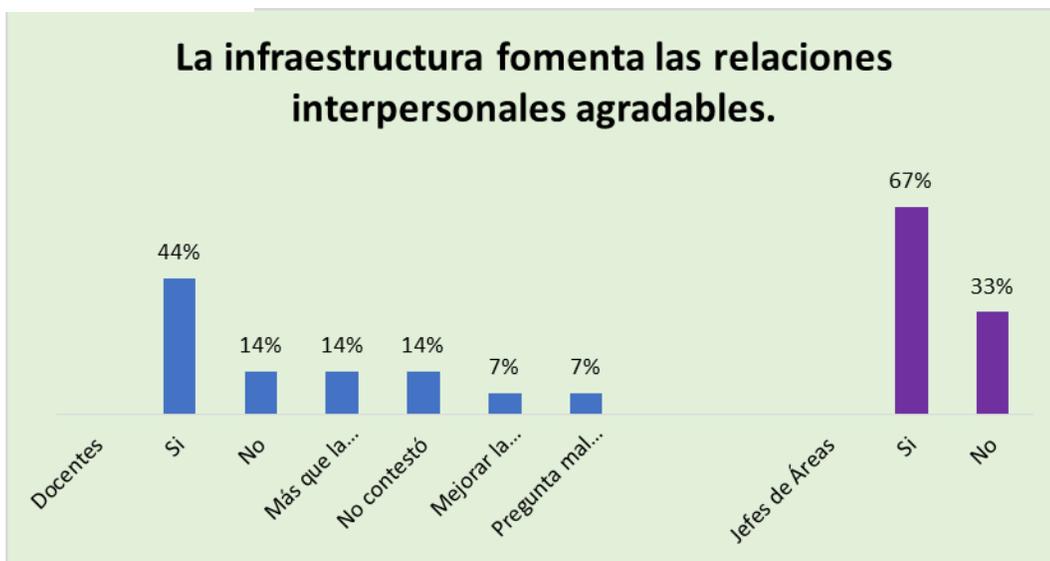
Referido a las relaciones interpersonales, se consultó a los diversos autores; sí consideran que la infraestructura del centro fomenta las relaciones interpersonales agradables y amenas; la directora expresó que sí, “porque nos sentimos bien en el ambiente de trabajo”; en tanto el sub director manifestó que falta un mejor acondicionamiento de la sala de maestro, para mejorar estas relaciones.

Por otra parte el 67% de los jefes de áreas expresan que la infraestructura fomenta las relaciones interpersonales, el 33% restante opina que no; los docentes por su parte en un 44% manifiestan que sí, un 14% que no, otro 14% opina que más que la infraestructura, el llevarse bien unos con otros es lo que hará las relaciones interpersonales agradables, un 14% no contestó, un 7% valora que hay que mejorar la infraestructura, y el otro 7% afirma que la pregunta está mal formulada.

Por lo antes mencionado se infiere que hay puntos de vistas diversos en éste particular, la directora, una parte de los jefes de áreas y docentes afirman que se fomentan las relaciones agradables y amenas, pero contrario a esto todos los actores restantes tienen diferentes opiniones, entre ellas una mínima parte de jefes de áreas y docentes, junto con el sub director coinciden que no se fomentan las relaciones interpersonales, el sub director fue más claro al expresar que se debe de mejorar la sala de maestros.

Se concluye que la infraestructura del centro no fomenta un ambiente agradable para que las relaciones interpersonales sean más amenas y gratas entre los miembros de la institución; se debe realizar proyectos que contribuyan a mejorar algunos espacios necesarios para superar éste aspecto.

**Gráfico N° 31**



Fuente. Jefes de áreas/Docentes

## 7.6 Estrategias para mejorar el Clima Organizacional

Retomando todos los elementos e insumos del análisis de resultados de éste trabajo, el equipo investigador plantea una propuesta para mejorar el Clima Organizacional, en la institución.

Las estrategias que se proponen a continuación ayudarán a mejorar ciertos aspectos fundamentales para el desarrollo de un buen Clima Organizacional, lo anterior considerando el análisis realizado y en base a los instrumentos aplicados a los miembros de la institución donde se realizó el estudio.

Los datos proporcionados revelan la importancia de la puesta en práctica de un plan de estrategias dirigido a restablecer el Clima Organizacional, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

La propuesta del plan de estrategias para la mejora del Clima Organizacional, es producto de algunos resultados que reflejan, falta de unidad en los principales actores del estudio, en sus relaciones interpersonales y en los principales elementos que conforman el ambiente laboral y sus relaciones.

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro (Carreto, s.f.).

**Tabla N° 2. Estrategias de Clima Organizacional**

<b>Nombre de Estrategia</b>	<b>Actividades</b>
Capacitación	Temáticas propuestas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recursos Humanos</li> <li>○ Las relaciones interpersonales como parte del clima organizacional.</li> <li>○ Las relaciones interpersonales de los docentes con la dirección del centro.</li> <li>○ Las relaciones interpersonales y sus beneficios.</li> <li>○ Práctica y análisis de situaciones reales que se dan en el ámbito laboral</li> </ul>
Establecer espacios de actividades sociales para el personal de la institución.	Elaborar Cronograma de actividades trimestral. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Celebración de cumpleaños</li> <li>○ Elaboración de murales de reconocimiento moral por metas alcanzadas.</li> <li>○ Gestión de recursos materiales y económicos para la realización de actividades.</li> </ul>
Desarrollar reuniones informativas por parte del equipo directivo del instituto en las cuales los miembros de la institución tengan la posibilidad de expresar sus inquietudes identificando colectivamente qué estrategias y acciones se deben desarrollar para las dificultades que se tengan en el instituto	Programación de reuniones
Crear espacios de reconocimiento institucional para estimular a los docentes destacados por el cumplimiento con	Cronograma de actividades semestral o anual :

excelencia de su rol.	Planificación de actividad de reconocimiento. Gestión de recursos (morales, materiales, monetarios)
Mejora de infraestructura del espacio docente.	Elaborar proyecto para la mejora de la sala de reuniones de los docentes. Gestionar el financiamiento del proyecto

## VII. CONCLUSIONES

1. Las principales características que tienen mayor presencia en la institución son:

- La identidad
- Conflictos

Entre las que tienen menor presencia se destacan:

- El estímulo
- La estructura
- La responsabilidad
- Desafío
- Cooperación

2. Entre los factores positivos del Clima Organizacional se determinan los siguientes:

- La Importancia de las relaciones interpersonales.
- Cualidades del personal de la institución.
- Conocimiento del tipo de líder y liderazgo por parte de la directora y sub director del instituto.

### **Factores negativos.**

- Relación entre los compañeros
- Comunicación interna y externa en la institución por parte de los directivos.
- Espacios de trabajo

- Condiciones de trabajo
- Imagen de la institución de cara al exterior.

#### Factores de las relaciones interpersonales positivos

- La personalidad
- Estado afectivo
- Funciones cognitivas

#### Factores negativos de las relaciones interpersonales

- La infraestructura no fomenta las relaciones interpersonales.

3. La estrategia que se propone para mejorar el Clima organizacional y las relaciones interpersonales es un plan de capacitación, que se presenta la propuesta en nuestro trabajo con base a temáticas relacionadas y situaciones prácticas de la institución relacionadas a mejorar este problema de investigación.

También el plan presenta las estrategias para mejorar los factores del clima organizacional como realización de perfil de proyectos para mejorar los espacios de trabajo e infraestructura del instituto.

## VIII. RECOMENDACIONES

Al equipo directivo.

Se recomienda a la directora y sub director del instituto Héroes y Mártires fomentar las relaciones interpersonales positivas, entre los docentes.

El equipo directivo del instituto debe de promover círculos de calidad donde los docentes tengan la oportunidad de compartir, convivir, y hablar de sus experiencias para que se mejore la labor educativa.

El equipo directivo debe de mejorar la comunicación, la cual debe realizarse de una manera bidireccional, donde la orientación que se den tenga retroalimentación, participación de los docentes y esto contribuirá a ser más eficiente y efectiva la comunicación y que el mensaje sea comprendido con claridad.

El equipo directivo y jefes de áreas deben de promover la estimulación al personal docente, donde se resalte el trabajo que realizan para que ellos se sientan satisfecho y comprometidos en la labor que hacen celebrando los logros obtenidos por el colectivo de trabajo, lo cual aportará que todos se sientan parte de la organización.

A los docentes.

Comunicar a los miembros directivos las inquietudes que tenga el colectivo docente lo cual favorecerá, a que se obtenga respuestas para mejorar las relaciones interpersonales.

Fomentar las relaciones interpersonales entre compañeros.

Fortalecer la comunicación entre el colectivo docente.

Mayor involucramiento en las actividades sociales del instituto.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaras, M. C. (2012). *Investigación Operativa en Administración de Empresa*. España: Universit politecnica.
- Arroyo, D. (23 de 02 de 2014). *DAVIDSTREAMS*. Recuperado el 2019, de <https://www.davidstreams.com/mis-apuntes/estados-afectivos-del-ser-humano/>
- Arroyo, L. C. (Junio de 2012). Recuperado el 19 de Octubre de 2018, de [bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/.../tecnicas%20de%20recoleccion.ppt](https://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/.../tecnicas%20de%20recoleccion.ppt)
- Award, R. (11 de 01 de 2017). *Randstad*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/la-importancia-de-tener-una-buena-relacion-con-tu-responsable/>
- Bold. (s.f.). Recuperado el 23 de 03 de 2019, de <https://elmejorcv.com/preguntas-cerradas/>
- Carreto, J. (s.f.). Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Chavenato, A. (2007). *Clima Organizacional*.
- ConceptoDefinición.de*. (12 de Mayo de 2014). Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/lider/>
- Delgado, L. A. (s.f.). (L. A. Delgado, Productor) Recuperado el 19 de Octubre de 2018, de <http://data-collection-and-reports.blogspot.com/2009/05/la-entrevista.html>
- Ediruc. (2010). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/cultura-imagen/cultura-imagen.shtml>
- Enciclopedia de Características*. (2017). Recuperado el 22 de 02 de 2019, de <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>
- Enciclopedia de Características*. (2017). Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>
- Gabriel. (s.f.). Recuperado el 19 de Octubre de 2018, de <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>
- Gardey, J. P. (2008). *Definición de*, <https://definicion.de/relaciones-interpersonales/>. Recuperado el 22 de octubre de 2018
- Giménez, R. E. (27 de Marzo de 2012). *Slide Share*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de <https://es.slideshare.net/rosaemiliagm/definiciones-de-clima-organizacional-sus-aspectos-condicionantes-y-caractersticas>
- Graus. (25 de 06 de 2017). Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/motivacion/>
- Gutierrez, S. (20 de 01 de 2012). Obtenido de <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2012/01/20/la-importancia-de-la-comunicacion-en-las-relaciones-interpersonales-y-laborales/>
- Istas*. (s.f.). Obtenido de <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=2142>

- K., F. (03 de 09 de 2010). Obtenido de <https://recursoseducacionpregrado.wordpress.com/2010/09/03/las-relaciones-interpersonales-dentro-del-sistema-educativo/>
- López, P. L. (2004). *Población Muestra y Muestreo*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de SciELO: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- M.Nader, A. y. (Noviembre de 2004). Recuperado el 15 de Abril de 2018, de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N82-3.pdf>
- Maria Guadalupe Garcia Ramirez, L. A. (s.f.). *eumed.net*. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/relaciones\\_personales.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/relaciones_personales.html)
- Mauricio, Z. R. (2001). *Clima Laboral*.
- Mauricio, z. R. (2001). *Clima organizacional*.
- Muñiz, R. (2012). *Marketing XXI*. Recuperado el 16 de Abril de 2018, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen%2C-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm>
- Oracio, M. (2010). *Responsabilidad social y Etica Empresarial*.
- POPULAR. (15 de Noviembre de 2013). Recuperado el 22 de Febrero de 2019, de <https://www.impulsapopular.com/legal/derecho-laboral/politica-salarial-su-importancia-dentro-de-tu-empresa/>
- Pymes. (10 de Marzo de 2012). *Home BBVA Con tu empresa*. Recuperado el 16 de Abril de 2018, de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/pueden-afectar-los-cambios-salariales-al-clima-laboral>
- Randstand. (11 de Enero de 2017). Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/la-importancia-de-tener-una-buena-relacion-con-tu-responsable/>
- Rubén, E. N. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Bogota, Colombia.
- Ruiz, M. Z. (2001). *Clima Organización*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <https://es.calameo.com/read/002047800d21749cbcaba>
- Ruíz, M. Z. (2001). *Clima Organizacional*.
- Ruiz, R. (2007).
- Rxc, L. (14 de 02 de 2014). Recuperado el 22 de 03 de 2019, de <https://es.slideshare.net/luisrx9/mtodo-analtico-y-sinttico-31216981>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigacion*. México DF: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Santana, C. (26 de Noviembre de 2013). *Acsendo blog*. Obtenido de <http://blog.acsendo.com/espacios-de-trabajo-claves-para-mejorar-el-clima-laboral-y-la-productividad/>

- Serra, D. D. (2008). *Psicología dde la Motivación*. Habaa, Cuba: Ciencias Médicas 2008. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <https://es.slideshare.net/YlichTarazona/librocompleto-psicologia-motivacional>
- Significados*. (02 de 09 de 2015). Obtenido de <https://www.significados.com/reconocimiento/>
- Significados.com*. (2013). Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/clima-organizacional/>
- Sinnaps*. (s.f.). Recuperado el 29 de abril de 2018, de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodo-cuantitativo>
- SlideShare*. (9 de Septiembre de 2010). Obtenido de <https://es.slideshare.net/sorbivi/la-comunicacin-organizacional-5167359>
- Stinger y Litwin. (2013). Recuperado el 04 de 03 de 2019, de por Blog Travesia y Algo Mas: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- STUDYLIB*. (s.f.). Recuperado el 22 de octubre de 2018, de <https://studylib.es/doc/742513/tipos-de-relaciones-interpersonales>
- Taboada, N. (23 de 04 de 2014). *Al día Babel*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/8-caracteristicas-de-las-relaciones-personales-saludables/>
- Tereza, M. (2003). *Compromiso con la Institución*. Madrid España: Colegio Oficial de Psicologo.
- Torrealba Carlos, R. Y. (11 de marzo de 2009). Recuperado el 19 de Octubre de 2018, de <http://dani14238551.blogspot.com/2009/03/la-recopilacion-documental-como-tecnica.html>
- Ucha, F. (05 de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/estimulo.php>
- Ucha, F. (06 de 2010). *DefiniciónAABC*. Recuperado el 16 de 03 de 2019, de <https://www.definicionabc.com/social/relaciones-sociales.php>
- Ucha, F. (s.f.). *DefiniciónABC*. Recuperado el 23 de 02 de 2019, de <https://www.definicionabc.com/social/personalidad.php>
- Universia, m. (02 de Noviembre de 2017). Obtenido de Mundo ejecutivo express forbes: <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2014/07/24/1101132/tener-buena-relacion-companeros-trabajo-mejora-productividad.html>
- Universidad de Jaén*. (s.f.). Recuperado el 29 de ABRIL de 2018, de [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/enfo\\_cuali.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuali.html)
- Vargas, H. M. (s.f.). *necesidad de una revolucion educativa*. Recuperado el lunes de febrero de 2019, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/885/Caracteristicas%20de%20la%20entrevista.htm>
- Vena, R. d. (2007). *Comportamiento Organizacional Satisfacción Laboral*.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN - MANAGUA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**GUÍA DE ENTREVISTA AL EQUIPO DIRECTIVO**

**I. INTRODUCCIÓN**

Los estudiantes del V año de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), como parte del seminario de graduación, aplica el siguiente instrumento conocido como Guía de entrevista al equipo directivo.

**II. OBJETIVO**

Conocer la relación entre el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma (INHMARE), por medio de la aplicación del instrumento Guía de entrevista al equipo directivo.

**III. DATOS GENERALES**

Nombre de la directora y/o sub director: \_\_\_\_\_

Tiempo a cargo de la institución: \_\_\_\_\_

Nivel Académico de directora y/o sub director: \_\_\_\_\_

Años de servicio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **IV. DESARROLLO**

### **Clima Organizacional**

1. ¿Cómo percibe las relaciones laborales entre el colectivo docente y usted?
2. ¿Siente satisfacción por el desempeño del cargo, observa ese mismo sentimiento en el colectivo docente?
3. ¿Cómo cataloga usted la motivación del personal docente, por parte de la dirección?
4. ¿Cómo valora la puesta en práctica de principios, normas, y creencias por parte del personal docente en el ejercicio de su labor?
5. ¿Cómo considera usted que esas normas, principios y creencias que muestran el personal docente, contribuye a la integración social del colectivo de trabajo?

## Características del Clima Organizacional

Descripción	Si	No	A veces	Casi siempre
Valora que el personal docente percibe como una limitación el uso de reglas, procedimientos y normativas institucionales				
Existe autonomía en el personal docente en la toma de decisiones con respecto a su proceso enseñanza aprendizaje.				
Son estimulados los docentes cuando se esfuerzan por desempeñar sus funciones.				
Como directora uno de sus desafíos es lograr la unificación de acciones del personal docente desde la perspectiva personal, laboral, profesional.				
Existe un ambiente laboral grato y buenas relaciones sociales en la institución que usted dirige.				
Existe espíritu de cooperación y colaboración, entre el personal docente y entre el personal docente y la dirección.				
Como directora ha tenido				

conflictos con su personal docente.				
Existe una actitud de enfrentar y resolver conflictos a la mayor brevedad posible.				
Se siente identificada con su institución.				
Aporta para el cumplimiento de los objetivos.  Aporta desde su cargo para cumplir con los objetivos institucionales.				

### **Variables del Clima Organizacional**

1. ¿Cómo líder de esta organización cuál es su papel?
  
2. ¿Cuál es su mayor compromiso dentro de la organización?
  
3. ¿Qué importancia tiene la capacitación para su personal docente?
  
4. ¿Se les imparte capacitaciones al personal docente?

### **Factores en el Clima Organizacional**

1. ¿Cuál es la importancia de que en esta institución existan buenas relaciones entre los docentes?

2. ¿Cómo ha observado usted la relación entre los docentes?

3. ¿Cómo considera usted que es la relación entre la dirección y los docentes?

4. En las relaciones entre el personal docente, qué cualidades de las siguientes se observan.

Cualidades	Si	No
Tienen intereses comunes		
Escuchan con respeto la opinión de los compañeros, aunque sean contrarias		
Se caracterizan por tener sentido del humor.		
Tienen actitud de agradecimiento		
Son solidarios		
Son sociables		
Hay lealtad		
El propósito que persigue el personal, es el mismo		

5. ¿Qué tipo de líder considera usted que pone en práctica?

6. ¿Cómo se comunica con el personal docente?
7. ¿Qué tipo de comunicación usa con mayor frecuencia?  
Unidireccional \_\_\_\_\_ bidireccional \_\_\_\_\_
8. Usted considera que los espacios de trabajos son óptimos para el desempeño del personal docente en su labor educativa.
9. La infraestructura de esta institución educativa presta las condiciones necesarias para el desarrollo eficiente de los objetivos educativos.
10. Usted considera que los padres de familia y la sociedad de la ciudad de Masaya tienen una imagen positiva de la institución.

### **Relaciones Interpersonales**

1. Usted considera que la infraestructura de la institución fomenta las relaciones interpersonales agradables y amenas.
2. De los factores que se describen a continuación, cuáles cree usted que influyen en las relaciones interpersonales.
- La personalidad \_\_\_\_\_
- Las funciones cognitivas \_\_\_\_\_
- El estado afectivo \_\_\_\_\_

***Gracias por su colaboración.***

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN - MANAGUA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**GUÍA DE ENCUESTA A JEFES DE ÁREAS**

**V. INTRODUCCIÓN**

Los estudiantes del V año de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), como parte del seminario de graduación, aplica el siguiente instrumento conocido como Guía de entrevista al equipo directivo.

**VI. OBJETIVO**

Conocer la relación entre el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma (INHMARE), por medio de la aplicación del instrumento Guía de encuesta a los Jefes de Áreas.

**VII. DATOS GENERALES**

Nombre: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Especialidad \_\_\_\_\_

Años de servicio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## VIII. DESARROLLO

### Clima Organizacional

1. ¿Cómo percibe las relaciones laborales entre el colectivo docente y usted en su rol como jefe de área?
2. ¿Siente satisfacción por el desempeño del cargo, observa ese mismo sentimiento en los otros compañeros jefes de áreas?
3. ¿Cómo cataloga usted la motivación de los jefes de áreas en su labor pedagógica?
4. ¿Cómo valora la puesta en práctica de principios, normas, y creencias por parte de los jefes de áreas en el ejercicio de su labor?
5. ¿Cómo considera usted que esas normas, principios y creencias que muestran los jefes de áreas, contribuye a la integración social del colectivo de trabajo?

### Características del Clima Organizacional

Descripción	Si	No	A veces	Casi siempre
Considera que los jefes de áreas perciben como una limitación el uso de reglas, procedimientos y normativas institucionales				

En cuanto a la labor que realizan los jefes de áreas, existe autonomía en la toma de decisiones.				
Es estimulado cuando se esfuerza por desempeñar sus funciones.				
Considera que uno de sus desafíos es lograr la unificación de acciones del personal docente desde la perspectiva personal, laboral, profesional.				
Existe un ambiente laboral grato y buenas relaciones sociales en la institución para la que labora.				
Existe espíritu de cooperación y colaboración, entre los miembros de la institución (dirección, jefes de áreas, docentes).				
Como jefe de área ha tenido conflicto con el personal docente.				
Considera que como jefe de área, existe una actitud de enfrentar y resolver conflictos a la mayor brevedad posible.				
Se siente identificado con su institución.				

Aporta para el cumplimiento de los objetivos.				
Aporta desde su cargo para cumplir con los objetivos institucionales.				

### **Variables del Clima Organizacional**

5. ¿Cómo líder de esta organización cuál es su papel?
  
6. ¿Cuál es su mayor compromiso dentro de la organización?
  
7. ¿Qué importancia tiene la capacitación para el personal docente?
  
8. ¿Se les imparte capacitaciones al personal docente?

### **Factores en el Clima Organizacional**

11. ¿Cuál es la importancia de que en esta institución existan buenas relaciones entre los jefes de áreas?

12. ¿Cómo ha observado usted la relación entre los jefes de áreas?

13. ¿Cómo considera la relación entre el equipo directivo y los jefes de áreas?

14. En las relaciones entre los jefes de áreas, qué cualidades de las siguientes se observan.

Cualidades	Si	No
Tienen intereses comunes		
Escuchan con respeto la opinión de los compañeros, aunque sean contrarias		
Se caracterizan por tener sentido del humor.		
Tienen actitud de agradecimiento		
Son solidarios		
Son sociables		
Hay lealtad		
El propósito que persigue el personal, es el mismo		

15. ¿Qué tipo de líder considera usted que pone en práctica?

16. ¿Cómo se comunica usted con el personal docente que atiende pedagógicamente?

17. ¿Qué tipo de comunicación usa con mayor frecuencia?

Unidireccional \_\_\_\_\_ bidireccional \_\_\_\_\_

18. Cómo valora los espacios de trabajos de los jefes de áreas, en su labor educativa.

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Debe mejorar \_\_\_\_\_

19. Cómo valora la infraestructura en cuanto a las condiciones que ofrece el centro educativo para el desarrollo eficiente de los objetivos propuestos.

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Debe mejorar \_\_\_\_\_

20. Cómo valora la imagen que tienen los padres de familia y la sociedad de la ciudad de Masaya con respecto a la institución.

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Debe mejorar \_\_\_\_\_

### **Relaciones Interpersonales**

1. ¿Cree usted que la infraestructura de la institución fomenta las relaciones interpersonales agradables y amenas?

2. De los factores que se describen a continuación, cuáles cree usted que influyen en las relaciones interpersonales.

La personalidad \_\_\_\_\_

Las funciones cognitivas \_\_\_\_\_

El estado afectivo \_\_\_\_\_

***Gracias por su colaboración.***

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN - MANAGUA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**GUÍA DE ENCUESTA A DOCENTES**

**I. INTRODUCCIÓN**

Los estudiantes del V año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), como parte del seminario de graduación, aplica la guía de encuesta a los docentes. Solicitamos a usted su aprobación y apoyo brindando la información requerida. Nuestro compromiso está referido a que los resultados serán utilizados única y exclusivamente para fines de este estudio.

**II. OBJETIVO**

Conocer la relación entre el Clima Organizacional y las relaciones interpersonales del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma (INHMARE), por medio de la aplicación del instrumento Guía de encuesta al personal docente.

**III. DATOS GENERALES**

Nombre del Docente: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Años de servicios: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## IV. DESARROLLO

### Clima Organizacional

Marque con X la respuesta que considere correcta.

1. ¿Cómo percibe las relaciones laborales entre el equipo directivo y el colectivo docente?

Excelente \_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Debe mejorar \_\_\_\_

2. ¿Siente satisfacción al pertenecer al colectivo docente de esta institución educativa?

3. ¿Cómo considera la motivación del personal directivo hacia el colectivo docente de la institución?

Excelente \_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Debe mejorar \_\_\_\_

4. Valora usted que pone en práctica los principios, normas, y creencias para el buen ejercicio de la labor educativa.

Excelente \_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Debe mejorar \_\_\_\_

5. Como considera usted la puesta en práctica de normas, principios y creencias de los siguientes actores:

<b>Actores</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Debe mejorar</b>
Directora					
Subdirectora					
Jefes de áreas					
Colectivo docente					

### **Características del Clima Organizacional**

<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>
Existe limitación en el desempeño de su labor educativa por el uso de reglas, procedimientos y normativas institucionales orientadas por parte del equipo directivo.				
La dirección del centro otorga autonomía al personal docente en la toma de decisiones con respecto a su labor docente.				
Reciben por parte de la dirección estímulo los docentes cuando se esfuerzan por desempeñar sus funciones.				
Considera hay unificación de acciones en el personal docente				

desde la perspectiva personal, laboral, profesional.				
Cree usted que existe un ambiente laboral grato y buenas relaciones sociales en la institución.				
Existe espíritu de cooperación y colaboración, entre el personal docente y entre el personal docente y la dirección.				
Se da algún tipo de conflictos entre la directora y el personal docente.				
Como docente, adopta una actitud de enfrentar y resolver conflictos a la mayor brevedad posible.				
Se siente identificada con su institución.				
Aporta para el cumplimiento de los objetivos.				
Aporta desde su cargo para cumplir con los objetivos institucionales.				

## **Variables del Clima Organizacional**

1. ¿Cuál es su mayor compromiso dentro de la organización?
2. ¿Qué importancia tiene la capacitación para usted?
3. ¿Reciben capacitaciones?

## **Factores en el Clima Organizacional**

1. Considera importante de que en esta institución existan buenas relaciones entre los docentes.
2. ¿Cómo observa usted la relación entre los docentes?
3. ¿Cómo considera usted que es la relación entre la dirección y los docentes?

4. En las relaciones entre el personal docente, qué cualidades de las siguientes se observan.

Cualidades	Si	No
Tienen intereses comunes		
Escuchan con respeto la opinión de los compañeros, aunque sean contrarias		
Se caracterizan por tener sentido del humor.		
Tienen actitud de agradecimiento		
Son solidarios		
Son sociables		
Hay lealtad		
El propósito que persigue el personal, es el mismo		

5. ¿Cómo es la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente?

6. ¿Cómo es la comunicación entre el personal docente?

7. Cómo valora los espacios de trabajos para el desempeño de su labor educativa.

Excelente \_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Debe mejorar \_\_\_\_

8. En cuanto a la infraestructura de esta institución educativa, cómo considera las condiciones para el desarrollo eficiente de los objetivos educativos.

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Debe mejorar \_\_\_\_\_

9. Cómo valora la imagen que tienen los padres de familia y la sociedad de la ciudad de Masaya con respecto a la institución.

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Debe mejorar \_\_\_\_\_

### **Relaciones Interpersonales**

1. ¿Cree usted que la infraestructura de la institución fomenta las relaciones interpersonales agradables y amenas?

2. De los factores que se describen a continuación, cuáles cree usted que influyen en las relaciones interpersonales.

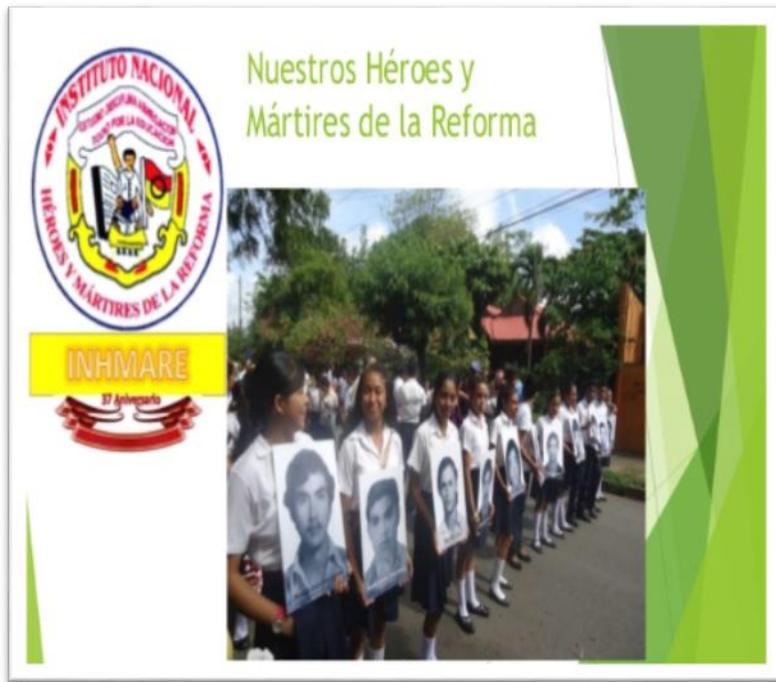
La personalidad \_\_\_\_\_

Las funciones cognitivas \_\_\_\_\_

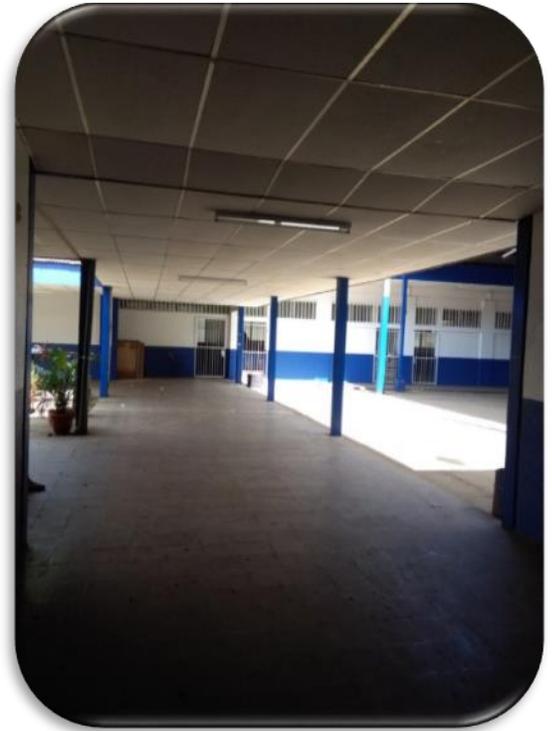
El estado afectivo \_\_\_\_\_

***Gracias por su colaboración.***

## Instituto Héroes y Martires de la Reforma



## Pasillos remodelados del INHMARE



## Directora y personal docente



## Estudiantes del INHMARE en sus actividades educativas.