

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS  
DOCENTES DE SECUNDARIA EN EL COLEGIO BAUTISTA DE  
MASAYA, NICARAGUA**

**Informe de Seminario Proyecto de Graduación correspondiente al  
Plan de Estudios de Maestría en Administración Educativa**

**Elizabeth López Mejía**

**San José, Costa Rica  
Agosto, 2003**

## DEDICATORIA

A: A mis padres Luis López y Yelba Mejía por su cariño y amor incondicional.

Mi esposo Yuri Marín López, quien me motivó y ayudó a obtener esta profesión a quien debo lo que hoy soy.

Mis hijos Yuri Josué y Elvis Joel quienes significaron el mayor estímulo para la culminación de mis estudios.

## AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincero reconocimiento a todas las personas que me guiaron y contribuyeron para la culminación de este trabajo:

A: Autoridades de la Universidad Centroamericana, UCA de Managua, Nicaragua por su apoyo en los permisos laborales.

Dr. Pedro Venegas Jiménez, catedrático UNED, coordinador de la maestría en Administración Educativa, que con mucha disposición llevó el trabajo hasta el final.

Todos mis profesores de la UNED, por su profesionalismo en los cursos impartidos.

Lic. José Inocente Rodríguez y Bernardo Fuentes, por sus valiosas sugerencias al presente trabajo.

Comunidad educativa del Colegio Bautista de Masaya, especialmente a su Director licenciado Isaías Hernández, que sin su colaboración no se habría realizado el estudio.

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Este informe de Seminario de Proyecto de Graduación fue presentado en forma oral y pública ante el siguiente tribunal examinador constituido por profesores de la Maestría en Administración Educativa.

---

M.Sc. Victor Hugo Orozco Delgado

---

Dr. Pedro Venegas Jiménez  
Coordinador de Programa de Maestría

---

Elizabeth López Mejía  
Sustentante

Fecha: Jueves 07 de agosto del 2003

## CONTENIDO

	Página
Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Tribunal examinador	iii
Índice general	iv
Índice de anexos	vii
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1. 1. Presentación	1
1. 2. Justificación	1
1. 3. Objetivos del estudio	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2
1.4. Alcances y Limitaciones	3
1.5. Referentes metodológicos	4
1.5.1. Tipo de estudio	4
1.5.2. Población y Muestra	5
1.5.3. Variables e indicadores	5
1.5.4. Instrumentos	8
1.5.5. Recopilación de la información	9
1.5.6. Procedimiento para el análisis de los resultados	9

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	10
2.1. Marco comunal	10
2.2. Marco Institucional	11
2.1.1. Reseña Histórica	11
2.1.2. Política educativa institucional	12
2.1.3. Características generales	13
2.3. Doctrina organizacional	16
2.3.1. Visión	16
2.3.2. Misión	16
2.3.3. Objetivos organizacionales	16
2.3.4. Planes y programas de estudio	17
2.3.5. Programas y proyectos	17
CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS	18
3.1. Análisis FODA	18
3.2. Análisis de variables y categorías	21
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
4.1. Conclusiones	28
4.2. Recomendaciones	28
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	30
5.1. Justificación y fundamento	30
5.2. Referente conceptual	30
5.3. Objetivos de la propuesta	38
5.4. Logros y beneficiarios	39
5.5. Acciones a realizar	40

5.6. Organización y recursos	42
5.7. Evaluación	44
5.8. Cronograma	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	47

## INDICE DE ANEXOS

	Página
1. Organigrama del centro	48
2. Entrevista al Director del Centro	49
3. Guía de observación del ambiente laboral	54
4. Guía de entrevista a estudiantes	56
5. Guía de entrevista al personal docente	57
6. Guía de entrevista a padres de familia	58
7. Fotografías del centro	59

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Presentación**

El presente trabajo trata de poner en práctica una serie de conocimientos adquiridos en los diferentes cursos impartidos en la maestría de Administración Educativa, que imparte la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica.

El estudio analiza los principales aspectos del clima laboral y su influencia en el desempeño de los docentes a nivel de secundaria, en el Colegio Bautista de Masaya, una institución educativa de carácter privado e inspiración evangélica. Además del análisis del ambiente laboral, el estudio incluye un diagnóstico y análisis FODA de la institución, así como una propuesta para mejorar el ambiente laboral en dicho centro.

La muestra consistió en 6 entrevistas a docentes, 10 entrevistas a alumnos del V año, 10 a padres de familia, una al director y otra a la psicóloga del centro. El estudio demuestra que cuando existe un ambiente laboral favorable este influye positivamente en el comportamiento y el buen desempeño del trabajo docente con beneficios para toda la comunidad estudiantil.

### **1.2. Justificación**

El personal docente juega un papel importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y el Director, como autoridad interesada en el buen funcionamiento de su centro, debe proveer las condiciones básicas (recursos materiales y logísticos, talleres de capacitación, medios didácticos, trato adecuado e incentivos apropiados) para conseguir sus fines y objetivos. (Arríen, 2001, p.139). El personal docente es el equipo humano que debe garantizar el desarrollo apropiado de enseñanza-aprendizaje para que sus educandos se apropien de conocimientos y valores y se preparen para la vida profesional. En este sentido, es

de vital importancia crear un ambiente laboral apropiado que permita las buenas relaciones humanas entre los docentes y con el resto de personal, incluido estudiantes, que permita el desarrollo normal y adecuado de la enseñanza en el centro educativo (Arríen, 2001, p.122).

En un país como Nicaragua, donde el clima social se ha visto afectado por guerras, crisis económicas y desastres naturales y sus ciudadanos no logran aún, en su mayoría, cohesionarse alrededor de un proyecto de país para un mejor desarrollo, es obvio que la educación juega un papel primordial para la creación de un entorno psicosocial mas favorable para lograr estas aspiraciones. De ahí que resulta interesante conocer como el clima laboral prevaleciente en los centros educativos influye en el comportamiento y el desempeño del personal docente y de manera más general en el proceso de enseñanza aprendizaje. En este sentido el estudio de una experiencia concreta, caso del Colegio Bautista de Masaya, nos permitirá evidenciar estas relaciones y con ello extraer algunas lecciones y sugerencias que pueden ser insumo importante al momento de reflexionar sobre el tipo de gestión que puede contribuir a potenciar más los recursos humanos en los centros educativos para alcanzar una enseñanza de mejor calidad y mayor compromiso social.

### **1. 3. Objetivos del estudio:**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Determinar la incidencia del ambiente laboral en el desempeño del personal docente en el Colegio Bautista de Masaya.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro educativo en estudio.

- Analizar las características generales del comportamiento del personal docente del Colegio Bautista de Masaya.
- Analizar la estructura de organización, los niveles de cohesión y los roles que desempeña el personal docente en el centro educativo bajo estudio.
- Conocer el proceso organizacional del centro educativo y su relación con el desempeño y comportamiento del personal docente.
- Diseñar una propuesta de trabajo para tratar de superar las deficiencias identificadas.

#### **1. 4. Alcances y Limitaciones**

El presente estudio esta orientado principalmente para cumplir con los requisitos de graduación del programa de maestría en Administración Educativa. Sin embargo, el contenido del mismo y las recomendaciones y propuesta final que han sido elaboradas pretende ser de utilidad para la toma de decisiones, en el corto y mediano plazo, del centro educativo seleccionado para este ejercicio académico.

Sin embargo, no es responsabilidad de la autora de este estudio la postergación o modificación de la propuesta final, ya que solamente la dirección del centro podría determinar factores o condiciones idóneas, que podrían implicar la readecuación y alteración parcial o total de alguna o varias de las sugerencias presentadas al final. Igualmente, los plazos de ejecución y la gestión de recursos estarán a cargo de la dirección del centro, así como la actualización de información, en caso de que la implementación de la propuesta se postergue por más de seis meses, ya que una nueva coyuntura podría incidir en la efectividad de la misma.

Finalmente, cabe señalar que por ser un estudio específico, los hallazgos y afirmaciones se restringen únicamente al centro educativo en cuestión y salvo en algunos aspectos generales, sus resultados específicos de ninguna manera deben generalizarse o extrapolarse a otros centros educativos del departamento o del país.

## **1.5. Referentes Metodológicos**

### **1.5.1. Tipo de estudio**

El presente trabajo puede clasificarse como un estudio cualitativo, no experimental, transversal y aplicado. Principalmente está orientado a determinar las posibilidades de incidir en las condiciones identificadas, tomando en consideración la probable alteración de algunos factores y condiciones de manera que esta condición sea cualitativamente superior a la actual.

Cabe señalar que durante el estudio no se controlaron las condiciones en que se encontraba el personal considerado como fuente de información, ni mucho menos se realizó la manipulación de ninguna variable observada.

Por ser realizado en un centro elegido a priori, con condiciones muy particulares debe considerarse como un estudio de caso, y las conclusiones y hallazgos deben ser tomados con cautela si se estuviera tentado a ser extrapolados a la realidad de otros colegios.

Dada la brevedad del tiempo para entrega de resultados y para determinar la posibilidad de incidencia, es decir de la implementación de la propuesta diseñada, el período analizado es relativamente breve y no es posible extender este análisis a todo el proceso educativo. Se constituye básicamente en un registro del proceso al momento en que se realizó el levantamiento de la información.

La interpretación de los resultados pretende la confrontación de la teoría del ambiente laboral con la situación existente verificada en el Centro educativo seleccionado. Es decir, se aplica el nivel de explicación del fenómeno por parte de los especialistas en la temática, a la realidad identificada, de manera que se oriente el proceso comprensivo y se aproveche la orientación de formas de superación de los problemas encontrados y la mayor efectividad en el aprovechamiento de los recursos y potencialidades con que se cuenta.

### 1.5.2. Población y Muestra

La población considerada es todo el personal del centro, tanto docentes, administrativos y estudiantes.

La muestra seleccionada fue de 6 docentes, 10 estudiantes de V año, 10 padres de familia, el director y la psicóloga del centro, a quienes se consideró como informantes cruciales y suficientes para identificar las condiciones positivas y negativas en que se desempeñan todas las personas involucradas en el proceso enseñanza aprendizaje..

La selección fue no probabilística, por conveniencia y la representatividad se aseguró por la aleatoriedad de los seleccionados, ya que no privaron criterios que pudieran sesgar la objetividad de la información.

### 1.5.3. Variables e indicadores

El clima laboral es resultado de la interacción de diversos factores entre los que destacan:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional de la organización.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización.

- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes, las relaciones interpersonales y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (Brunet, 1997, p.29)

Por tal razón, se toman en cuenta como principales variables a examinar las siguientes:

a) El comportamiento de las personas involucradas en el proceso.

En nuestro caso es el proceso educativo, considerado como el conjunto de **actitudes, percepciones, valores y nivel de aprendizaje** que se reflejan en la forma de conducirse y de interpretar las condiciones que le rodean durante su interacción con los demás participantes del mismo proceso.

Los indicadores de estas variables están dados por la apreciación que cada grupo de actores tiene de su involucramiento y su desempeño en el proceso del centro. Cada uno percibe el cumplimiento de sus expectativas con respecto a lo que conoce debe ser la función y desempeño de su contraparte, por ejemplo los estudiantes y los docentes.

Pero no solamente acerca de aspectos que inciden directamente sino también de incidencia indirecta. Los estudiantes se ven afectados no solo por el trato que reciben de los docentes y su eficiencia en el desempeño docente, sino por la percepción que tengan de la relación entre docentes. La evidencia de conflictividad o ausencia de solidaridad entre docentes se traduce en un comportamiento desvalorativo y desacreditador del estudiante hacia los docentes involucrados. Igual pasa con los padres de familia, ellos se ven afectados por sus percepciones de cumplimiento o incumplimiento del apoyo que los docentes reciban de la dirección y por parte del mismo estudiantado.

## b) La situación del grupo

Es decir, la **estructura, la cohesión y los papeles** que desempeñan los distintos conglomerados identificados a lo interno de la organización, en este caso, de la totalidad de personas involucradas en el proceso educativo.

Para esta variable se tomaron como indicadores los referentes objetivos de cohesión identificados por cada grupo de sujetos (docentes, padres de familia, estudiantes) así como la información sobre la estructura organizativa del centro. Igualmente el desempeño en las atribuciones de responsabilidades para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## c) Los procesos organizacionales

Constituidos por los **sistemas de evaluación del rendimiento, el sistema de incentivos, los mecanismos de comunicación y los procesos de toma de decisiones**.

Sus indicadores son las formas de seguimiento y supervisión incorporadas para registro de la eficiencia y efectividad de todo el personal, las formas motivacionales de incentivos incluidos en los procesos de estímulos y reconocimientos y los espacios, frecuencia y los interlocutores involucrados en los procesos comunicacionales enfatizando las temáticas abordadas y las condiciones creadas en aras de la efectividad de estos procesos de comunicación entre los distintos sujetos involucrados en el proceso educacional.

Estas variables con todos sus componentes inciden directamente en el clima laboral y, por consiguiente en el nivel de rendimiento y satisfacción de todas las personas involucradas, independientemente del cargo que desempeñen y de la posición jerárquica que ocupen ante dicha organización. Por esta razón se

incluyen los padres de familia y estudiantes, pues, aunque no forman parte del personal remunerado, sí son sujetos activos y con una intervención definitoria del clima laboral del que forman parte y ante el cual también se ven afectados de diversas formas y en diversos niveles.

El énfasis está centrado en el clima y las relaciones de trabajo. Según, (Brunet, 1997, p. 72) es necesario identificar el nivel de satisfacción de las personas involucradas en el proceso desarrollado por la organización, y desarrollar mecanismos orientados a potenciar esa satisfacción de cara a la salud física y mental de las personas y de cara a una mayor eficiencia y efectividad de los objetivos propuestos por la organización.

Por consiguiente es necesario identificar la presencia de **tensiones**, la ausencia de **mecanismos de evacuación de las dudas y desacuerdos**, la **ausencia o debilidad de fuentes de comunicación** entre el personal, la iniciativa y autonomía dada a los individuos, el apoyo que ofrece la dirección a todos los involucrados, el reconocimiento otorgado por la organización por el trabajo realizado y el sentimiento de justicia y equidad que perciben los participantes de los procesos desarrollados en la organización.

#### 1.5.4. Instrumentos

Se aplicó una Guía de Observación estructurada, indirecta, no participante y abierta. Esta se ejecutó una sola vez en el día, durante el desempeño y se cubrió la totalidad del centro, incluyendo varias aulas durante las clases, las áreas de recreo durante los recesos y las áreas administrativas.

También se tuvo la oportunidad de realizar parte de esta observación durante un acto cultural celebrado en el centro, en el que participaron docentes, administrativos, padres de familia, la dirección del centro y estudiantes. Esta actividad dio la oportunidad de captar una gran cantidad de información de alta

calidad, que fue crucial para la interpretación de la situación del clima laboral del Centro.

El otro instrumento aplicado fue una entrevista estructurada a cada uno de los diferentes actores: docentes, padres de familia, estudiantes, psicóloga del centro. Así mismo se aplicó una entrevista a profundidad al director del centro.

#### 1.5.5. Recopilación de la información

Las entrevistas se realizaron durante el transcurso de la jornada docente, aprovechando los momentos en que las personas seleccionadas se encontraban en descanso o recesos, teniendo el cuidado de garantizar privacidad y confidencialidad de la información, para evitar sesgos o influencias de terceros que distorsionaran la veracidad de la información aportada.

#### 1.5.6. Procedimientos para analizar la información

Se procedió a segmentar la información de cada entrevista por tópico y de este se derivaron las categorías y variables cruciales para la interpretación de la situación del Centro. Luego se agruparon las respuestas de los diferentes sujetos informantes y se contrastaron entre sí para identificar similitudes y diferencias de apreciaciones. De esta manera se logró agrupar la percepción de docentes, de estudiantes y de padres de familia, acerca de cada categoría de análisis.

Una vez precisadas las percepciones acerca de cada aspecto abordado, se contrastaron con las categorías conceptuales consideradas previas al levantamiento de información y se logró determinar la relación causal de procesos y condiciones que las hubieran generado, para así diseñar recomendaciones orientadas a su superación o perfeccionamiento.

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Este capítulo tiene como propósito analizar las principales características del centro educativo bajo estudio. Incluye una descripción y análisis del entorno social y económico de ubicación del centro (marco comunal), así como de su marco institucional, doctrina y esquema organizacional.

### **2.1. Marco comunal**

El Colegio Bautista, se encuentra ubicado en el departamento de Masaya, a 30 Km. de la capital Managua. Masaya es una ciudad muy artesanal y centro de comercios de alimentación y variados productos de ropa y otros.

Es una ciudad muy amena, la más poblada del pacífico de Nicaragua, su clima es cálido; cuenta con dos estaciones durante el año: verano, de enero a mayo, y el invierno, de finales de mayo a principios de diciembre. Existe mucho folclore danzario, artesanía y muchas tradiciones de origen Náhuatl y Chorotega. Predomina el sector religioso católico.

El Colegio cuenta con una ubicación privilegiada, ya que todas las rutas urbanas pasan por el colegio y beneficia, incluso a estudiantes de los municipios. También porque está cerca del Mercado Municipal, del Hospital de la ciudad y de las terminales de buses y rutas urbanas municipales. Alrededor de la zona la mayoría de los habitantes se dedican al comercio informal, a pulperías o ventas caseras de abarrotes y productos caseros, comida, fresco, gaseosas, cervezas.

Debido a que el centro esta ubicado en un sector muy popular, cerca de sus alrededores, en la parte sur, abundan bares y centros nocturnos para población muy pobre. A pesar de esto, el lugar es relativamente seguro.

## **Marco institucional**

### 2.2.1. Reseña histórica del Colegio Bautista de Masaya

Como su nombre lo indica, el Colegio es de carácter religioso, fundamentalmente. Su historia está vinculada con la historia de la Primera iglesia Bautista de Masaya y su obra misionera.

La fecha inicial de la apertura como Colegio fue el 15 de mayo de 1921. Este centro de estudios inició con sólo el esfuerzo de pocos maestros y con poca asistencia de alumnos de primaria, bajo la dirección de una misionera de origen inglés de apellido Blackmore. A medida que fue pasando el tiempo la ciudadanía de Masaya se fue dando cuenta de la calidad de la educación que ofrecía el centro educativo y confió la educación de sus hijos a la escuela de la Iglesia Bautista. La escuela no se inició en los edificios actuales, sino en la propia casa de la misionera.

En el año 1923, la escuela Bautista logra completar toda la primaria (sexto grado), con un selecto profesorado. La mayor parte de profesores fue traída de la ciudad de Managua. En el año 1925 la escuela pasó a ocupar el local del edificio viejo donde hoy funciona la primaria y donde esta ubicado el Templo de la Primera Iglesia Bautista, juntándose la escuela y la Iglesia, por primera vez en un local propio. Sin embargo, por motivos de la construcción del nuevo templo, la escuela tuvo que ser trasladada momentáneamente.

En 1927 llega al país el Reverendo Carlos Scott, en compañía de su esposa, quienes asumen la superintendencia General de la Misión, radicándose en la ciudad de Masaya, y le imprimen mucho dinamismo a la congregación. Desde 1927, hasta 1940, período en que permaneció el matrimonio Scott, la obra floreció por todas partes y entró en un período de prosperidad. Durante su trabajo tesorero lograron junto con un grupo de hermanos entusiastas de Masaya,

construir los nuevos y modernos edificios del templo Bautista, los que fueron inaugurados el 11 de septiembre de 1938, fecha en que los estudiantes y profesores pasan a un nuevo y confortable edificio. Para 1936 la escuela ya había alcanzado un lleno completo viéndose obligado a rechazar algunas solicitudes de padres de familia, por falta de espacio y mobiliario. En ese entonces la matrícula fue de 70 alumnos en total.

En 1953 la escuela logra completar toda la primaria y en mayo de 1972, se inicia la secundaria, con el primer año. En 1976 se completa la educación secundaria.

En el año 2000 toda la secundaria se traslada a un nuevo edificio conformado por 2 módulos de cuatro pabellones cuenta con una amplia cancha deportiva. Dentro de las instalaciones del centro se está construyendo actualmente el tabernáculo de la Primera Iglesia Bautista.

### 2.2.2. Política educativa institucional

De acuerdo a lo expresado por las autoridades del centro entrevistadas en torno a esta temática, la política educativa del centro se basa en los siguientes principios:

- Cobertura y equidad de la educación

Esto significa captar una población estudiantil según la capacidad de la infraestructura del centro, tomando en cuenta la proporción maestro: alumnos para obtener una retención y promoción de calidad, así mismo seguir aplicando el sistema de becas según la misión de la Iglesia Bautista a estudiantes de escasos recursos y con excelencia académica.

- Calidad y relevancia de los aprendizajes

Garantizar la calidad y relevancia educativa mediante las supervisiones y asesoría al docente de manera permanente, asegurando el cumplimiento de los contenidos

abordados en capacitaciones impulsadas por el MECD, con énfasis en el uso de materiales educativos, formación de valores morales y espirituales.

- Innovación, Ciencia y Tecnología

Promover la ciencia y tecnología en los subsistemas atendidos destacando la participación de los estudiantes en los diferentes concursos y certámenes que impulse el MECD y organismos no gubernamentales.

- Condiciones dignas y formación permanente del educador

Implementar Inter-capacitaciones pedagógicas, curriculares y éticas, así como vivencias espirituales con el personal docente y administrativo. Garantizar y acondicionar espacios físicos dignos para el personal docente de acuerdo con las posibilidades del Centro.

- Gestión educativa descentralizada

Descentralizar funciones que permitan la participación de la comunidad educativa con el fin de prestar un servicio de calidad que garantice una mayor cobertura educacional favoreciendo el acceso a los estudiantes de escasos recursos integrando a la comunidad circundante para que participen de las actividades del centro de forma activa y efectiva.

### 2.2.3. Características generales

- Matrícula activa 2003 :

350 estudiantes Primaria y 535 secundaria

- Personal docente y administrativo :

En el colegio labora un director general y 2 asistentes, uno para educación primaria y otro para educación secundaria para coordinar el trabajo. No. de profesores secundaria 25 y primaria 15. En primaria el 80% de los profesores y en secundaria el 60% son evangélicos. Nivel académico de los docentes en primaria todos graduados a nivel de Profesores de primaria y de secundaria todos son graduados en Licenciatura en Ciencias de la Educación con mención en las diferentes especialidades que imparten.

- Planta física

El edificio cuenta con dos módulos de cuatro pabellones, existe también una biblioteca, un salón de actos (tabernáculo) planta administrativa, bebederos de agua, soda, laboratorio de informática. Además, cuenta con dos patios de 800 m<sup>2</sup> cada uno, y un área de zonas verdes de 120 m<sup>2</sup>. As. Existen además 8 servicios sanitarios y 2 orinales.

El sistema eléctrico fue remodelado en su totalidad, de esta forma se garantiza seguridad a los estudiantes y miembros del personal que labora frente a la posibilidad de algún sismo. El piso de las aulas está en excelente estado, su iluminación es buena así como también la pintura interna y externa. La iluminación natural y artificial son muy buenas. La ventilación es excelente existen ventanas de vidrio con verjas de protección y las puertas son bastante amplias. En general, la planta física del Colegio Bautista se encuentra en muy buen estado. Cuenta con una relativa comodidad en lo referente a amplitud y ventilación a lo interno. Tiene ventanales a ambos lados, por lo que las aulas están siempre con luz natural y buena ventilación, espacio y limpieza apropiada. El colegio tiene servicios de luz eléctrica, telefax, agua potable y acceso a Internet.

- Recursos para el aprendizaje

### Sala de cómputo

La escuela posee un laboratorio de cómputo con un total de 33 computadoras. La finalidad primordial del laboratorio de cómputo es apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje. El equipo de cómputo cumple a cabalidad con las expectativas del Ministerio de Educación Pública de Nicaragua. El ambiente que existe en el salón de cómputo incluye, aplicaciones específicas relacionadas con el proceso enseñanza – aprendizaje, los cuales han sido diseñados con el propósito de ayudar a los estudiantes en su aprendizaje.

### Biblioteca

La escuela tiene una biblioteca, brinda servicio a los estudiantes, personal docente y comunidad en general. Dentro del material didáctico se puede observar mapas, esferas, carteles, compás, transportadores y una colección bibliográfica. El horario de atención es de lunes a viernes de 7:00 am. 12:00 md. y de 2:00 a 5:00 pm.

### Medios Audiovisuales

Se cuenta con un aula destinada a las ayudas audiovisuales donde está ubicado un televisor con una videograbadora, un retroproyector y una pizarra acrílica. La sala está bien acondicionada, además se utiliza para reuniones. Maestros y alumnos pueden aprovechar el servicio.

En resumen, el personal docente del centro cuenta con las condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones. La infraestructura del edificio es moderna y está acondicionada con los recursos técnicos y tecnológicos básicos para apoyar las distintas labores del personal educativo. Las áreas verdes son espaciosas y agradables, posibilitan la buena comunicación entre el personal docente y el resto de la comunidad estudiantil. Sin embargo, existen obstáculos para la enseñanza de algunas materias como ciencias biológicas y físicas debido a la carencia de

algunos equipos de laboratorio, lo que limita la labor de los docentes, lo cual incluso ha traído consigo alguna queja de los padres de familia.

- Otros

El colegio ha creado un departamento de psicología, a cargo de una licenciada en psicología, y un departamento de asuntos religioso. La psicóloga se dedica exclusivamente a la atención de estudiantes con dificultades de comportamiento e indisciplina manifiestas y bajo rendimiento académico. El coordinador del departamento de asuntos religiosos, por su parte, se encarga de promover el estudio de la palabra de Dios, bajo la interpretación de los postulados de la Iglesia Bautista y constituye parte de la formación de todos los estudiantes tanto de primaria como de secundaria.

## **2.3. Doctrina Organizacional**

### 2.3.1. Visión

Promover la misericordia de Dios en el servicio por amor, para que mediante la acción educativa los jóvenes recuperen y valoren su sentido de dignidad humana.

### 2.3.2. Misión

La MISIÓN del Colegio Bautista de Masaya es ofrecer una educación integral y de calidad con fundamento cristiano.

### 2.3.3. Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales están estrechamente relacionados con la misión del centro:

- Promover la educación necesaria para la formación integral de la niñez y juventud por medio de una sólida enseñanza bíblica y ejemplar, en estrecha

relación y vinculación con los programas del Ministerio de Educación de Nicaragua y la misión de la Iglesia Bautista de Nicaragua.

- Proveer a los alumnos una educación integral que los prepare para la educación superior, dentro del marco de instrucción y ejemplos cristianos. Para ello el colegio se compromete a ofrecer una excelente y rigurosa instrucción académica, actividades deportivas, disciplina y formación espiritual.
- Proveer una educación integral sólida con una visión cristiana del mundo.

#### 2.3.4. Planes y programas de estudios

A nivel de la planificación de las clases, cada profesor tiene instrucciones de dosificar los contenidos que van a desarrollar por semestre, debidamente calendarizados. La idea es tener una clara visión de lo que se va a impartir durante el año escolar. Sin embargo el plan es relativamente flexible y podrá variar de acuerdo al ritmo de asimilación de los estudiantes, y de acuerdo a las dificultades que van presentando. Es importante señalar que los profesores tienen orientación de que si hay necesidad de retrasar un poco el cumplimiento del programa debe hacerlo a fin de garantizar que los alumnos aprendan los elementos básicos de las materias.

#### 2.3.5. Programas y Proyectos

Desde 1990 a esta fecha se han construido, con fondos propios, cuatro pabellones nuevos y se tiene en proceso de construcción, un edificio de dos plantas, del cual se esta finalizando la primera parte del proyecto que es la primera planta. Entre los planes a futuros esta gestionar a corto plazo la ejecución de proyectos que garanticen la construcción de los laboratorios de biología, química y física.

## CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo pretende poner de manifiesto los principales hallazgos encontrados en el estudio que permitan servir de base a la elaboración de una propuesta de mejoramiento del clima laboral en el centro educativo bajo estudio. Primero, se presenta un análisis FODA, a partir del conocimiento adquirido sobre la problemática general del centro y de sus docentes en particular. Posteriormente se analizan las principales variables que tienen relación con el clima laboral y el desempeño del personal docente.

### 3.1. Análisis FODA

A continuación se presentan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que hemos podido detectar en el centro educativo.

#### **Fortalezas:**

- El Colegio cuenta con una matrícula amplia, y aunque es de naturaleza religiosa (cristiano Bautista) logra incluir a estudiantes de diversas denominaciones religiosas.
- El profesorado cuenta con una buena calidad académica y profesional; su desempeño en el centro es el que determina su permanencia.
- Se aplica un examen de admisión en las áreas de español y matemáticas para conocer las dificultades que presentan en dichas áreas y se les brinda un curso especial de nivelación al inicio del año escolar.
- Su ubicación es privilegiada por contar con acceso urbano en la ciudad y los municipios cercanos.

- Cuenta con más de 150 alumnos becados (con beca completa o media beca) que favorece la economía de los alumnos. Lo que se logra recuperar se utiliza para dar mantenimiento a la planta física, para el pago del personal docente, administrativo y para continuar el plan de ampliación de la construcción del centro.
- Este centro cuenta con los adelantos tecnológicos de la sociedad, habiéndose creado un laboratorio de computación (33 computadoras modernas, impresoras, fotocopidora, Internet, servicios de fax y teléfono, un departamento de reproducción de materiales; servicio de encolchado, levantado de texto, y los precios más bajos que en el mercado).
- También cuenta con VHS, Televisor, DVD y Datashow para conferencias y para impartir clases.
- Un Consultorio Médico para atender alumnos de primaria y secundaria. Al inicio del año escolar se realiza un diagnóstico para conocer a los alumnos que merecen atención especial, se detectan las prioridades y se examina la vista, oído, garganta, nutrición o enfermedades crónicas. Los padres de familia llenan una ficha el día de la matrícula. También ellos son beneficiados, sobre todo los de escasos recursos económicos.
- Es importante la retención del personal. Cuenta con cursos de capacitación al personal docente. Se exige 5 años de experiencia y se valora el espíritu de superación.

### **Oportunidades:**

- Con respecto al programa de estudio el gobierno actual está desarrollando un curriculum que se va a prolongar hasta 15 años, independiente de cualquier

cambio de gobierno (cada 5 años), esto permitirá estabilizarse en los programas de estudio y darles continuidad.

- El rendimiento académico actual de los estudiantes de secundaria es de 80%, lo cual se puede mejorar aún mas si se superan serias dificultades en los hábitos de estudios de parte de los estudiantes y se buscan mecanismos para que los padres de familia puedan participar mas beligerantemente en este proceso, el cual muchas veces es influido por la etapa de adolescencia por la que pasan los estudiantes.

### **Debilidades:**

- Hay mucha demanda de matrícula sin poder captar por falta de capacidad instalada y personal.
- No reciben ayuda ni extranjera ni nacional, se sostienen con los fondos que logran obtener a través del pago de los padres de familia y actividades que organiza el colegio.
- Los aranceles son relativamente altos en comparación con otros colegios de igual o mejor calidad, lo que genera muchas dificultades de pago para un porcentaje significativo de los padres de familia.
- La mentalidad de algunos maestros, quienes se limitan a poner “notas” y minimizan la preocupación por el desempeño extra académico de los estudiantes, es decir la motivación y la transmisión de habilidades y capacidades de los estudiantes.
- La falta de un laboratorio de ciencias (física, química) limita el proceso de enseñanza de estas materias, lo cual ocasiona reclamos de parte de los padres de familia.

## **Amenazas:**

- La falta de fuentes de trabajo e inestabilidad económica afecta a una porción importante de las familias quienes no pueden pagar a tiempo lo que ha generado pérdidas al colegio y amenaza con ampliarse sino se toman las medidas adecuadas.
- Cuando hay cambios de gobierno también cambian los ministros y políticas educativas y eso afecta también a los colegios privados porque tienen que sujetarse a los cambios exigidos por el nuevo Ministerio de Educación, al no haber continuidad con las políticas.

### **3.2. Análisis de variables y categorías**

#### **3.2.1. Comportamiento del personal docente**

En base a la observación y las entrevistas realizadas el comportamiento del personal docente en general se puede catalogar de muy bueno. La mayoría de estudiantes (8/10) coincidió que la imagen que los docentes reflejan ante los demás, tanto dentro como fuera del colegio es consistente con los valores morales y religiosos que se pregonan en el centro. Mientras (7/10) señalaron que el trato que los docentes dan a los estudiantes es respetuoso, y que existe mucha receptividad de los mismos al momento de las consultas, sobre todo de los profesores guías.

La percepción de los padres de familia respecto a los docentes coincide en su mayoría con la percepción de los estudiantes. La mayoría de los padres de familia entrevistados al azar (8/10), están convencidos de que sus hijos estudian en un buen colegio, que además de buena enseñanza, se ofrecen valores morales y se promueve la fe.

Sin embargo, un porcentaje importante de los padres de familia (4/10), por el contrario expresaron que la mayoría de docentes, no tienen mucho acercamiento con los estudiantes y padres de familia y que su interés se centra fundamentalmente en el rendimiento académico y muy poco en el estudiante como persona. Este problema lo atribuyen a la falta de herramientas psicológicas y pedagógicas en el manejo de la relación con el estudiantado. En cambio la mayoría de docentes aducen que los problemas de indisciplina y bajo rendimientos de algunos estudiantes es un problema de falta de integración de los padres de familia en la formación de sus hijos.

Sin embargo se pudo observar que debido a las constantes capacitaciones y carga de trabajo de los docentes existe poco involucramiento de los mismos en las condiciones particulares en que se desarrolla la vida personal de los estudiantes, lo cual limita en parte su acercamiento con los padres de familia y los mismos estudiantes. También se percibió cierto acomodo de algunos padres de familia al aseverar que el rendimiento académico de sus hijos dependen sobretodo de la calidad de los profesores más que de la atención que ellos les puedan dar, lo que evidencia que existe cierta despreocupación de algunos padres de familia en la formación de sus hijos.

### 3.2.2. Situación del grupo

En general el personal docente trabaja en un ambiente fraterno y de manera coordinada, lo que permite eficiencia y realización profesional; hay buena cohesión de grupo y buena colaboración para distribuirse trabajos y adquirir responsabilidades, sobre todo en jornadas como el día del libro, del árbol, las fiestas patrias y las de carácter religioso cuando se celebran aniversarios. Al respecto, la mayoría de los estudiantes entrevistados (8/10) perciben en el cuerpo docente un clima armonioso y solidario. No se identificaron actitudes

individualistas ni apáticas, sino por el contrario mucha integración y participación tanto en las actividades académicas como extra académicas.

La dirección del centro por su parte percibe que, tanto en primaria como en secundaria se han tenido experiencias agradables de unidad, en el trabajo de organización de actividades como en la ejecución de las mismas.

El carácter religioso del centro y el prestigio acumulado son características importantes que influyen en la creación de un comportamiento del personal basado en la confianza y el respeto a sus semejantes, lo que influye en un clima armónico y de relaciones interpersonales eficientes y provechosas para el crecimiento personal y profesional.

Aunque la mayoría de los maestros profesan la religión evangélica, los que pertenecen a otras religiones son respetados en sus propias creencias. Eso ha permitido trabajar en un ambiente de fraternidad y compañerismo, que influye de manera positiva en las actividades académicas.

### 3.2.3. Procesos organizacionales

Los procesos organizacionales están constituidos por los sistemas de evaluación, los mecanismos de coordinación y comunicación y el sistema de incentivos. A continuación se discuten cada uno de ellos.

- Mecanismos de seguimiento y evaluación del personal docente

Para garantizar el desempeño de los docentes, el colegio cuenta con diferentes tipos de supervisión: La supervisión administrativa, consiste en solicitar eventualmente al maestro sus documentos, su plan de clase, su nivel de asistencia y sus puntos de calificación. Se hace una supervisión de clase para conocer la metodología que utiliza, se le pide el plan de clase para conocer los

procesos de enseñanza, las actividades que va a orientar y ver si lo está aplicando y conocer el alcance de los objetivos propuestos. Existen las supervisiones directas que son las que se hacen en los pasillos, en las ventanas o de manera informal, el supervisor observa sin previo aviso desde la puerta para conocer como está el orden y la disciplina en la clase del profesor. Después hay supervisiones planificadas, en donde se determina el día y a qué profesor se va a supervisar.

Lo que está orientado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MECD), es que las supervisiones se hagan por lo menos cinco veces al mes, mientras el colegio lo hace 5 veces por semana, o sea 20 al mes.

- Mecanismos de coordinación y comunicación.

Existe a lo interno del centro una estrecha relación entre el Director y el resto de coordinadores de áreas. La comunicación entre ellos es muy buena. El Director general es el que administra el colegio, pero a nivel superior de la Iglesia existe un departamento del Ministerio Diaconal que cuenta con un coordinador que hace de enlace entre la iglesia Bautista y el colegio. Cualquier situación que se presente y quiera conocer y promover la iglesia es a través de ese ministerio.

La ascendencia jerárquica de las autoridades superiores religiosas es la que rige al final de cuentas los destinos y las decisiones fundamentales que se toman en el colegio. Esto limita en parte la participación de los docentes en cuanto al proceso de enseñanza-aprendizaje, y aunque el Director es de mentalidad amplia y abierta al dialogo, aun faltan mayores mecanismos de participación que tome en cuenta las opiniones y acciones de los docentes, e incluso de los padres de familia para hacer mas democrática la labor educativa y activa. Sin embargo a pesar de ser un colegio de corte religioso existe un nivel de apertura muy interesante para los docentes que no se observa en otros colegios del mismo tipo.

La amplia experiencia y la mentalidad amplia y flexible del Director del centro facilitan la comunicación y coordinación entre las diversas áreas y ha creado

condiciones para el intercambio y las relaciones interpersonales entre los docentes y el resto de la comunidad educativa.

Bajo la dirección académica están los jefes de área que atienden las diferentes asignaturas (ver organigrama en Anexo). Los jefes de área se reúnen regularmente con el Director y con el colectivo de docentes para planificar y evaluar la marcha del trabajo, y de los planes de asignatura, además de monitorear el rendimiento académico. Todos ellos trabajan de manera coordinada y normalmente se percibe un ambiente laboral saludable, en donde los docentes pueden exponer en cualquier momento los problemas y buscar solución inmediata a los mismos.

En la parte académica también laboran dos inspectores que se encargan de la disciplina uno para primaria y otro para secundaria. Por la naturaleza de su trabajo, ellos son los que tienen los mayores problemas de comunicación y relación con los estudiantes.

El departamento administrativo se encarga a su vez de velar por el buen desenvolvimiento y desarrollo de las actividades administrativas lo conforman los trabajadores de limpieza, los vigilantes, personal de jardinería y los asistentes administrativos. Normalmente no encontramos quejas de la falta de apoyo o negligencia de parte de los trabajadores administrativos hacia el trabajo que realizan los docentes, mas bien los docentes se expresaron bien de la labor que realizan.

- Sistema de incentivos

Los incentivos a los docentes y el mecanismo que se utilice, pueden contribuir a fortalecer o debilitar también el clima laboral de una institución. Cuando existen fuertes desigualdades salariales entre individuos que realizan un mismo trabajo o una alta discrecionalidad en la asignación de los salarios y de los cargos, se puede llegar a afectar las relaciones laborales y el ambiente de trabajo en general,

creándose desconfianza y falta de colaboración entre los individuos. Uno de los principales incentivos que tienen los profesores del Colegio es que perciben un porcentaje adicional de casi 50% del salario básico de un maestro que labora en un colegio público. Este incentivo se les entrega actualmente a todos los docentes por igual, sin embargo algunos deberían recibir un incentivo mayor por su apoyo en las distintas actividades del colegio. De hecho existe una propuesta del Director de que todos los incentivos pasen para un solo “bolsón” de tal manera que este se distribuya de acuerdo a lo que los profesores realmente hagan, pero esto está en estudio todavía. Es probable que de aprobarse este nuevo esquema de entrega de los incentivos acarree algunos malestares entre los docentes, el problema se enfocará entonces en los criterios que se van a utilizar para su nueva distribución.

Otra forma de incentivo es que los docentes también reciben por parte de la dirección del colegio constantes capacitaciones profesionales y charlas en el contexto de la fe, sobre la familia en general. Adicionalmente, en los períodos de vacaciones el colegio organiza paseos y viajes turísticos a diferentes puntos del país donde el docente puede participar con toda la familia.

- El entorno social y religioso en que se desenvuelven los docentes.

Dado que el colegio es de orientación evangélica, sus directores y prácticamente todo el personal docente participa directa e indirectamente en actividades de tipo religioso. La fe crea cohesión entre el personal, quienes se consideran una misma familia (hermanos en la fe), lo cual tiene beneficios espirituales y materiales para ellos. Para los maestros que no son evangélicos es prácticamente “obligatorio” asistir a ciertas actividades religiosas, dada la presión social que existe de parte del resto que profesan dicha religión. Al final, es casi seguro que el entorno en que se desenvuelven estos maestros cree las condiciones para su reconversión en la fe. El pertenecer a la misma religión, crea un ambiente de fraternidad y

compañerismo entre los maestros lo que influye positivamente en lo laboral, ya que prevalece el respeto y la confianza entre ellos.

Así mismo las condiciones laborales, en particular la infraestructura y el sistema de incentivos propician un clima psicológico estable para el desempeño del personal relacionado con las actividades académicas.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- El comportamiento en general de los docentes del Colegio Bautista de Masaya es bastante positivo, son maestros con vocación de trabajo y servicio; hay buena comunicación entre los mismos docentes y la dirección pero falta mayor comunicación con los alumnos y padres de familia más allá de la enseñanza aprendizaje.
- La situación del grupo es buena, pues hay cohesión en el trabajo docente, hay distribución de tareas en actividades escolares y buena comunicación.
- Los procesos organizacionales son adecuados, la coordinación es buena, sin embargo falta más participación en la toma de decisiones, y promover una estructura más horizontal y menos vertical que permita que las opiniones de los docentes, involucrados mas directamente en el quehacer diario con los estudiantes, sean tomadas mas en cuenta para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- En general el ambiente laboral del centro educativo bajo estudio influye positivamente en el comportamiento y el desempeño del personal docente.

### 4.2. Recomendaciones

A fin de contribuir a potenciar el ambiente laboral existente que permita mejorar aún el desempeño del personal docente se brindan a continuación las siguientes recomendaciones:

- Diseñar mecanismos que permitan potenciar más la participación de los docentes en la toma de decisiones a fin de evitar que la estructura jerárquica

del centro se convierta en un freno para el desempeño de sus actividades y el cumplimiento de metas y objetivos.

- Desarrollar formas y mecanismos de evaluación más cualitativos, de participación amplia (padres de familia, docentes, estudiantes), que propicie la incorporación de condiciones objetivas y subjetivas que inciden en el rendimiento de los estudiantes y en la satisfacción y desempeño eficiente de los docentes.
- Potenciar el desempeño de la psicóloga en otras áreas además de la atención clínica a estudiantes con problemas. Tales como capacitar al personal docente en habilidades de manejo de grupos y atención psicopedagógica primaria a sus estudiantes y desarrollar talleres para crecimiento personal y desarrollo de relaciones interpersonales tanto entre docentes como entre ellos y el personal administrativo.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

### **5.1. Justificación y fundamento**

Al considerar el Clima laboral como el componente esencial que determina en gran medida la eficiencia y satisfacción de los individuos que se desempeñan en una empresa determinada, se hace posible determinar las causas que inciden en los procesos y en los resultados óptimos que se ha propuesto la dirección de dicha empresa.

Fundamentadas en las relaciones entre las personas involucradas en esos procesos, las metas se vuelven más alcanzables en la medida que estos agentes se vuelven más conscientes de su papel y de los factores o condiciones que inciden en su potencial para aportar al alcance de los objetivos propuestos por la institución. Esto es aplicable a cualquier tipo de institución incluyendo las del sector educativo y particularmente los centros que imparten la enseñanza y tienen la tarea de la formación de las nuevas generaciones.

Lo que sigue a continuación es una propuesta que puede contribuir a mejorar aun más el clima laboral existente en el colegio Bautista de Masaya, partiendo del análisis FODA que se ha realizado, de los resultados y las conclusiones obtenidas en el estudio y que se han expuesto anteriormente.

### **5.2. Referente conceptual**

#### **5.2.1. Comportamiento organizacional**

Según (Newstrom, 1992) el comportamiento organizacional o laboral es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en

toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicio.

En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructura y tecnología.

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. El Director, Personal Administrativo y Maestros todos ellos se deben relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes. Por ejemplo, una persona tiene autoridad para tomar decisiones que afectan el trabajo de otros seres humanos. Estas relaciones crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Estas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y cambian recursos. La tecnología posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo (p.5).

Según (Habed, 1980) el clima psicológico implica un desarrollo y dominio de la madurez emocional. Requiere de una eficiente relaciones humanas que conlleve

a cada trabajador a una satisfacción personal. En este sentido las relaciones humanas:

- Aumentan la productividad
- Fomentan la estabilidad del personal
- Mejoran la disciplina
- Promueven la asistencia
- Fomentan el compañerismo
- Fortalecen el interés y entusiasmo
- Crean seguridad
- Disminuyen los accidentes y errores en el trabajo
- Identifican al trabajador con la empresa y mejoran la salud mental del docente.

#### 5.2.2. La madurez emocional:

Se refiere al equilibrio personal, a la salud mental. Hay diversos signos que nos permiten comprobar la madurez emocional: autocontrol de nuestras emociones; confianza y seguridad en nosotros; objetividad en nuestros juicios y apreciaciones sobre los demás y sobre nuestra persona; respeto a nuestros semejantes y consideración a sus sentimientos; alegría de vivir; responsabilidad en el cumplimiento de nuestras obligaciones y flexibilidad para adaptarnos con facilidad y soltura a las distintas situaciones de la vida. (p.8).

Habed, (1980) plantea que en un buen grupo donde haya un clima favorable (psicológico apropiado y sano) para la marcha y desarrollo sano del trabajo las personas necesitan satisfacer sus necesidades, más allá de las necesidades económicas estas son: las necesidades psicosociales, que son las necesidades que el individuo satisface en sus relaciones con los demás personas del grupo laboral tales como las siguientes:

a. Reconocimiento de la personalidad

Es la necesidad del individuo de sentirse considerado como persona, apreciado y respetado por el trabajo que realiza, con capacidad y criterio para prestar un aporte significativo a la empresa.

b. Necesidad de aprobación social

Es el deseo de que nuestra conducta, nuestra manera de actuar y modos de vida, gocen de la aprobación de las personas con las cuales nos relacionamos.

c. Necesidad de independencia

Supone autonomía, cierto grado de control sobre el propio comportamiento, acciones y actividades. Significa libertad para fijar su propio ritmo de trabajo, ausencia de vigilancia extremada y rigurosa y libertad para exponer cualquier opinión acerca del trabajo que realiza.

d. Trato justo

Significa un sistema equitativo de reconocimientos, basado en normas conocidas. El trabajador quiere estar seguro de que las personas que le juzgan actúan con imparcialidad, que se aplica a todos las mismas normas, sin privilegios ni favoritismos.

e. Oportunidad de auto-expresión

Es la necesidad de encontrar en el trabajo la oportunidad para desplegar nuestros conocimientos y experiencia, de poder autorealizarnos.

El trabajo muy rutinario niega la posibilidad de ejercitar las habilidades y conocimientos, y su pobreza de contenido es causa de insatisfacción laboral. Es

frustrante para el trabajador sentir que está mal ubicado en un cargo determinado, o realizando tareas donde se desaprovecha su experiencia, conocimientos y capacidades.

#### f. Seguridad

Es la necesidad de sentirse estable, tranquilo, protegido frente a las contingencias de la vida. (Cada persona busca seguridad física, social, económica, emocional y estabilidad laboral).

#### g. Status

Es la posición relativa del trabajador dentro de un grupo. Se refiere a la importancia que tiene para el individuo un determinado puesto, situación, jerarquía, categoría; el tener una determinada influencia, alcanzar un determinado nivel económico académico, social, artístico, deportivo.

### 5.2.3. barreras psicológicas

Para un buen clima psicológico socio-laboral hay que tomar en cuenta la comunicación entre los subordinados y gerente educativo. Por eso algunas barreras de la comunicación son:

La tartamudez, mala vocalización, entonación de la voz, defectos auditivos, no saber escuchar; y las barreras psicológicas o mentales:

- No tomar en cuenta el punto de vista ajeno
- Sospecha, desconfianza o aversión hacia el otro
- Preocupaciones o emociones ajenas al trabajo
- Timidez
- Sobre valoración de sí mismo

Entre algunas causas que contribuyen a formar barreras psicológicas

- Alto status, rango, jerarquía o autoridad
- Falta de contacto o de interrelación personal
- Expectativas de jefes y subordinados, en relación al comportamiento de los demás.
- Subjetividad en la apreciación de los roles que desempeñan
- La idea de que el silencio es el mejor síntoma de que todo marcha bien
- Uso de indirectas o sarcasmos. Críticas punzantes
- Actitudes prepotentes o despóticas
- Apariencia física o postura inadecuada
- Interrumpir o no saber escuchar
- Experiencias anteriores desagradables
- Falta de empatía o de identificación con los sentimientos y estado de ánimo de la otra persona.

#### 5.2.4. Clima laboral y comunicación

Si la comunicación se realiza en un clima amenazador o de desconfianza, muchos elementos importantes del mensaje ni siquiera son aceptados. En cambio, un clima de apoyo y confianza produce un efecto positivo. Facilita la buena interpretación y orienta la retroalimentación.

#### 5.2.5. Liderazgo y clima laboral positivo

El mejor liderazgo es el que ejerce una autoridad con espíritu democrático, que sea competente y justo, que establezca metas razonables y desarrolle un liderazgo consultivo antes de dar órdenes consultar a sus subordinados. Que promueva el interés de sus subordinados por participar en la programación, elaboración de planes de trabajo, evaluación de actividades, solución de problemas. La participación es factor de motivación para el trabajo, compromete a

la ejecución, permite enriquecer las ideas y adoptar decisiones racionales (p.16-18).

Según (Kart Lewin, citado por Newstrom 1992,) el comportamiento del empleado depende de:

1. La interacción entre las características personales
2. El ambiente que lo rodean

Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conducirá una persona en determinado ambiente. Pues, en el lugar de trabajo las acciones del empleado serán afectadas por los papeles que se le asignen y el nivel del status que se le otorguen. Pero en el seno de la organización laboral se encuentra otro potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo, que es la cultura organizacional o atmósfera o ambiente-organización, y que es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo (p.396).

El estudio del clima laboral esta referido en este ejercicio, fundamentalmente a la teoría de los sistemas desarrollada por Lickert, (1967, p.105) quien asegura que “el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”.

En este sentido se considera el clima laboral como resultado de la interacción de diversos factores entre los que destacan:

- a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización.

- c) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.(Brunet, 1987, p.28)

Por tal razón, se toman en cuenta como principales factores a incluir en la presente propuesta, los siguientes:

El comportamiento de las personas involucradas en el proceso, que en nuestro caso es el proceso educativo, considerado como el conjunto de actitudes, percepciones, valores y aprendizaje que se reflejan en la forma de conducirse y de interpretar las condiciones que le rodean durante su interacción con los demás participantes del mismo proceso.

La situación del grupo, es decir, la estructura, la cohesión y los papeles que desempeñan los distintos conglomerados identificados a lo interno de la organización, en este caso, de la totalidad de personas involucradas en el proceso educativo.

Finalmente, los procesos organizacionales constituidos por los sistemas de evaluación del rendimiento, el sistema de incentivos, los mecanismos de comunicación y los procesos de toma de decisiones.

Estas variables con todos sus componentes inciden directamente en el clima laboral y, por consiguiente en el nivel de rendimiento y satisfacción de todas las personas involucradas, independientemente del cargo que desempeñen y de la posición jerárquica que ocupen ante dicha organización.

Por esta razón se incluyen los padres de familia y estudiantes, pues, aunque no forman parte del personal remunerado, sí son sujetos activos y con una

intervención definitoria del clima laboral del que forman parte y ante el cual también se ven afectados de diversas formas y en diversos niveles.

El énfasis está centrado en el Clima y las Relaciones de Trabajo. (Brunet, 1987, p.16) afirma es necesario identificar el nivel de satisfacción de las personas involucradas en el proceso desarrollado por la organización, y desarrollar mecanismos orientados a potenciar esa satisfacción de cara a la salud física y mental de las personas y de cara a una mayor eficiencia y efectividad de los objetivos propuestos por la organización.

Por consiguiente es necesario identificar la presencia de tensiones, la ausencia de mecanismos de evacuación de las dudas y desacuerdos, la ausencia o debilidad de fuentes de comunicación entre el personal, la iniciativa y autonomía dada a los individuos, el apoyo que ofrece la dirección a todos los involucrados, el reconocimiento otorgado por la organización por el trabajo realizado y el sentimiento de justicia y equidad que perciben los participantes de los procesos desarrollados en la organización.

### **5.3. Objetivos de la propuesta**

- Mejorar el desempeño del personal docente tanto dentro como fuera del aula de clases.
- Elevar el rendimiento académico del alumnado como resultado de su auto compromiso y auto esfuerzo.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los distintos roles a lo interno del Centro educativo.
- Integrar a estudiantes y padres de familia en los procesos de tomas de decisiones y en el cuidado del mobiliario del Centro.

#### 5.4. Logros y beneficiarios

El primer logro es que los docentes identifiquen verdaderamente los niveles de estrés y las situaciones que limitan su desempeño al volverse procesos monótonos y ajenos a su satisfacción personal y profesional. De esta manera, será posible desarrollar procesos de incidencia en esas causales y el desempeño del personal trascenderá a niveles más agradables y satisfactorios para ellos mismos y, por consiguiente para quienes trabajan a su lado.

El segundo logro será un aumento en los niveles de rendimiento de los estudiantes al disminuir las tensiones de una carga académica ajena a sus propósitos y a sus expectativas. Esto se logrará propiciando la interiorización del proceso educativo por parte del alumnado como componente elemental de su formación integral y como el camino acertado para su crecimiento personal, para el cumplimiento de sus principales expectativas y un acercamiento a lograr las principales metas de realización personal.

El tercer logro se orienta a desarrollar el sentido de solidaridad y cooperación, al hacer conciencia de las atribuciones de cada rol, así como de la importancia y dificultades del cumplimiento de cada grupo de actividades y responsabilidades. De esta manera se disminuirá el recargo innecesario de actividades aumentando la eficiencia. Igualmente se elevará el respeto y armonía entre los diversos roles, disminuyendo las tensiones relacionales y potenciales conflictos entre ellos.

Finalmente el cuidado del centro es tarea de todos los involucrados en la función académica, de manera que tanto padres de familia como estudiantes deberán integrarse a su cuidado; pero esto no será posible mientras se perciba que el centro no les pertenece en alguna medida y ellos no se integren a procesos de toma de decisión, tanto en el control de la disciplina como en asuntos relacionados con el desarrollo de las clases y en actividades extra académicas.

## **5.5. Acciones a realizar**

5.5.1. Mejorar el desempeño del personal docente tanto dentro como fuera del aula de clases.

Sistematizar los resultados de las distintas supervisiones y complementarlos con el análisis realizado por la psicóloga, quien identificará los niveles de estrés y las circunstancias rutinarias o monótonas que limitan el desempeño del personal docente.

De igual manera se podrán identificar por medio de cuestionarios estandarizados y de aplicación periódica, las situaciones identificadas por los docentes y estudiantes que afectan el desarrollo de las clases.

La programación de actividades extra académicas sean de índole recreativo, deportivo o culturales, fuera de las fechas tradicionales de festejos calendarizados como feriados nacionales y otros, puede considerarse como potenciador de intercambios de impresiones, experiencias y percepciones, que se traduzcan en mejoras en los estados de ánimo y en la mayor comprensión de las perspectivas de los diferentes agentes involucrados. Estas actividades pueden desarrollarse por agentes y entre agentes: actividades exclusivas de padres de familia, de docentes o de estudiantes y encuentros mixtos entre estos agentes.

La mejora de condiciones y establecimiento de horarios de atención personalizada entre docentes y alumnos contribuirá a mejorar las relaciones entre ellos y a liberar tensiones generadas en las aulas de clase, en las que no hay condiciones óptimas para evacuar todas las dudas y opiniones.

### 5.5.2. Elevar el rendimiento académico del alumnado como resultado de su auto compromiso y auto esfuerzo.

La revisión periódica del rendimiento académico del alumnado tanto a nivel individual como a nivel de grupos incentivará la búsqueda de mayores rendimientos, generando la cooperación entre alumnos y de parte de docentes. Enfatizar que el resultado de las calificaciones solo es un punto de referencia y que en ninguna manera reflejan el nivel verdadero de capacidades y conocimiento deberá ir acompañado por procesos de reflexión orientados por los docentes.

Paralelamente deberá afianzarse la convicción de parte del alumnado de que su rendimiento académico cuantitativo es resultado de diversos componentes, pero que la mayoría de ellos están al alcance de su propia decisión y compromiso. Por tal razón deberá reforzarse, desde el equipo docente, la psicóloga y los padres de familia, la revisión y mejora de los hábitos y las condiciones de estudio. El rendimiento académico no solo depende del desempeño en las aulas de clase, sino también del apoyo y condiciones dentro de los hogares, incluyendo las relaciones con los padres de familia y su involucramiento con el proceso de formación de los jóvenes.

### 5.5.3. Mejorar las relaciones interpersonales entre los distintos roles a lo interno del Centro educativo.

Desarrollar charlas, talleres y encuentros tanto dentro de las aulas como en espacios especiales, para garantizar el conocimiento recíproco de las obligaciones, las tareas y las dificultades que enfrentan los distintos miembros del personal del centro, poniendo de relieve la importancia de cada una de estas funciones para el logro de la actividad educativa como proceso integral.

Fomentar el respeto y la solidaridad entre los distintos miembros del personal y de parte del estudiantado hacia ellos, para garantizar un ambiente agradable y menos

tensiones así como disminuir la incidencia de acciones que recargan las funciones de parte del personal) limpieza, manejo de basura, cuidado del mobiliario, etc.)

5.5.4. Integrar a estudiantes y padres de familia en los procesos de tomas de decisiones y en el cuidado del mobiliario del Centro.

Fomentar la creación de comités de estudiantes y de padres de familia encargados de identificar las principales circunstancias que inciden en el desempeño del personal docente y en la conducta de los estudiantes, para diseñar formas de intervención, de estímulo y de superación de dichas circunstancias, que serán implementadas luego de discusión y aprobación conjunta con la dirección del centro.

Fortalecer el sentido de identidad de la comunidad educativa, de manera que todos los agentes involucrados se orienten al propósito común de mejorar las condiciones del proceso educativo, aportando sugerencias y esfuerzo efectivo y eficiente en esa dirección.

## **5.6. Organización y recursos para desarrollar la propuesta**

Puede aprovecharse la estructura organizativa del centro, que ya cuenta con personal dedicado a tareas de supervisión; lo que debe hacerse es destinar tiempo para el ordenamiento de la información obtenida en estas supervisiones y apoyar a los responsables de claustro para que diseñen estrategias de superación de las limitaciones identificadas.

Por otro lado, el contar con una psicóloga, es tener un recurso calificado muy valioso que puede aportar una visión científica de las condiciones causantes de las debilidades en el desempeño, así como mayor eficiencia de recursos a utilizar.

La elaboración de los cuestionarios estandarizados, su aplicación y procesamiento puede estar a cargo de una comisión de docentes en la que se incluya el director y la psicóloga y su aplicación puede considerarse a nivel trimestral.

Puede negociarse con este personal un incentivo por resultados que represente un porcentaje de su salario básico. Para cubrir este incentivo y el material de los cuestionarios, puede contarse con el aporte de padres de familia y la ejecución de actividades diversas de recolección de fondos, como kermeses y otras actividades extra académicas.

Las actividades de mejoramiento del rendimiento académico no requieren otra estructura organizativa, ni de más recursos materiales o monetarios. Los estímulos pueden obtenerse por donación de patrocinios por parte de editoriales o librerías y pueden consistir en textos y libros útiles para el ciclo escolar en que se encuentren los estimulados.

Para mejorar las relaciones interpersonales pueden desarrollarse estas actividades extraacadémicas como paseos, mini congresos, fiestas, etc., cuyos costos puedan ser cubiertos por los participantes. Apoyados por los recursos con que cuenta el centro como medios de transporte propio o agenciado por otras instancias de la iglesia bautista, los costos pueden ser básicos. En caso de obtener un excedente mínimo, este puede destinarse a cubrir las otras actividades propuestas en este proceso de desarrollo institucional.

De igual manera, de ser posible desarrollar talleres de capacitación impulsados por la psicóloga del centro, estos no requieren de grandes recursos monetarios y pueden ser cubiertos fácilmente con una pequeña contribución de los participantes complementada con un aporte de los fondos del centro y de ser necesaria una contribución de la Iglesia Bautista.

## 5.7. Evaluación

Para poder identificar los niveles de incidencia y efectividad de los procesos propuestos, será necesario partir del diagnóstico que constituye la parte inicial de este documento. En él se señalan los aspectos relevantes que se consideran como meritorios de enfatizar en la intervención, así como las variables que en ellos son elementales a tomar en cuenta.

Deberá realizarse un seguimiento trimestral para poder realizar ajustes a las futuras actividades en base a la experiencia adquirida. Este monitoreo contará con los insumos generados a partir de la sistematización de las evaluaciones que posibilitarán la identificación de avances en los resultados que arrojen.

De igual manera, los comités de padres de familia pueden realizar un registro de actas de cada reunión que puede ser sistematizado trimestralmente por miembros del mismo designados y asesorados por la psicóloga y un asesor administrativo, que logren identificar los aspectos en que se evidencien avances de acuerdo a metas establecidas y los objetivos especificados en la Propuesta de Desarrollo Institucional.

Finalmente, el resumen de estos insumos, que puede estar a cargo de una comisión mixta conformada por un representante de los comités estudiantiles, un representante de los comités de padres de familia y un representante de la dirección del centro, quienes estarán a cargo de ordenar la información y contrastarla periódicamente con las metas estipuladas para determinar su nivel de alcance o incumplimiento y orientar los procesos de intervención para obtener los resultados deseados.

## 5.8. Cronograma de las actividades

No	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLE	FECHAS	OBSERVACIONES
1	Revalorización de las propuestas a lo interno de la Dirección del centro.	Transmitir el resultado de este estudio al personal docente y proponer comentar las propuestas para realizar las acciones concretas.	Director	Agosto 2003	Participan todos los Docentes y la psicóloga.
2	Talleres de Relaciones Humanas entre docentes	Promover la participación del personal docente y una mejor comunicación con el Director para ser tomados en cuenta sus puntos de vista.	Psicóloga	Septiembre 2003	En un ambiente campestre, fuera del centro escolar
3	Encuentro entre padres de familia y alumnos	Propiciar, entre los padres de familia y los hijos que son alumnos del colegio, un clima de confianza y de mayor comunicación	Director y Psicóloga	Octubre 2003	Temas basadas en las enseñanzas cristianas y conocimiento Psico-social (La comunicación con los padres, problemas actuales de la juventud, drogas, el sida y las enfermedades de transmisión sexual...etc.)

## BIBLIOGRAFÍA

Arrién, J. (2001). Innovar la educación. Nicaragua: Universidad Centroamericana.

Barrantes, R. (2001). Investigación un camino al conocimiento. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

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

Gento, S.(2000) Gestión y supervisión de centros educativos. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Habed, N. (1980). El arte de las relaciones humanas en la vida y el trabajo. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Hernández et al. (1991).Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Katz, D. y Kahn, R. (1999) Psicología social de las organizaciones. México, D.F: Trillas.

Lickert, R.(1967). La organización humana. Nueva York: McGraw Hill.

Newstrom D. (1992). Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional, 8ª. Edición: México.

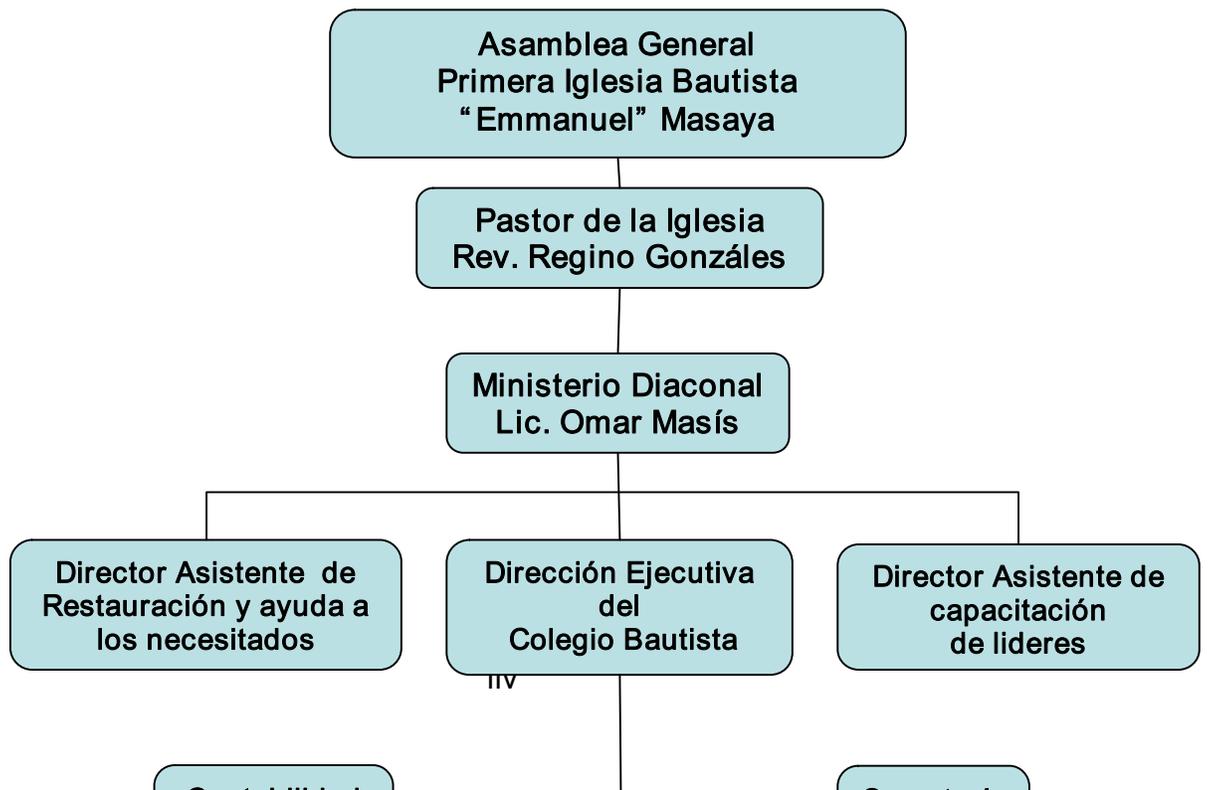
Venegas, P. (1999) Algunos elementos de investigación. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Venegas, P. (2002) Compendio de lecturas: Liderazgo y Desarrollo Organizacional. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ORGANIGRAMA DEL COLEGIO BAPTISTA



## ANEXO 2

### ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DEL COLEGIO BAPTISTA DE MASAYA LIC. ISAÍAS HERNÁNDEZ:

¿El hecho de que el Colegio Bautista sea un centro religioso ha propiciado o no el ingreso de más niños y niñas a la institución?

**Director:** La decisión de a enviar a los niños a este colegio no esta determinada por ser un centro religioso, si no por que nosotros ofrecemos una enseñanza cristiana. Basamos nuestras enseñanzas espirituales en los principios de la Biblia y no siempre podemos dar cobertura a las necesidades de la población demandante.

¿Se necesita hacer algún tipo de examen para ingresar al colegio?

**Director:** Si, se hace un examen de admisión en las áreas de español y matemáticas con el propósito de conocer cuales son las dificultades por que a partir de ellas nosotros brindamos un curso especial de nivelación al inicio del año escolar.

¿Reciben fondos del extranjero o algún organismo nacional?

**Director:** No, yo tengo de trabajar en el colegio desde 1990 y ni antes ni durante mi administración hemos recibido ningún tipo de ayuda ni extranjera ni nacional, sobrevivimos con los fondos que logramos tener a través del pago de los padres de familia.

¿Y la cuota del colegio cuánto es?

**Director:** La mensualidad de secundaria es de 250.00 Córdobas, y de primaria y es de C\$ 240.00

¿La ubicación geográfica del centro es accesible para toda la población?

**Director:** Su ubicación es privilegiada, ya que todas las rutas urbanas de Masaya pasan por el colegio y para los municipios también es privilegiada porque esta cerca del mercado y allí están las paradas de todos los buses.

¿Los padres de familia pagan a término las cuotas?

**Director:** Ese es un gran problema, tenemos que realizar una serie de estrategias para obligar a los padres a pagar, pero hasta la fecha nosotros no hemos suspendido a ningún alumno por falta de pago. Sin embargo esto nos ha traído al final del año escolar un gran problema económico, hasta 200.000 córdobas de perdidas. Esto se debe a la situación económica del país y los padres no tienen trabajo y tenemos que aguantarlos, pero esto sigue sumando en contabilidad y por eso aparecen las grandes cantidades de pérdidas al final del año, pero la verdad es que no se puede resolver este problema mientras Nicaragua no tenga una estabilidad económica y productiva y hayan fuentes de trabajo. Por otro lado nosotros tenemos más de 150 alumnos becados, ya sea con media beca o beca completa por la misma situación económica. De tal manera lo que nosotros logramos recuperar se utiliza para dar mantenimiento a la planta física, para pagar al personal docente, administrativo y para continuar el plan de ampliación de la construcción del centro. Desde 1990 a esta fecha hemos construido, con fondos propios, cuatro pabellones nuevos y estamos en proceso de construcción, que esperamos finalizar a finales de año, un edificio de dos plantas, se esta finalizando la primera parte del proyecto que es la primera planta. Lo que está a la entrada del colegio pertenece a la iglesia, como el colegio pertenece a la comunidad bautista de Masaya, ellos

construyeron un edificio suficientemente grande para todos los miembros de la iglesia, es un tabernáculo, es un templo grande, el tabernáculo de la primera iglesia bautista de Masaya que puede tener una capacidad para 3, 000 a 4,000 personas sentadas y nos sirve a nosotros para hacer nuestras asambleas con los estudiantes, asambleas con los padres de familia, pero todo en orden, no podemos hacer actividades como fiestas, por que es una iglesia.

### **¿De acuerdo al cambio de gobierno y de los planes de estudio del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes ustedes son afectados por estos?**

**Director:** Esto es un problema para todos los colegios, sobre todo los colegios privados como el nuestro. Cuando hay cambios de gobierno también cambian los currículum y eso es un problema serio por que los colegios privados tienen que sujetarse a los cambios que hace el gobierno. Sin embargo nosotros obedecemos, cumplimos con los programas de estudio del gobierno pero no nos interesa la parte política, no desarrollamos ningún valor político en nuestros estudiantes, por que en primer lugar la dueña del colegio es la iglesia evangélica y dentro de la iglesia tenemos hermanos de diferentes credos políticos por que ese asunto es una decisión personal y ningún credo político tiene por que dividirnos ni separarnos y en cuanto a los alumnos tenemos padres de familia que tienen diferentes credos políticos y por lo tanto nosotros no divulgamos ninguna posición de los partidos políticos. Con respecto a lo que me preguntaba acerca de los programas de estudio últimamente tenemos una buena noticia por que el gobierno actual está desarrollando un currículum que se va a aplicar por cinco años y se piensa ampliar a quince independientemente de cualquier cambio de gobierno. A mi me parece que es lo correcto y esperamos que esto se cumpla.

### **¿La estructura jerárquica del colegio, cómo está formada?**

**Director:** El colegio tiene un director general que es el que administra el colegio, pero a nivel macro de la iglesia existe un departamento que se llama Ministerio Diaconal, este tiene un director que es el enlace entre la iglesia y el colegio al que está sujeto el director del colegio, cualquier situación que se presente y quiera conocer la iglesia tiene que ser a través de ese ministerio. A nivel propio del colegio existe un director general que es su servidor y tengo 2 asistentes, uno para educación primaria y otro para educación secundaria, de tal manera que para coordinar el trabajo yo me reúno con los dos. Por ejemplo, ahorita vamos a celebrar el día de la madre con un solo acto, para eso estamos coordinando la actividad, lo mismo pasó para la celebración del 82 aniversario del colegio el 15 de mayo pasado.

### **¿Cuál es el funcionamiento de los diferentes áreas?**

**Director:** En primaria es diferente que en secundaria, en el caso de secundaria tenemos después del asistente de dirección un departamento de psicología, tenemos un departamento de la iglesia y después en el área académica tenemos los jefes de área que atienden las diferentes asignaturas, entonces los jefes de área se reúnen con el colectivo de profesores de su propia área y después tenemos un departamento administrativo donde están los trabajadores de limpieza, los celadores, personal de jardinería y los asistentes administrativos. En el caso de primaria tenemos un director y los profesores y además tenemos un inspector que se encarga de la disciplina, para primaria y otro para secundaria.

### **¿Con qué tipo de tecnología cuenta el colegio?**

**Director:** Estamos actualizados con los adelantos científicos tecnológicos de la sociedad, hemos creado un laboratorio de computación que cuenta con 33 computadoras modernas, con su impresora, hay fotocopidora, hay Internet, hay servicio de fax, teléfono y tenemos un

departamento de reproducción de materiales donde se da servicio de encolchado, fotocopiado y levantado de texto, todo esto en función de servir a los alumnos y los precios son mas bajos de lo que se cobra afuera. También contamos con VHS, televisor, DVD y con datashow para conferencias e impartir clases. También tenemos para atender a los estudiantes un consultorio médico que está situado en primaria, pero el doctor se traslada a secundaria todos los viernes o en alguna circunstancia especial.

### **¿El colegio le da seguimiento a estudiantes enfermos?**

**Director:** Inicialmente se hace un diagnóstico como para conocer mas o menos quienes son los alumnos que merecen una atención especial, como puede comprender no podemos atender a mil alumnos a la vez, entonces necesitamos detectar las prioridades, se hace un diagnóstico de vista, de oído, de garganta, de nutrición o desnutrición, de enfermedades crónicas, quiero decirle que los padres de familia a la hora de matricular a sus hijos tienen que llenar una ficha sobre las enfermedades y se pasa al consultorio. Esto ha sido muy positivo y también se atienden casos de padres de familia de bajos recursos.

### **¿Cómo es la comunicación entre los miembros del organigrama jerárquico?**

**Director:** Nosotros tenemos un encuentro mensual con las actividades de la iglesia donde damos orientaciones desde el punto de vista bíblico para desarrollarlo durante el mes, y también tenemos reuniones con el director del Ministerio Diaconal.

### **¿Los profesores también son evangélicos?**

**Director:** En primaria el 80% y en secundaria el 60%.

### **¿Cómo es la eficiencia y la eficacia del personal en general?**

**Director:** Todos los profesores tienen un nivel de licenciatura, de postgrado y otros de maestría, sin embargo en el área de educación física hasta este año hemos dado un salto de calidad, por que es difícil encontrar personas graduadas, entonces hemos optado por contratar profesores con experiencia, pero gracias a dios ya se consiguió un profesor con cierta preparación y experiencia. Eso se refleja en la calidad de nuestros estudiantes, en educación primaria andamos por el 90% de rendimiento académico y en secundaria por el 80%, en secundaria es difícil alcanzar un rendimiento académico superior por que hay serias dificultades en los hábitos de estudios de parte de los estudiantes y en cuanto a la exigencia de los padres de familia, puede ser por la etapa de la adolescencia por la que pasan los muchachos.

### **¿Cómo es la relación entre los profesores?**

**Director:** Tanto en primaria como en secundaria es una bendición por que hemos tenido experiencias bien bonitas, por ejemplo estábamos celebrando el aniversario junto y se miró la unidad, tanto en el trabajo de la organización como en la ejecución del acto.

### **A nivel planificación de las clases, ¿ustedes hacen planificación de las actividades que van a haber durante el año, tienen calendario de actividades?**

**Director:** Así es, cada profesor tiene que elaborar lo que le llamamos dosificación, o sea tienen que dosificar todos los contenidos y los objetivos que van a desarrollar por semestre y tienen que calendarizarlos. De tal manera que ya tenemos previsto que vamos a hacer durante el año escolar, sin embargo estos pueden ser flexibles de acuerdo a la asimilación de los estudiantes y el ritmo que ellos van desarrollando y de acuerdo a las dificultades que van presentando. Hay orientación a

los profesores de que lo mas importante no es cumplir los programas de estudio sino que los muchachos aprendan, entonces si hay necesidad de retrasar un poco del cumplimiento del programa pues lo hacemos para garantizar que los alumnos aprendan los elementos básicos de las materias.

### **¿Se fijan objetivos determinados?**

**Director:** Bueno, en cada plan de clase la estructura es la siguiente: primero hay una información general, su nombre, el nombre de la asignatura, el objetivo y después viene específicamente el desarrollo de la clase, estas clases van organizadas, numeradas y calendarizadas, las cuales son revisadas personalmente o por mi asistente.

### **¿Se hacen supervisiones?**

**Director:** Si, hay diferentes tipos de supervisión: supervisión administrativa, se le llama al maestro, se le piden sus documentos, su plan, su nivel de asistencia y sus puntos de calificación. Se hace una supervisión de clase para conocer la metodología que utiliza, se le pide el plan de clase para conocer los procesos de enseñanza, las actividades que va a orientar y ver si lo está aplicando y conocer el alcance de los objetivos propuestos, y existen las supervisiones directas que son las que se hacen en los pasillos, en las ventanas o de manera informal, se para uno en la puerta para conocer como está el orden y la disciplina en la clase del profesor. Después hay supervisiones planificadas, en donde se determina el día y a que profesor se va a supervisar.

### **¿Y cada cuanto son las supervisiones?**

**Director:** Lo que está orientado por el ministerio es que se hagan por lo menos 5 supervisiones al mes, nosotros estamos haciendo 5 semanales, o sea estamos hablando de 20 al mes.

### **¿Hay una persona que se encarga específicamente de contratar a los docentes, o se mantiene la planta de profesores?**

**Director:** Nosotros no pretendemos cambiar nuestro personal, lo que hacemos es prepararlo bien, lo capacitamos y si el tiene disposición de cambio, disposición de aprender lo seguimos contratando. Son casos raros los maestros que han venido y se han tenido que ir. Antes de contratar una persona pasa por un periodo de prueba y ahí vemos, sino se termina el contrato y ya está.

### **¿Piden algún perfil al contratar una persona?**

**Director:** Lo principal para mi es la parte técnica, o sea si es en matemáticas que sea preparado y que tenga por lo menos 5 años de experiencia, y que haya trabajado en los diferentes niveles de secundaria. Pero también debe ser una persona clara, segura, madura, que sea ejemplo para los estudiantes, es básico para nosotros que lo que el maestro habla y dice le corresponda con su vida, con su testimonio dentro y fuera del colegio.

### **¿Y cuáles son los requisitos para los otros trabajadores?**

**Director:** Para el caso de los bibliotecarios y los asistentes de dirección, se precisan los mismos. Para el caso de las personas de limpieza o vigilantes, esperamos que sean personas evangélicas, cristianas, de bien, personas honradas, amables, responsables, eficientes, pero hemos tenido experiencias de personas que no son evangélicas y tienen todos estos atributos.

### **¿Reciben capacitaciones del MECD los docentes?**

**Director:** No, nosotros tenemos capacitaciones internas. El año pasado recibimos capacitaciones pero este año no.

### **¿Hay algún tipo de incentivos que reciban los profesores?**

**Director:** Si, uno de los incentivos mas importantes es el lugar que se les da en el colegio. Y en el aspecto económico ellos reciben un porcentaje de casi el 50% del salario básico del maestro. Debido a que el salario del maestro es sumamente bajo nosotros se lo estamos dando a todos por igual, sin embargo nos encontramos con situaciones injustas, por que algunos deberían recibir un incentivo mayor por su apoyo en las distintas actividades del colegio. Estamos analizando la situación y que todos los incentivos pasen para un solo bolsón de tal manera que este se distribuya de acuerdo a lo que los profesores realmente hagan, pero esto está en estudio todavía.

### **¿Con respecto a la higiene y seguridad del colegio?**

**Director:** Bueno, como es un colegio que está completamente cerrado solo tenemos una entrada, además que está resguardado por personal especial para eso, en cuanto a la higiene se ha hecho últimamente una campaña por parte de los alumnos para que no boten basura y esto ha sido una tarea difícil pero consideramos que en la medida que pase el año escolar vamos a ir mejorando cada vez mas porque todavía no tienen el hábito de poner la basura en su lugar, nosotros les decimos que tienen que sensibilizarse para ayudar al personal del colegio, sobre todo ahora que estamos celebrando el día internacional del trabajo, hacíamos conciencia que una de las maneras de reconocer el trabajo del otro es contribuyendo y no botar la basura, no ensuciar los servicios, no ensuciar los corredores, no ensuciar las paredes, no manchar los pupitres. Pero de todas maneras consideramos que tenemos serias dificultades en cuanto a botar la basura en su lugar.

### **¿Qué forma de evaluación existe para los alumnos?**

**Director:** La evaluación debe ser una evaluación de procesos, no una evaluación cuantitativa, esta tiene que ver no solo con la parte cognoscitiva, sino también tiene que tomarse en cuenta las habilidades, las destrezas y los valores que van desarrollando los muchachos. El profesor debe tomar en cuenta la participación del alumno en la clase. Tristemente el gobierno ha establecido el boletín y las calificaciones cuantitativas simbólicamente porque los padres y los alumnos están preocupados por las notas, tanto en primaria como en secundaria. Yo tengo 40 alumnos y les doy clases 40 días diferentes y seguimos aplicando pruebas estandarizadas y seguimos dando clases estandarizadas como si todos los alumnos estuvieran en el mismo nivel de desarrollo, o como si todos fueran iguales, y eso es un error. Cada día hay que ir desarrollando una enseñanza personalizada de tal manera que podamos adaptar el currículum a las necesidades de cada uno. 40% vale el examen parcial y el 60% se acumula con participación, exámenes sistemáticos y cumplimiento de tareas, pero nosotros hemos hecho hincapié para que nuestros maestros no desarrollen una evaluación numérica, sino que tomen en cuenta todos estos principios mencionados anteriormente. Sin embargo es una tarea difícil por que cada profesor tiene 20 o 30 años de experiencia y siguen aplicando lo mismo, de tal manera que hacer un cambio es difícil. La evaluación debe hacerse para ver cuál ha sido el nivel de desarrollo del alumno, el nivel de asimilación para posteriormente nivelar no para lo que ha venido haciendo que es clasificar a los alumnos en excelentes, malos o regulares por que no es correcto.

### **¿Que tipo de medidas correctivas se utilizan en el colegio?**

**Director:** Bueno, primeros comenzamos con la persuasión, hablamos con los alumnos. Las orientaciones que tenemos para los docentes son las siguientes: primero a nivel del aula el

maestro tiene que hablar de manera personal con el alumno, de manera privada, en segundo lugar, si el alumno continua molestando el profesor le hace un llamado a nivel de aula, si el alumno no obedece se llena una ficha disciplinaria en la cual se apunta lo que paso y los nombres de los alumnos, esto ya si afecta en la nota de la conducta. Si el alumno continúa con esa actitud, el profesor llama al presidente del aula y envía a este alumno a la dirección, acompañado con el presidente del aula para que sea atendido por el departamento de psicología, entonces lo atienden y se le da una serie de recomendaciones para que cambie de actitud. Si observamos que el alumno reincide, entonces llamamos al padre de familia y comenzamos con un tratamiento a nivel familiar. Cuando se han agotado todas las medidas y continúa con esa actitud, entonces se lo suspende por un cierto tiempo, si al regresar continúa tenemos que suspenderlo definitivamente. Le retiramos la matricula y no puede entrar al colegio hasta después de un año. En la mayoría de los casos no llegamos a estos extremos.

## ANEXO No. 3

### GUIA DE OBSERVACIÓN: AMBIENTE LABORAL

#### I. CONDICIONES FÍSICAS DEL CENTRO

1. Ubicación del centro:
  - a) Ubicación del centro
  - b) Hay fuentes de ruido excesivo
  - c) El ruido interfiere con el desempeño del personal administrativo
  - d) El ruido dificulta la atención del estudiantado
  - e) Hay transporte colectivo seguro y continuo
2. Limpieza en el centro:
  - a) Ausencia de basura en el piso
  - b) Suficientes recipientes para basura
  - c) Accesibilidad de todo el personal a estos recipientes
  - d) Recipientes de basura no saturados
  - e) Paredes no manchadas ni sucias
3. Colores:
  - a) El color del exterior del edificio es vistoso pero sobrio
  - b) El color del interior de los edificios es moderado
  - c) El color no molesta la vista
  - d) No refracta la luz con demasiada intensidad
  - e) La combinación de colores es balanceada
4. Decoración y ornamento:
  - a) Hay jardines a la entrada y en otras áreas
  - b) Si hay, están cuidados y limpios
  - c) Hay maceteras y plantas florales
  - d) Hay adornos sobrios y agradables
  - e) Hay carteles y afiches apropiados
5. Distribución de las áreas
  - a) Los edificios están próximos unos a otros
  - b) Los edificios no están amontonados
  - c) Hay ventilación en cada área de los edificios
  - d) Hay suficiente iluminación en cada área (aulas y oficinas)
  - e) El estado del techo es bueno
  - f) Hay pupitres para cada alumno en las aulas
  - g) Este mobiliario es cómodo
  - h) El mobiliario esta en buenas condiciones
  - i) En las oficinas el mobiliario es cómodo
  - j) Hay suficiente espacio para moverse en cada área
  - k) Hay áreas de espera para público a ser atendido
  - l) Hay parqueo
  - m) Si hay, es suficiente para los vehículos que visitan el centro
  - n) Hay áreas al aire libre en que el personal (docentes, administrativos y estudiantes) puede estar

- o) Hay sala de profesores
- p) Hay bancas o asientos es estas áreas
- q) Hay tomas de agua accesibles a todo el personal
- r) El servicio de agua es permanente
- s) Hay servicios higiénicos para todo el personal
- t) Están estos servicios en buen estado
- u) Hay botiquín para primeros auxilios
- v) Si hay, es accesible a todo el personal
- w) Existe quioscos de ventas

II. AMBIENTE ESCOLAR GENERAL

- 1. Hay disciplina entre los estudiantes durante las clases
- 2. En los recesos no hay peleas ni desorden
- 3. Hay cuidado del mobiliario y los edificios
- 4. Docentes conversan amablemente
- 5. Administrativos atienden cordialmente
- 6. No hay situaciones de tensión y conflicto
- 7. Hay estudiantes conversando con docentes
- 8. Hay personal de dirección conversando con profesores
- 9. Hay personal de dirección conversando con estudiantes
- 10. Hay personal del centro conversando con padres de familia

III. CLIMA PSICOLÓGICO

- 1. La manera de dirigirse de los docentes a los alumnos es cordial
- 2. Los alumnos se dirigen al docente sin faltar al respeto
- 3. No hay expresiones de insatisfacción por parte de los docentes
- 4. Los estudiantes se comunican entre sí sin faltarse al respeto
- 5. Grupos de estudiantes se divierten sin agredirse
- 6. Hay cordialidad en el trato entre docentes
- 7. Hay cordialidad en el trato entre directores y docentes
- 8. Hay cordialidad en el trato entre docentes y padres de familia

**OBSERVACIONES ADICIONALES:**

---

---

---

---

---

---

## ANEXO 4

### GUIA DE ENTREVISTA A ESTUDIANTES

#### I. PERCEPCIÓN SOBRE DESEMPEÑO DE DOCENTES

1. En general, los docentes explican bien la clase
2. Toman en cuenta la participación del alumno
3. Se presentan a dar clases con mal carácter
4. Regañan con frecuencia
5. Castigan sin escuchar razonamientos
6. Tienen una actitud autoritaria frente al estudiantado
7. Los castigos son muy drásticos
8. Los docentes dan confianza para consultar sobre clases
9. Dan confianza para contar tus problemas personales
10. Los profesores se limitan al contenido de la asignatura.
11. Desarrollan la clase de forma dinámica
12. Motivan al estudiantado a aprovechar los contenidos abordados
13. Lo que enseñan los profesores le sirve al alumnado para enfrentarse a la vida.
14. A los profesores les gusta dar clases.
15. Los alumnos incentivan a los docentes para que den bien la clase
16. Qué actitudes de sus compañeros afectan negativamente a los profesores para dar su clase
17. Qué condiciones del centro afectan negativamente el desempeño de los profesores.

#### II. PERCEPCIÓN SOBRE LA RELACIÓN ENTRE DOCENTES

1. Los profesores se comunican respetuosamente entre sí
2. Hay varios profesores/as que prefieren estar solos
3. Hay profesores/as que discuten entre sí
4. Los profesores en general se integran a las actividades para acompañar a los alumnos
5. Esta forma de integración es voluntaria y agradable
6. Los profesores conversan para buscar en conjunto soluciones a los problemas de sus alumnos
7. La dirección del centro apoya a los profesores para que se desempeñen eficientemente.
8. Los profesores se integran a las actividades extra académicas
9. Los profesores son solidarios entre sí.
10. Los profesores cuentan con formas colectivas de resolver sus problemas

## ANEXO 5

### GUIA DE ENTREVISTA A DOCENTES

#### I. PERCEPCIÓN SOBRE LA RELACION ENTRE DOCENTES

1. Existe buena comunicación entre los docentes
2. Los docentes son solidarios entre si
3. Hay mucha situaciones conflictivas
4. Cuando hay conflictos, se resuelven satisfactoriamente
5. Hay formas colectivas de apoyar la solución a conflictos
6. Hay formas colectivas de ayudar a solucionar los problemas personales de los docentes
7. Hay formas colectivas para ayudar a solucionar los problemas académicos que enfrentan en la docencia
8. Los profesores se reúnen para planificar y realizar actividades académicas.
9. Se reúnen para realizar actividades extra académicas
10. Con que frecuencia se dan estas actividades extra academicas
11. Hay docentes que prefieren estar aislados
12. Que hace el colectivo para integrar a estos aislados

#### II. PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES RELACIONADAS AL DESEMPEÑO

1. Los alumnos incentivan con su conducta el buen desarrollo de las clases
2. La dirección facilita las condiciones para cumplir las actividades académicas
3. Hay apoyo de la dirección para fomentar la buena relación entre docentes
4. Cuentan con apoyo para fomentar la relación entre docentes y alumnos
5. Los docentes se preocupan por los problemas académicos de los alumnos
6. Se preocupan por los problemas personales de los alumnos
7. Cuales son las principales condiciones del centro que afectan el desempeño del docente
8. Cuales son los principales incentivos con que cuentan los docentes para mejorar su desempeño
9. Los docentes participan en la toma de decisiones importantes del centro
10. Los docentes pueden expresar sus opiniones sin temor
11. Los docentes pueden recurrir a la dirección del centro
12. Existe buena comunicación entre docentes

## ANEXO 6

### GUIA DE ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

1. ¿Considera que los docentes del colegio dan bien las clases?
2. ¿Atienden adecuadamente las necesidades de aprendizaje de sus hijos?
3. ¿Ayudan a l@s estudiantes a superar sus debilidades?
4. De ser sí la anterior: ¿Cómo? De ser no: ¿Por qué?
5. ¿Realizan su trabajo con agrado y satisfacción?
6. ¿Hay profesores malhumorados? ¿Qué porcentaje del total de profesores?
7. ¿Hay profesores que faltan al respeto a padres de familia o estudiantes? ¿Qué porcentaje?
8. ¿A qué cree usted que se deben esos casos de mal humor e irrespeto?
9. ¿Qué se puede hacer para que esos casos no se den más?
10. ¿Promueven la comunicación con los padres de familia? ¿Con qué frecuencia?
11. ¿Qué temas se abordan en la reunión entre profesores y padres de familia?
12. ¿Hay comunicación entre profesores y alumnos?
13. De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿sobre qué temas hablan?
14. ¿Mantienen buenas relaciones entre los mismos profesores?
15. ¿Mantienen buenas relaciones con el personal administrativo?
16. ¿La dirección del centro garantiza buenas condiciones para que los profesores se desempeñen con eficiencia?
17. ¿Qué condiciones del centro le crean dificultades a los profesores para cumplir sus labores con eficiencia?
18. ¿Qué se ha hecho para superar esas condiciones negativas?
19. ¿Qué se puede hacer a partir de ahora para superar esas condiciones?
20. ¿Qué apoyo dan los padres de familia para que los profesores puedan desempeñarse con eficiencia?

## ANEXO 7

### FOTOGRAFIAS DEL COLEGIO BAUTISTA



Foto No. 1. Desfile por las calles de la ciudad de Masaya



Foto No. 2. Laboratorio de computación



Foto No. 3: Vista panorámica del Colegio Bautista



Foto No. 4: Canchas deportivas