



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE**

**ESCUELA ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

**TEMA**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL INCIDE EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y  
DOCENTE DE LA ESCUELA VESPERTINA OBANDO PACHECO, EN EL AÑO  
LECTIVO 2014 – 2015.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ASIGNATURAS  
SECRETARIALES**

**AUTORAS:**

**NORMA ELIZABETH NAREA VÁSQUEZ**

**MAYRA ALEJANDRA PÁEZ ROJAS**

**TUTORA:**

**MSC. LORENA BODERO ARÍZAGA**

**2014 - 2015**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la carrera de Administración Secretarial.

### **CERTIFICO**

Yo, Lorena Boderó Arízaga, certifico que el Proyecto de Investigación con el tema: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL INCIDE EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y DOCENTE DE LA ESCUELA VESPERTINA OBANDO PACHECO, EN EL AÑO LECTIVO 2014 – 2015.”, ha sido elaborado por las señoritas Norma Elizabeth Narea Vásquez y Mayra Alejandra Páez Rojas bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

### **TUTOR**

---

**MSC. LORENA BODERO ARÍZAGA**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DERECHOS DE AUTOR**

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, NORMA ELIZABETH NAREA VÁSQUEZ, con cédula de ciudadanía No. 091567103-6 en calidad de autor, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy el único autor del trabajo del Proyecto de Investigación: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL INCIDE EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y DOCENTE DE LA ESCUELA VESPERTINA OBANDO PACHECO, EN EL AÑO LECTIVO 2014 – 2015.”

Que el perfil del proyecto es de mi autoría, y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Licenciado en Ciencia de la Educación Asignatura Secretariales de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, su reglamento y normativa institucional vigente, dejo expresado mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte, siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

El autor garantiza la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

---

NORMA ELIZABETH NAREA VÁSQUEZ

AUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DERECHOS DE AUTOR**

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, MAYRA ALEJANDRA PÁEZ ROJAS, con cédula de ciudadanía No.080356725-4 en calidad de autor, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy el único autor del trabajo del Proyecto de Investigación: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL INCIDE EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y DOCENTE DE LA ESCUELA VESPERTINA OBANDO PACHECO, EN EL AÑO LECTIVO 2014 – 2015.”

Que el perfil del proyecto es de mi autoría, y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Licenciado en Ciencia de la Educación Asignatura Secretariales de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, su reglamento y normativa institucional vigente, dejo expresado mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte, siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

El autor garantiza la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

---

MAYRA ALEJANDRA PAEZ ROJAS

AUTOR

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a DIOS por guiar mi camino, por ser mi fortaleza en todo momento; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia; a mis PADRES, ESPOSO e HIJOS

Le doy gracias a mis Padres por apoyarme en todo momento, por los valores inculcados y por darme la oportunidad de una excelente educación en el transcurso de mi vida y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi querido Esposo que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante e incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

A mis Hijos por su amor, comprensión y tiempo.

Agradezco a mi compañera y amiga MAYRA PAEZ por su amistad, confianza, apoyo y dedicación a este proyecto que es fruto de nuestro esfuerzo.

A mi asesora: MsC. Lorena Boderó Arízaga, quien me brindó su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

*Norma Narea Vásquez.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios el todo poderoso que día a día me encomendé a él para que mi proyecto siga adelante.

Me gustaría agradecer a mis profesores que han formado parte de mi carrera ellos han aportado de una u otra manera a mi formación, en especial agradezco a mi profesora de tesis, MsC. Lorena Boderó por tener una visión crítica por ser nuestra guía de tesis, por dedicarnos su valioso tiempo.

A mi compañera de tesis Norma Narea por dedicar su tiempo en esta investigación su constante apoyo y su amistad.

Y agradezco a muchas personas más que forman parte de vida con todo mi corazón estoy totalmente agradecida.

***Mayra Páez Rojas.***

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a DIOS porque Él

Está conmigo en cada paso que doy,

Guiándome y dándome fortaleza para continuar

Pues sin Él nada hubiera sido posible;

Con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo

A mi Padre JULIO y mi Madre BLANCA que tanto

Me apoyaron y confiaron en mí durante mis estudios.

A mi Esposo EFRÉN y a mis Hijos, LUIGY y EMILY

Que son mi razón de vivir y seguir adelante,

Motivándome hacia el cumplimiento de mis sueños

Personales y profesionales.

*Norma Narea Vásquez*

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios porque cada día me encomiendo a él para que todo me salga bien.

A mi familia porque todo este tiempo recibí su apoyo y han sido las personas que me han guiado en todo el transcurso de mi proyecto. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

*El ser que lucha por obtener lo que quiere*

*Es el ser humano que logra alcanzar su meta.*

*Mayra Páez Rojas*

## Índice

<i>Caratula</i> .....	<i>I</i>
<i>CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR</i> .....	<i>II</i>
<i>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DERECHOS DE AUTOR</i> .....	<i>III</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	<i>V</i>
<i>DEDICATORIA</i> .....	<i>VII</i>
<i>RESUMEN</i> .....	<i>2</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	<i>4</i>
<i>CAPITULO I</i> .....	<i>6</i>
<i>1.1 TEMA:</i> .....	<i>6</i>
<i>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i> .....	<i>6</i>
<i>1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</i> .....	<i>7</i>
<i>1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</i> .....	<i>7</i>
<i>1.5 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION</i> .....	<i>7</i>
<i>1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	<i>9</i>
<i>1.7 OBJETIVO GENERAL</i> .....	<i>10</i>
<i>1.8. OBJETIVOS ESPECIFICOS</i> .....	<i>10</i>
<i>1.9 LIMITE DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	<i>11</i>
<i>1.10 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES</i> .....	<i>12</i>
<i>1.11 HIPÓTESIS</i> .....	<i>12</i>
<i>1.12 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</i> .....	<i>12</i>
<i>CAPITULO II</i> .....	<i>16</i>
<i>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	<i>16</i>
<i>2.1 ANTECEDENTES REFERENTES</i> .....	<i>16</i>
<i>2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</i> .....	<i>18</i>
<i>2.3 MARCO LEGAL</i> .....	<i>38</i>
<i>2.4 MARCO CONCEPTUAL</i> .....	<i>43</i>

<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>50</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4. RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS. ....</b>	<b>53</b>
<b>3.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>68</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>68</b>
<b>TITULO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>68</b>
<b>4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>69</b>
<b>4.5 HIPOTESIS DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>69</b>
<b>4.6 LISTADO DE CONTENIDO Y FLUJO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>70</b>
<b>4.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>71</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>FUENTES BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>VALIDACIÓN .....</b>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>

## INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### **TABLA 1.**

Grafico 1 .....56

### **TABLA 2.**

Grafico 2 .....57

### **TABLA 3.**

Grafico 3 .....58

### **TABLA 4.**

Grafico 4 .....59

### **TABLA 5.**

Grafico 5 .....60

### **TABLA 6.**

Grafico 6 .....61

### **TABLA 7.**

Grafico 7 .....62

### **TABLA 8.**

Grafico 8 .....63

### **TABLA 9.**

Grafico 9 .....64

### **TABLA 10.**

Grafico 10  
.....65

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación: **“El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente”** se realizó en la Escuela Fiscal “OBANDO PACHECO” de la ciudad de Guayaquil.

El objetivo principal de este proyecto es, establecer la relación existente entre el Desempeño Docente – Directivo y el Clima Organizacional a fin de determinar el nivel de desempeño de los mismos.

Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información tanto del directivo como de los docentes que imparten su enseñanza en la Escuela Fiscal “OBANDO PACHECO”.

En el primer capítulo, se determina la relación entre el clima organizacional y el desempeño de directivos y docentes, lo cual permite conocer la realidad de la Institución y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables.

El segundo capítulo, referente a la Fundamentación Teórica, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al desempeño de Directivos y Docentes y que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta.

En el tercer capítulo se plantea la modalidad de la investigación, la presentación de resultados así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella, en el transcurso de la investigación evidenciar tentativas de solución, las mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la Institución.

En el cuarto capítulo, se analizaron los factores que están afectando el clima organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores, y cómo evaluaron los directivos el desempeño laboral de los mismos, con la finalidad de evidenciar la relación entre las variables.

Así mismo se llegó a varias conclusiones y recomendaciones, siendo las más destacadas las siguientes:

- El diagnóstico permitió identificar la falta de comunicación, y trabajo en equipo.
- Se recomienda organizar actividades fuera del trabajo, para mejorar la comunicación y familiaridad entre las personas.

El presente trabajo tiene como finalidad ser un aporte a la solución de un problema de gran trascendencia dentro de las instituciones, ya que brinda varias alternativas para motivar al recurso humano y a su vez crear un clima organizacional favorable para el buen desempeño entre directivos y docentes.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño de directivos y docentes, de la escuela vespertina Obando Pacheco., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de orientación a los directivos de la institución, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Actualmente en las instituciones educativas se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero dónde queda la reciprocidad del trabajador a la institución, los directivos deberían tomar asunto a los pequeños detalles para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, ya que es el motor de la empresa y por tanto merece condiciones óptimas para su desempeño laboral, no sólo tomando en consideración el aspecto económico, sino más bien incentivos que vayan más allá de un salario mensual para su subsistencia; es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende brindar opciones de mejora del clima organizacional, que es el medio en el cual se desenvuelven los docentes en el día a día de la institución , para motivarlos a realizar un mejor trabajo.

La comunicación, los estilos de liderazgo, los incentivos a los docentes forman parte del clima organizacional de la institución y son los que impulsan al docente a desempeñar un buen trabajo.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) dispone que el comportamiento asumido por los subordinados depende de manera directa del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará influenciada por la percepción.

# **CAPITULO**

## **I**

# **CAPITULO I**

## **El problema a investigar**

### **1.1 TEMA:**

#### **EL CLIMA ORGANIZACIONAL INCIDE EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y DOCENTE**

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El clima organizacional desfavorable afecta el desempeño directivo y docente de la Escuela Fiscal Vespertina “Francisco Obando Pacheco # 44”, debido a que no hay una buena organización entre directivo y docentes al momento de realizar un trabajo administrativo el directivo tiene toda la iniciativa de trabajar, mientras que no todos los docentes comparten con la idea de colaborar. Debido a esta desorganización de que no hay un trabajo conjunto en el campo administrativo el desempeño laboral no marcharan bien por lo tanto no se logrará un clima favorable.

Por lo tanto las relaciones interpersonales aumentarán y en muchos casos habrá:

- Desorganización
- Malestar entre compañeros
- Las actividades no se cumplen en su totalidad
- Falta de comunicación
- Desánimos al trabajar en equipo
- Incumplimiento en el trabajo

El Clima Organizacional enfoca la base de la empresa, las personas que la integran y cómo perciben la Institución (Robbins, 1991). Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto escolar: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre profesores,

identificación institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

### **1.3 . FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incide el clima organizacional en el desempeño directivo y docente de la Escuela Fiscal Vespertina Francisco Obando Pacheco # 44?

### **1.4 . DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **LÍMITE DE CONTENIDO**

**CAMPO COGNITIVO:** Administración

**ÁREA:** Desarrollo Organizacional

**ASPECTO:** Clima Organizacional

**LÍMITE ESPACIAL:** Escuela Fiscal vespertina Francisco Obando Pacheco # 44

**LÍMITE TEMPORAL:** 05-11-14 al 00-00-15

### **1.5 . JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Se seleccionó como tema de investigación el clima laboral, porque es un conjunto de variables que puede incidir de manera directa en la forma en que se siente una persona con su puesto de trabajo, en este caso en referencia a la Escuela Vespertina Obando Pacheco.

El aporte de la investigación a la Administración Educativa, está enmarcado en que se utilizan técnicas del clima organizacional en las instituciones educativas, relacionados con los componentes como: el liderazgo, motivaciones, cumplimiento de planes de capacitación, flexibilidad al cambio, entre los más importantes.

Esta investigación pretende hacer más factible más dinámico, el trabajo en equipo de la Escuela Vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015. Tanto de directivos como docentes desarrollando, talleres - seminarios sobre técnicas para mejorar la participación y fomentar un clima organizacional adecuado (liderazgo, motivación y trabajo en grupo), siendo los beneficiarios directos de la investigación son el Director y el personal docente del plantel, pero de manera directa se puede generar satisfacción a la comunidad educativa, siendo los niños que se educan en el centro educativo, los beneficiarios más importantes del estudio, porque percibirán un ambiente agradable, en el cual puedan desarrollarse académicamente, conforme a los principios de eficiencia, eficacia, calidad y calidez que promueve la Constitución de la República y los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

Los componentes del clima organizacional, lograrán mejorar el desempeño de las instituciones educativas, porque motivan y capacitan apropiadamente a su talento humano, que es el elemento clave para el crecimiento de los centros educativos.

En nuestro país nos encontramos en el proceso Puesta en marcha de la Reforma Educativa, esto significa que los programas de estudio, las metodologías, los recursos materiales y humanos están recibiendo un impulso renovador de acuerdo al nuevo modelo educativo. Este proceso denominado por el Ministerio de Educación "la Reforma en Marcha" tiene el campo de acción primordial en las unidades educativas de nuestro país y cada unidad educativa es una empresa con un clima determinado.

Por esta razón nos parece fundamental medir los climas organizacionales en las escuelas para determinar en qué medida las interacciones favorecen o perjudican la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa.

Con la propuesta, que consiste en la realización de talleres, que permitan un buen clima organizacional, se mejorará el desempeño laboral de todo el personal de la institución, de

esta manera, docentes y directivos aprenderán a trabajar en el campo administrativo en equipo.

## 1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO DE SISTEMATIZACIÓN

<b>Unidad responsable:</b>	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
<b>Personas responsables:</b>	Mayra Alejandra Páez Rojas. Norma Elizabeth Narea Vásquez
<b>Período de ejecución:</b>	05 de noviembre del 2014
<b>Fecha del plan:</b>	01 de diciembre de 2014.
<b>Período ejecución encuesta:</b>	20 de enero del 2015
<b>Experiencia a sistematizar:</b>	Toma de muestras mediante realización de encuesta y entrevista a docentes y directivos.
<b>Título:</b>	El clima organizacional incide en el desempeño de directivo y docentes

**Descripción:** Se hará un estudio sobre el clima organizacional, y de cómo este incide en el desempeño directivo y docente de la escuela fiscal vespertina Francisco Obando Pacheco # 44 de Guayaquil” a partir de una investigación decampo utilizando como metodología la investigación descriptiva.

## **1.7 .OBJETIVO GENERAL**

- Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los directivos y docentes de la escuela fiscal vespertina Francisco Obando Pacheco # 44

## **1.8. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño de los directivos y docentes a través de encuestas.
- Analizar las causas que inciden el desempeño laboral de los de los directivos y docentes de la escuela fiscal vespertina Francisco Obando Pacheco # 44
- Desarrollar talleres y seminarios con el apoyo de especialistas, para mejorar la participación y fomentar un clima organizacional adecuado.

## 1.9 . LIMITE DE LA INVESTIGACIÓN

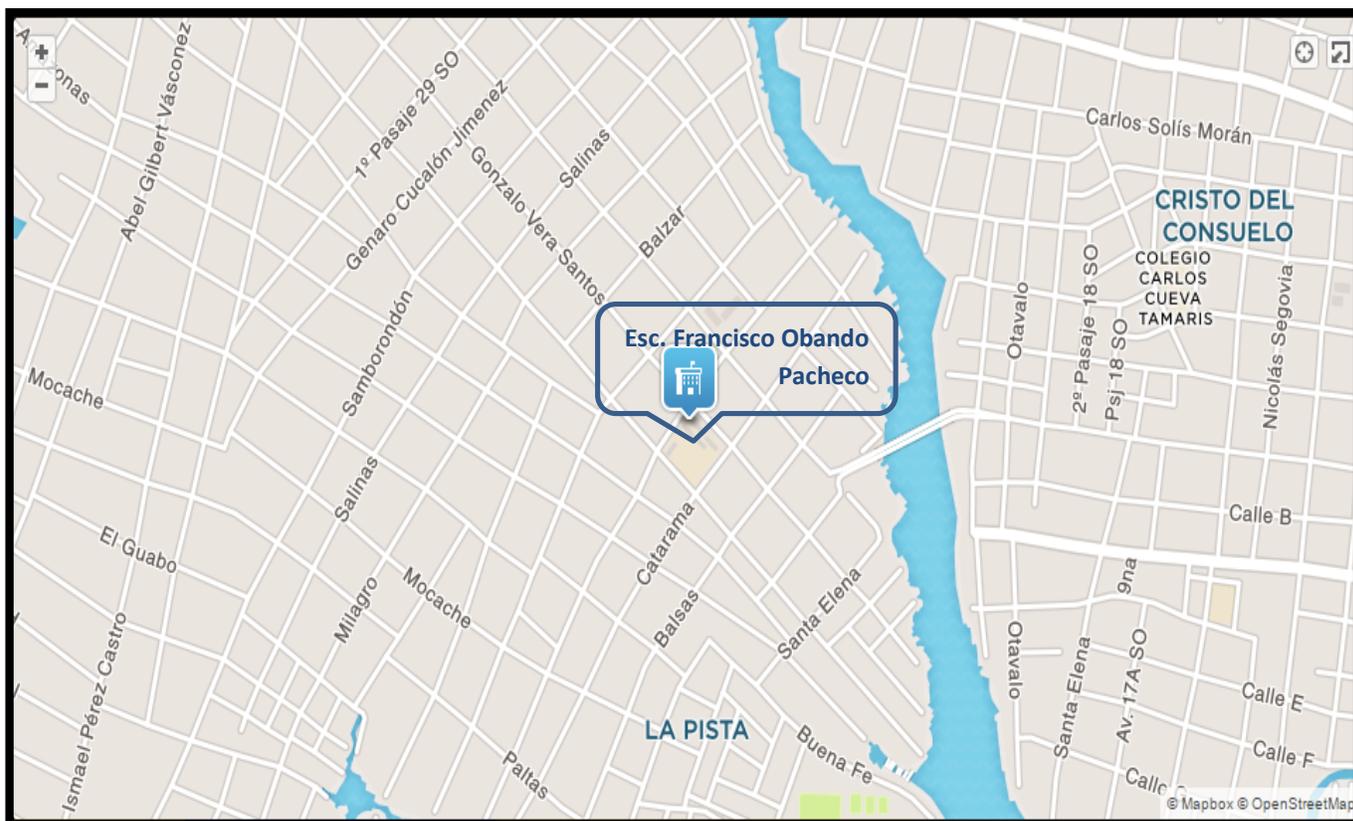
El Clima Organizacional comprende los factores que permiten a los empleados de la empresa cumplir los objetivos planteados de forma coherente, sistemática, ordenada y motivada por el liderazgo y buena comunicación que eleva el desempeño laboral.

Se debe mencionar que el clima organizacional es muy valioso porque permite a los líderes institucionales adecuar el ambiente de trabajo con la finalidad de lograr que los trabajadores se esfuercen de forma voluntaria por cumplir los objetivos planteados, esto indudablemente, permitirá elevar su desempeño y productividad.

Es decir hay que atender, tanto a las condiciones del ambiente, puesto que un buen clima laboral es determinante en el deseo de superación del empleado pues al tener un sentido de pertenencia estará seguro que al progresar la empresa él también lo hará.

### Mapa De La Escuela Fiscal Vespertina Obando Pacheco N° 44

#### Calle 13 y Sedalana



### 1.10 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

<b>Independientes (causa)</b>	<b>Dependientes (efecto)</b>
Clima organizacional	Desempeño Directivos y docentes

### 1.11 HIPÓTESIS

- Si existe un agradable clima organizacional se logrará un buen desempeño entre directivo y docentes.

### 1.12 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima organizacional**

<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS INSTRUMENTALES</b>
<p><b>Clima organizacional</b> El clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Causas, del Clima Organizacional</li> <li>• Características del Clima Organizacional</li> <li>• Aspectos del Clima Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situaciones que influyen en el clima organizacional.</li> <li>• Diferentes ambientes laborales en la escuela</li> <li>• Motivación</li> <li>• Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a directivos y Docentes</li> </ul>

**VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Directivos y docentes**

<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS INSTRUMENTALES</b>
<p><b>Desempeño Directivos y docentes</b></p> <p>Son los que orientan la mejora de la labor profesional en el sistema educativo ecuatoriano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Causas que desmotiven el desempeño de los</li> <li>• Directivos y Docentes en el ámbito laboral.</li> <li>• Problemas de comunicación.</li> <li>• Carencia de liderazgo del directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo Autoestima</li> <li>• Falta de compañerismo</li> <li>• Falta de integración</li> <li>• Horarios no coinciden</li> <li>• Falta de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a Directivos y Docentes</li> </ul>

# **CAPITULO**

## **II**

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 ANTECEDENTES REFERENTES**

Hesse&Banales (2012), en su estudio sobre el Clima organizacional del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Instituto Tecnológico de Morelia, tuvo como objetivo analizar en qué medida el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género impactan el clima organizacional, mediante una investigación de campo con una muestra de 45 docentes de manera directa a través de la aplicación de una encuesta, lo cual arrojó como productos de no conformidad con relación a la motivación y el liderazgo. Así mismo en cuanto a las variables salario, promociones y equipos de trabajo se observó que el producto es de conformidad.

Según Marcos & Sampedro (2012), proponen explicar y entregar una perspectiva acerca de su concepto El Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional, y donde se resalta la importancia del mismo para el buen trabajo de directivos y trabajadores de las unidades de salud, se tuvo como producto, reflexionar sobre las diferentes formas para determinar el clima de una Institución y cómo mejorarlo analizando cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Segredo(2012), en su estudio propone un instrumento para el estudio del clima organizacional en las instituciones de salud, tuvo como objetivo determinar el clima como vías para mejorarlo, a través del método de investigación de preguntas y respuestas correctas que clasificaron el clima organizacional en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio, dio como producto que la propuesta del instrumento permitió la exploración del clima en las instituciones de salud y que también a través de esto una valiosa información sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

**Según Ruiz & Vera (2013)**, en su indagación sobre las relaciones interpersonales entre los docentes y los funcionarios administrativos del Colegio “Jacinto Collahuazo” de la ciudad de Otavalo, los datos proporcionados por docentes y funcionarios administrativos, permitieron describir el fenómeno social, tal y como aparece en la realidad en este caso, cómo se relacionan entre sí, el método que ellos utilizaron es elaborar un programa de mejoramiento de las relaciones interpersonales, con la intención de mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes y los funcionarios administrativos, esto tendría como producto optimizar el ambiente laboral y lograr que el desempeño laboral del personal cumpla expectativas y estándares de calidad.

**Según Riascos (2013)**, propone en su estudio identificar cómo influye el poder en la cultura y el clima organizacional en la institución educativa Eva Riascos Plata, La cultura y el clima organizacional sirven para conocer las actitudes que el trabajador tiene sobre su labor ,el diagnostico de esta investigación consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, que obtuvo como producto delimitar el contexto, marco teórico, para diagnosticar el clima y la cultura organizacional.

**Según Bonilla (2014)**, en su investigación propone Diagnosticar el Clima Organizacional de los docentes en la Etsunp, tanto en (relaciones grupales, motivación, y toma de decisiones) a través del método de investigación en las encuestas se logró observar desacuerdo con las Relaciones grupales, debido a que no se genera un comportamiento de Interacción en la actuación de sus componentes, así mismo se obtuvo como producto en cuanto a la motivación los docentes no sienten que se les considera para la planeación, ni destinan recursos para brindar reconocimientos, actualización o capacitación. Ya que la capacitación es un elemento importante en los docentes y directivos.

## **2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Luis Indacochea (2013), resalta que el clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas instituciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la Institución.

El investigador da a conocer la competitividad de las empresas e instituciones porque al generar un buen clima laboral estamos ofreciendo un buen servicio.

Brunet,(1999), en su investigación define que el clima organizacional es un constructo amplio y quizás algo polémico, se conceptualiza como un fenómeno que interviene y media entre componentes del sistema organizacional y tendencias motivacionales de los miembros, que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias gravitantes para la Institución. Cuando los miembros de una empresa tienen percepciones positivas sobre determinados aspectos de ella, se producen verdaderos círculos virtuosos que aportan a generar ventajas competitivas sustentables, sobretodo en un medio donde la Calidad de Vida en el Trabajo es un factor crítico de éxito para las instituciones.

Da a entender que para tener un buen clima organizado, primero las personas que laboran ya sea en una empresa o institución deben tener los mismos objetivos las mismas metas entonces allí

Habrá un buen clima laboral no llamemos tanto a la excelencia si no a que allá una mejor calidad de vida en el trabajo, de esto se deriva el éxito en las grandes empresa e instituciones.

## **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral.
- Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.
- Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición.

## **OBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.

- Tomar medidas claras que tengan relación con los planes puestos en práctica.
- Corregir el comportamiento de los jefes y del personal dirigente en general.

## **LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

La motivación es la fuerza que impulsa en el ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo, donde se manifiesta con una mayor necesidad.

El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestra vida, es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima. No olvidemos que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce.

La mayoría de los psicólogos contemporáneos afirman que toda la conducta es motivada, con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad.

## **MOTIVACIÓN ES EL PRIMER PASO QUE NOS LLEVA A LA ACCIÓN:**

La motivación es el primer paso que nos lleva a la acción, y la motivación es un motor que se pone en movimiento mediante el estímulo.

Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

La conducta motivada requiere una razón por la cual ponerse en marcha y un objetivo al que dirigirse, y está constituida por factores capaces, no sólo de provocarla, sino también de mantenerla orientada hacia el mismo.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia los mismos intereses. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar.

La motivación es siempre anterior al resultado que se espera obtener, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

## **EL DESARROLLO DE LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN:**

El desarrollo y crecimiento de los individuos que la forman es estratégicamente importante para la Organización, observando esta necesidad, las empresas buscan motivar a sus colaboradores por medio de planes que apuntan a la mejora de sus condiciones de vida laboral y/o personal, haciendo que las relaciones interpersonales se optimicen, fijando metas alcanzables que permitan aportar lo mejor de cada uno.

Lo que se debe buscar es que los empleados se encuentren a gusto y sean capaces de solucionar sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más complejas.

## **INTERROGANTES QUE DEBERÍA HACERSE UN BUEN LÍDER:**

**Clima laboral:** ¿Se comparten acontecimientos personales tales como bodas, nacimientos, alegrías particulares, éxitos profesionales?

¿Existen frecuentes tensiones, malos modos, tratos desagradables?

¿Hay alegría y buen humor en las zonas de trabajo?

**Comunicación:** ¿Están adecuadamente informadas las personas de cuanto sucede en la Organización?

¿Se forman áreas estancas o impermeables?

¿Hay fluidez y agilidad?

**Trabajo en equipo:** ¿Hay reuniones periódicas?

¿Son útiles y productivas?

¿Facilitan o entorpecen las tareas?

¿Se busca en ellas la mejora continua? ¿Reina el orden o el caos?

**Delegación:** ¿Tienen la posibilidad real de tomar decisiones?

**Pertenencia:** ¿Son escuchadas sus opiniones referentes al trabajo en sí o sobre otros temas?

¿Están orgullosos de la empresa para la que trabajan?

¿Se identifican con “los colores del equipo”?

**Reconocimiento:** ¿Se les agradece el trabajo en el que destacan?

¿Se les recompensa?

¿Forma parte de la cultura propia de la Organización “dar las gracias”?

**Entusiasmo:** ¿Los empleados comienzan su jornada con ganas de ir a trabajar? ¿Se acometen los nuevos proyectos con desaliento?

¿Se proponen con frecuencia ideas nuevas?

### **CÓMO FOMENTAR LA MOTIVACIÓN DE SUS COLABORADORES:**

Cada individuo es único y el líder debe atender a cada individualidad y el ambiente propicio para que emerja la motivación interior. Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad.

Todos los líderes en este principio de siglo se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal.

### **COMO LIDERAR LA MOTIVACIÓN DE SUS COLABORADORES:**

1. Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que se tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
2. Generar una Visión, una proyección temporal de la Organización atrayente, retadora, con capacidad de ilusionar y estimular.
3. Una correcta Planificación Estratégica, acorde a la Misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.
4. Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.
5. Procurar que los colaboradores dispongan los recursos que precisan sin que estos tengan siempre que “estarse buscando la vida”.
6. Dirigir con inteligencia emocional, no teórica sino práctica. Eso no se consigue participando en un seminario o leyendo un libro, sino poniéndola en práctica de forma cotidiana.
7. Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores, tanto en el fondo como en la forma.

8. Fomentar la conciencia de producción bienes y/o servicios. Lograr que la persona sea consciente de que origina una mercancía valiosa y valorada, ya que la producción puede entenderse en sentido económico o con un punto de vista más amplio relacionándolo con las necesidades del ser humano.
9. Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas. Siempre es bueno y prudente rodearse de personas de valía que estén dispuestas a mejorar, y es a estas a quienes, principalmente se debe facilitar y proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora de habilidades.

### **COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según, Brunet, (1999), los componentes del clima organizacional son:

- ✓ El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El clima organizacional es una variable interviniente que media entre los componentes del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la Institución son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una empresa a otra y de una sección a otra dentro de una misma entidad

### **DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LITWIN Y STINGER (1978)**

- ✓ **Estructura:** Es la percepción que tienen los miembros de la entidad acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- ✓ **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la entidad acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- ✓ **Recompensa:** Esta corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la entidad utiliza más el premio que el castigo.
- ✓ **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la entidad acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la Institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- ✓ **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ✓ **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ✓ **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las instituciones sobre las políticas de rendimiento.
- ✓ **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja.
- ✓ **Identificación:** Es la pertenencia a la Institución y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Institución.

## **SISTEMAS ORGANIZACIONALES**

**Rensis Likert (1903-1981)** Ha especificado cuatro sistemas organizacionales y cada uno de ellos tiene un clima particular.

1. **Autoritario.-** Se caracteriza por la toma de decisiones adoptadas en la cumbre y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. Los procesos de control

se encuentran también centralizados y formalizados. Este tipo de clima genera desconfianza en una Institución, temor e inseguridad generalizados.

2. **Explotador.** En este tipo de sistema, es muy notorio que no se confía en los empleados y la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la Institución, la comunicación únicamente sirve para dar instrucciones y el clima que perciben los empleados es de temor.
3. **Paternalista.-** Se caracteriza porque las decisiones también son tomadas por la cumbre y también se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el sistema autoritario. Es decir, las autoridades tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad.
4. **Participativo.-** Su característica principal es que la toma de decisiones no se encuentra centralizada, sino que se distribuye en diferentes lugares de la Institución.

## **DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Dirección General de Salud de las Personas (Lima, Perú – 2009)** Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una Institución tienen en común.

**Comité Técnico de Clima Organizacional (2009)** Se refieren a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una Institución que se distinguen de una Institución a otras. Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la Institución ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

De acuerdo a lo expuesto los valores influyen mucho en el clima organizacional porque a través de ellos se forma el ser humano crea el ambiente humano. De esta forma, una cultura puede existir en una Institución entera, planta o departamento.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN**

Para (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998&Schneider, 1975), el clima organizacional es la percepción que los miembros de una Institución tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras instituciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de componentes extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental.

Estos pensadores dan a entender que la herramienta fundamental en una institución es la motivación el compromiso que las personas ponen en su trabajo para poder sacar adelante una institución.

## **DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS Y DOCENTES**

Los estudios internacionales sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo pedagógico del director es la parte fundamental el que lidera y encamina a su institución (Sammons, Hillman, y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos, y otros autores como Sergio y Anni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces; y señalan, que si bien el liderazgo transformacional tiende a ser positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008).

Por lo tanto sea cual fueren la resolución educativa que la institución adopte, las mismas han de fundarse con el fin de posibilitar su aclimatación social y, por ende, en el perfeccionamiento de las relaciones humanas en general.

## **EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Toda institución educativa necesita de un liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que incide, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que para ello, el Marco del Buen Desempeño del Directivo logre vincular el trabajo docente, con el clima escolar que estos sean acogedores para que participe las familias y la comunidad.

(Pozner, 1995), tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para poder reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear una nueva forma de hacer escuela.

Una gestión que oriente al cambio institucional que garantice una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes.

Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.

De acuerdo a Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él.

Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de decisiones compartidas.

(Leithwood, 2009), define que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejercen y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que

personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el administrador educativo, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización, sin embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal.

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006), señala que el liderazgo pedagógico, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos según (Bolívar, 2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los educandos, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

## **EXPECTATIVAS Y VISIÓN DEL FUTURO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Se refiere a la confianza que tienen y transmiten los directivos y docentes, las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se hace mucha exigencia para todos los actores escolares.

Se brinda espacio para el aporte individual de los docentes sea eficaz, por otro lado, diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje, mientras más los directivos exijan a sus docentes mejor calidad de educación se tendrá Bolívar (2010) señala que el liderazgo pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo a lo referido por Bolívar (2010) un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

## **LA GESTIÓN DEL LÍDER DENTRO DE LA INSTITUCIÓN**

La gestión, en un ámbito como la escuela en donde se necesita contar con un líder que reoriente los procesos educativos desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características; que conlleve de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos, y en el marco de una propuesta de buen desempeño.

La evidencia, tanto nacional como internacional, revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente – director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas.

Los mecanismos de acceso y la continuidad en la función directiva están fuera de contexto ya que la permanencia y el tiempo de servicios del directivo ya no son garantía de una buena gestión; esta situación se ve agravada por el casi nulo reconocimiento al esfuerzo que realizan, lo que ha generado una suerte de improvisaciones en la asignación a este importante cargo y función.

En este contexto, y en el marco de La escuela que queremos, se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, entendido como el conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio.

El Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencian un conjunto de procesos que en suma nutren a todo el sistema.

### **MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO.**

El directivo Intenta reconocer el complejo rol del director: el ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; este asume muchas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Es el que constituye el que crea nuevas ideas para que interactúen los demás.

La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores también suelen expresar estrés, debido a la alta carga de trabajo. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, este marco ayuda a configurar un perfil

de desempeño que permite formular las competencias, necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

## **EVALUACIÓN DE ACCESO A CARGO DIRECTIVO**

Es la identificación de los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o sub director escolar.

Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva, para ello, se implementará el proceso de selección permanente que permitirá el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tendrán la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permitirá la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados traducidos en aprendizaje de los estudiantes.

Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo directivo, y de evaluación de directores, estarán basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y el Marco de Buen Desempeño del Director.

El proceso de evaluación para acceder a las plazas orgánicas de directores y subdirectores constará de dos etapas: la primera, será clasificatoria a nivel nacional; y la segunda, a nivel local, para los maestros que lograron el puntaje necesario en la prueba. Ambas etapas, se realizarán a través de medios digitalizados en los centros asignados para tal fin. La segunda etapa de la evaluación docente consistirá en la resolución de un caso práctico de gestión escolar.

## **ASIGNACIONES E INCENTIVOS**

Este proceso promueve la motivación para ocupar una dirección generando perspectivas de desarrollo profesional, y consecuentemente, con la iniciativa de elegir un buen directivo para que mejore la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo.

## **MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE.**

La construcción de un Marco de Buen Desempeño de Directivos y Docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de liberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes.

Se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

## **ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL DOCENTE.**

Los estándares de desempeño profesional del docente son descripciones de lo que debe hacer un profesor competente; es decir, de las prácticas pedagógicas que tienen más correlación positiva con el aprendizaje de los estudiantes.

A futuro, se formularán estándares para otros tipos de profesionales del sistema educativo, tales como mentores, supervisores-asesores y supervisores-audidores. Los profesionales deben poseer, habilidades, actitudes para asegurar que los beneficiarios que son los estudiantes alcancen el aprendizaje deseado.

Los estándares de desempeño directivo son una base de lo que debe hacer un administrador educativo o rector competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

## **ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR.**

En el año 2011, Los estándares de gestión escolar hacen referencia a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados. A que se desarrollen profesionales con un alto desempeño.

## **NECESIDAD DE CAMBIOS EN LA IDENTIDAD, EL SABER Y LA PRÁCTICA DE LA PROFESIÓN DOCENTE.**

Las profesiones son prácticas y sociales en donde se configuran a las necesidades específicas de una sociedad. Cumplen una función social y poseen un saber específico sobre el que sus practicantes tienen dominio.

La importancia y prestigio de las profesiones y sus practicantes están sujetos a las demandas y expectativas de los procesos sociales y culturales que los contextúan. Es por ello que cada día el profesional tiene que prepararse para enfrentar los cambios de los procesos económicos y sociales.

El país y el mundo quieren que los profesionales docentes se acoplen a las necesidades escolares. La valoración de la diversidad, el valor de los derechos humanos y de la democracia, la formación de la educación como derecho, la urgencia de constituir sociedades más equitativas y movimientos migratorios mundiales, han generado fenómenos de intercambio y convivencia cultural y propiciada así demandas de aprendizaje sobre culturas y lenguas diversas.

Lo que la sociedad actual pide a los educadores es preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura que aún se encuentra en construcción.

### **LA DOCENCIA Y LA ESCUELA QUE QUEREMOS:**

Para el logro de los aprendizajes fundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, que exista una gestión democrática que lidere la calidad de la enseñanza.

Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones.

Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia acogedora, con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales.

Tránsito de una enseñanza reducida a la transmisión oral a una enfocada en el desarrollo de capacidades en un contexto de interacción y comunicación continua.

Que se desarrollen hábitos y reglas que conlleven a la acción de los docentes e instituciones educativas, a facilitar las nuevas dinámicas de enseñanza y aprendizaje.

La escuela se convierte en un escenario estratégico en el que se gestiona el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales.

### **VISIÓN DE LA PROFESIÓN DOCENTE:**

1.- La visión que proponemos da un norte al cambio en la profesión docente. Las grandes transformaciones que se han producido en las sociedades contemporáneas en la segunda mitad del siglo XX han colocado en el debate dos modelos de profesionalización: uno que se inclina por predeterminar medios desde una lógica de causa-efecto y estandarizar tanto objetivos como procedimientos, preocupado por la ciencia; y otro que reconoce la diversidad y asume la necesidad de responder a ella desde una lógica menos prevenida, más interactiva, basada en consideraciones culturales, ético-morales y políticas, que no son las mismas en todos los casos y que exigen adecuación constante como condición de eficacia y calidad.

2.- Esta segunda opción es la que evidencia y reconoce a la docencia como un quehacer complejo. Como expresión de esta complejidad, la docencia exhibe un conjunto de dimensiones que comparte con otras profesiones: su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto.

Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. También exige una actuación colectiva con sus padres para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica.

Y es una función éticamente comprometida. Éstas son las características que la docencia comparte con otras profesiones.

## **ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL DESARROLLO DE UNA INSTITUCIÓN:**

### **a) La gestión escolar.**

El administrador educativo y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los educandos y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, educandos, padres y madres de familia y líderes comunitarios), que funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes.

### **b) La convivencia.**

Se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas. Se confía en las capacidades de los educandos y en sus posibilidades de aprender por encima de cualquier adversidad.

### **c) La relación escuela-familia-comunidad.**

Hay un nuevo pacto escuela-comunidad, centrado en los aprendizajes y en los procesos pedagógicos. La experiencia social, cultural y productiva de la localidad, así como sus diversos tipos de saberes, se vuelven oportunidades de aprendizaje en el aula y la escuela, y los maestros comunitarios (sabios y sabias) participan de los procesos de aprendizaje.

Las diversas familias conocen y comprenden los tipos de aprendizajes que deben promover hoy en día las escuelas, con la orientación de las autoridades del sector, y proponen otros que consideran necesarios para sus hijos, así como la forma apropiada de lograrlos.

### **d) Los procesos pedagógicos.**

Se aprende a través de la indagación. Los docentes propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación. Se aprende también de manera colaborativa:

se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades. Se atiende con pertinencia la diversidad existente en el aula, se consideran las características individuales, socioculturales y lingüísticas de sus educandos, lo mismo que sus necesidades. Se desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas.

### **DIMENSIONES ESPECÍFICAS DE LA DOCENCIA:**

**Dimensión pedagógica.-** La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Se refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol.

**Dimensión ética.-** Se manifiesta principalmente en el compromiso y la responsabilidad moral con cada uno de los estudiantes, sus aprendizajes y su formación humana.

### **FUNDAMENTO ÉTICO DE LA PROFESIÓN DOCENTE.**

El fundamento ético de la profesión docente incluye el respeto de los derechos y de la dignidad de las niñas, niños y adolescentes. Exige del profesor idoneidad profesional, comportamiento moral y la búsqueda sistemática de medios y estrategias que promuevan el aprendizaje de cada uno de los educandos. La complejidad del ejercicio docente demanda una visión de la diversidad que reconozca la pluralidad étnica, lingüística, cultural y biológica que caracteriza a nuestro país, y pensar en la manera cómo la escuela puede canalizar sus aportes hacia la construcción de sociedades más democráticas.

El docente ejerce la enseñanza prestando un servicio público cuyo principal beneficiario son sus estudiantes. Se trata de una actividad profesional regulada por el Estado que vincula su desempeño laboral con los procesos y resultados que derivan de ella, y es la responsabilidad social ante sus estudiantes y sus familias, la comunidad y la sociedad.

## **2.3 MARCO LEGAL**

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2010**

#### **Título VII**

#### **RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR**

#### **Capítulo primero**

#### **Inclusión y Equidad**

#### **Sección primera**

#### **Educación**

#### **Art. 347.- Será responsabilidad del Estado:**

#### **Código del Buen vivir**

#### **Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas**

Al olvidar que trabajo es sinónimo de hombre, el mercado lo somete al juego de la oferta y demanda, tratándolo como una simple mercancía (Polanyi, 1980). El sistema económico capitalista concibe al trabajo como un medio de producción que puede ser explotado, llevado a la precarización, y hasta considerarlo prescindible. El trabajo, definido como tal, está subordinado a la conveniencia de los dueños del capital, es funcional al proceso productivo y, por lo tanto, está alejado de la realidad familiar y del desarrollo de las personas.

En contraste con esa concepción, y en función de los principios del Buen Vivir, el artículo 33 de la Constitución de la República establece que el trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo, en sus diferentes formas, es fundamental para el desarrollo saludable de una economía, es fuente de realización personal y es una condición necesaria para la consecución de una vida plena. El reconocimiento del trabajo como un derecho, al más alto nivel de la legislación nacional, da cuenta de una histórica lucha sobre la cual se han sustentado organizaciones sociales y procesos de transformación política en el país y el mundo.

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica.

La Constitución establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores (art. 276). Lo anterior exige que los esfuerzos de política pública, además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garanticen remuneraciones justas, ambientes de trabajo saludables, estabilidad laboral y la total falta de discriminación. Una sociedad que busque la justicia y la dignidad como principios fundamentales no solamente debe ser evaluada por la cantidad de trabajo que genera, sino también por el grado de cumplimiento de las garantías que se establezcan y las condiciones y cualidades en las que se efectúe. Asimismo, debe garantizar un principio de igualdad en las oportunidades al trabajo y debe buscar erradicar de la manera más enfática cualquier figura que precarice la condición laboral y la dignidad humana.

Lo anterior también implica considerar la injerencia directa del Estado en los niveles de trabajo como empleador —especialmente como empleador de última instancia—, con el objeto de asegurar el acceso al trabajo a las poblaciones en condición de vulnerabilidad económica y de garantizar la total aplicación del concepto constitucional del trabajo como un derecho.

De la misma manera, las acciones del Estado deben garantizar la generación de trabajo digno en el sector privado, incluyendo aquellas formas de producción y de trabajo que históricamente han sido visibilizadas y desvalorizadas en función de intereses y relaciones de poder. Tanto a nivel urbano como rural, muchos procesos de producción y de dotación de servicios se basan en pequeñas y medianas unidades familiares, asociativas o individuales, que buscan la subsistencia antes que la acumulación.

Amparándose en la Constitución de la República, es necesario profundizar el reconocimiento y el apoyo a estas distintas formas de trabajo, sobre todo a las que

corresponden al auto sustento y al cuidado humano, a la reproducción y a la supervivencia familiar y vecinal (arts. 319 y 333).

Para alcanzar este objetivo, debemos generar trabajos en condiciones dignas, buscar el pleno empleo priorizando a grupos históricamente excluidos, reducir el trabajo informal y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales. Hay que establecer la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y auto sustento, así como de las actividades de cuidado humano, con enfoque de derechos y de género.

El fortalecimiento de los esquemas de formación ocupacional y capacitación necesita articularse a las necesidades del sistema de trabajo y a la productividad laboral.

## **DE LEY DE LA EDUCACIÓN**

### **Capítulo III**

#### **DE LAS AUTORIDADES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**Art. 44.-** Atribuciones del Director o Rector.- Son atribuciones del Rector o Director las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;
2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;
4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;
5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;
6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;

7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;
8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;
9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;
13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;
14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;
15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;
16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;
17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;
18. Asumir las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades;

19. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitare para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones;

20. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento; y,

21. Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

En los establecimientos fisco misional y particular, los directivos y docentes deben cumplir con los mismos requisitos de los directivos y docentes fiscales, establecidos en el presente reglamento.

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

**Motivación:** A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés.

Revisado en: (<http://definicion.de/motivacion/>)

**Responsabilidad:** La responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad. Por lo tanto, una persona responsable es aquella que desarrolla una acción en forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que dicho comportamiento posea.

Revisado en: (<http://definicion.de/responsabilidad/#ixzz3M21EQAKF>)

**Liderazgo:** Es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

Revisado en: ([www.liderazgo.com.ec/](http://www.liderazgo.com.ec/))

**Organización:** Es el sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Revisado en: (<http://www.definicionabc.com/social/organizacion.>)

**Metas:** Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

Revisado en: ([www.significados.com/meta/](http://www.significados.com/meta/))

**Desarrollo:** Es la condición de evolución que siempre tiene una connotación positiva ya que implica un crecimiento o paso hacia etapas o estadios superiores. La noción de desarrollo entonces puede servir para hacer referencia tanto a cosas, personas, situaciones o fenómenos de muy variado tipo.

Revisado en: (<http://www.definicionabc.com/general/desarrollo.php#ixzz3M25i9V6W>)

**Personal:** Se usa cuando se quiere hablar de un grupo de personas. Al conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización se lo designa y conoce formalmente como personal.

Revisado en: (<http://www.definicionabc.com/social/personal.php#ixzz3M26i5JZC>)

**Comunicación:** Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

Revisado en (: <http://definicion.de/comunicacion/#ixzz3M286MBEW>)

**Autoritario:** Se denomina autoritarismo a una actitud que considera que las personas a cargo deben cumplir con todas las normas impuestas por el mero hecho de que la persona que las establece tiene algún grado de autoridad sobre ellas.

Revisado en: (<http://definicion.mx/autoritarismo/#ixzz3M28uWQem>)

**Decisión:** Es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado.

Revisado en: (<http://definicion e/decision/#ixzz3M29hxs7N>)

**Límites:** Es una división, ya sea física o simbólica, que marca una separación entre dos territorios o naciones.

Revisado en: (<http://definicion.de/limite/#ixzz3M2ASYGVZ>)

**Centralizado:** Es la acción y efecto de centralizar. Este verbo, por otra parte, refiere a reunir varias cosas en un centro común o a hacer que distintas cosas dependan de un poder central.

Revisado en: (<http://definicion.de/centralizacion/#ixzz3M2BEmw3x>)

**Capacidad:** Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo.

Revisado en: (<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php#ixzz3M2CQjx6p>)

**Autoevaluación:** Es un método que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad del trabajo que se lleva a cabo, especialmente en el ámbito pedagógico.

Revisado: <http://www.definicionabc.com/social/autoevaluacion.php#ixzz3M2DbkYiJ>

**Habilidades:** Es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica: “*Ricardo tiene una gran habilidad para resolver problemas matemáticos*”.

Revisado en: (<http://definicion.de/habilidad/#ixzz3M2EtITUh>)

**Desempeño:** Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos, una

máquina tendrá un nivel de desempeño según los resultados obtenidos para la que fue creada, un estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya establecido quien esté en el gobierno, etc.

Revisado en: (<http://definicion.mx/desempeno/#ixzz3M2LVGzvV>)

**Comunidad:** Se denomina comunidad a aquel grupo o conjunto que puede estar conformado por personas o animales y que ciertamente comparten una serie de cuestiones como ser el idioma, las costumbres, valores, tareas, roles, estatus y zona geográfica, entre otras.

Revisado en: (<http://www.definicionabc.com/social/comunidad.php#ixzz3M2N4m55T>)

**Clima escolar:** Podemos decir que el clima social escolar es “el conjunto de características psicosociales de una escuela, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados, confieren un estilo propio a dicha escuela, condicionante a la vez de los distintos procesos educativos”.

Revisado en: ([www.elsol.com.ar/nota/.../el-clima-escolar-y-lacalidadeducativa.html](http://www.elsol.com.ar/nota/.../el-clima-escolar-y-lacalidadeducativa.html))

**Calidad:** Se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos.

Revisado en: ([www.significados.com/calidad](http://www.significados.com/calidad))

**Procedimiento:** Básicamente, el procedimiento consiste del seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

Revisado

en: (<http://www.definicionabc.com/general/procedimientos.php#ixzz3M2QtmhWp>)

**Resultado:** Se entiende como resultado a la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria. El no alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas.

Revisado en:([sobreconceptos.com/resultado](http://sobreconceptos.com/resultado))

**Cualidad:** Son las características que distinguen y definen a las personas, los seres vivos en general y las cosas. El término proviene del latín *qualitas* y permite hacer referencia a la manera de ser de alguien o algo.

Revisado en: ( <http://definicion.de/cualidades/#ixzz3M2Sg5xCY>)

**Estimular:** El término permite hacer mención al entusiasmo para desarrollar una determinada acción.

Revisado en: ( <http://definicion.de/estimulo/#ixzz3M2TAyjjK>)

**Dinámicas:** Es el aspecto de la física que se dedica a analizar y describir cómo evoluciona un sistema en un cierto periodo temporal según aquellas causas que producen cambios en su estado. El objetivo de la dinámica, en este sentido, es explicar y cuantificar cuáles son los factores que pueden generar un cambio en un sistema físico. A través de diversas ecuaciones, de este modo, los físicos pueden estimar cómo evolucionará un sistema dinámico.

Revisado en: ( <http://definicion.de/dinamica/#ixzz3M5EOWsno>)

**Estrategias:** Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Revisado en: (<http://definicion.mx/estrategia/#ixzz3M5EbSPiN>)

**Fundamentación:** Es el principio o cimiento sobre el que se apoya y se desarrolla una cosa. Puede tratarse de la base literal y material de una construcción o del sustento simbólico de algo. Por ejemplo: *“El respeto por el compañero y por el rival es el fundamento del éxito de este equipo”*.

Revisado en: (<http://definicion.de/fundamento/#ixzz3M5G8416r>)

**Administrador:** La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.

Revisado en: (<http://definicion.de/administracion/#ixzz3M5GIP3RV>)

**Cooperación:** El concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo.

Revisado en: (<http://deconceptos.com/cienciassociales/cooperacion#ixzz3M5H0JW2K>)

**Colaborador:** Colaboración es la acción y efecto de colaborar. Este verbo refiere a trabajar en conjunto con otra u otras personas para realizar una obra.

Revisado en: (<http://definicion.de/colaboracion/#ixzz3M5HFic7u>)

**Planeamiento:** A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Revisado en: (<http://definicion.de/planeacion/#ixzz3M5HRzZD0>)

# **CAPITULO**

## **III**

## CAPITULO 3

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se pretende conllevar un trabajo armónico del clima organizacional en donde este incide en el desempeño de directivos y docentes; para esto se aplicara una entrevista al directivo y encuestas a los docentes de la Unidad Educativa Fiscal " Vespertina Obando Pacheco" de la ciudad de Guayaquil para así poder establecer un clima armónico que permita trabajar a docentes y directivos con entusiasmo y dedicación.

En esta investigación se utilizara el método investigativo de campo; porque nos lleva a una investigación directa ya que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos que es el objeto de estudio.

Según Santa Paella y Feliberto Martins (2010), define: La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.

Se utilizó el **método inductivo – deductivo** que es aplicado a los directivos y docentes de forma colectiva, ya que con estos métodos podemos basarnos en la observación para obtener soluciones empíricas propiamente de la experiencia (inductivo) y además obtenemos conclusiones lógicas (deductivo).

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se aplicaran las encuestas en la Escuela Fiscal Vespertina "Francisco Obando Pacheco" de la Ciudad de Guayaquil. El universo lo conforman 8 personas distribuidas entre directivo y docentes.

#### **Población**

Según RH Sampieri (1998) " El universo o población es el conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a la investigación en su totalidad.

#### **Muestra**

CF Collado, (1998) "Muestreo es una parte del universo, la cual debe tener las mismas características del universo en su totalidad ya que es representativa de este.

<b>Ítems</b>	<b>Estratos</b>	<b>Población</b>
1	Directivos	1
2	Docentes	7
	<b>Total</b>	8

### **3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **ENCUESTA:**

Técnica que permite recolectar información relacionada a los indicadores de la investigación la misma que se realizó a los docentes y directivo de dicho plantel.

Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. Se elabora en función a las variables e indicadores del trabajo de investigación.

**ENTREVISTA:** Esta técnica permitirá conocer las opiniones de los directivos.

#### **CUESTIONARIO:**

El Cuestionario es "un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve".

### **3.4. RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

#### **RECURSOS**

- Bolígrafos
- Hojas Bond
- Marcadores
- Grapas
- Copias
- Pendrive
- Impresiones
- Internet
- Movilización
- Refrigerios
- Sobre Manila
- Proyector

## PRESUPUESTO

<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
BOLÍGRAFOS	12	4.00
HOJAS BOND	1	5.00
MARCADORES	2	1.80
GRAPAS	1	1,50
COPIAS	25	1.25
PENDRIVE	1	18.00
INTERNET	200	100.00
IMPRESIONES	3	1.00
MOVILIZACION	VARIOS	70.00
REFRIGERIOS		25.00
SOBRES MANILAS	2	0.50
	<b>TOTAL</b>	<b>228.05</b>

### 3.5 TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN – PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### ENCUESTA A DOCENTES

1.- ¿Cree usted que el clima laboral incide en el desempeño de los directivos y docentes?

Cuadro n.-1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	29%
No	0	0%
A veces	5	71%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>



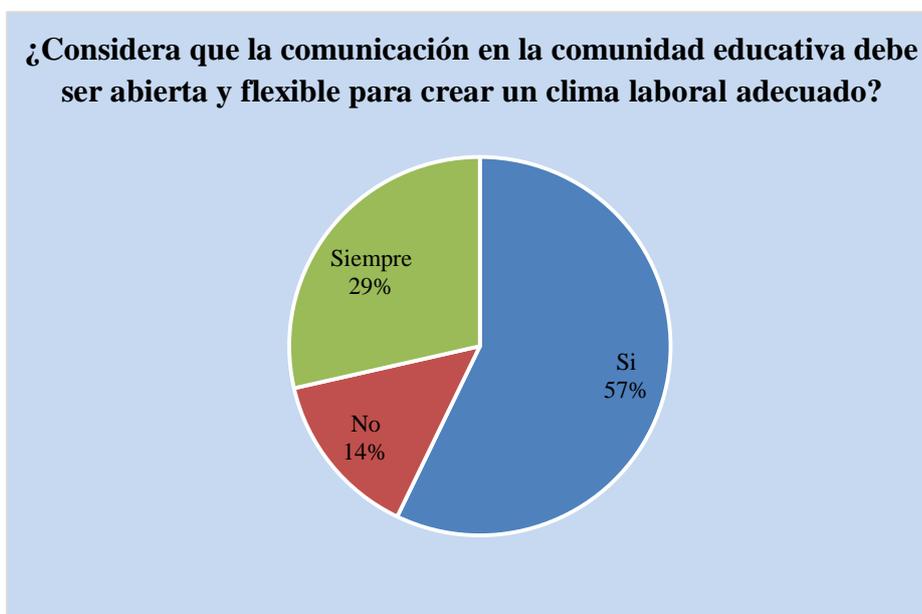
#### Análisis:

El 71% de los docentes respondió que a veces el clima laboral incide en el desempeño de los directivos y docentes, mientras que un 29% manifestó que sí.

**2.- ¿Considera que la comunicación en la comunidad educativa debe ser abierta y flexible para crear un clima laboral adecuado?**

**Cuadro n.- 2**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	57%
No	1	14%
Siempre	2	29%
<b>TOTAL</b>		100%



**Análisis:**

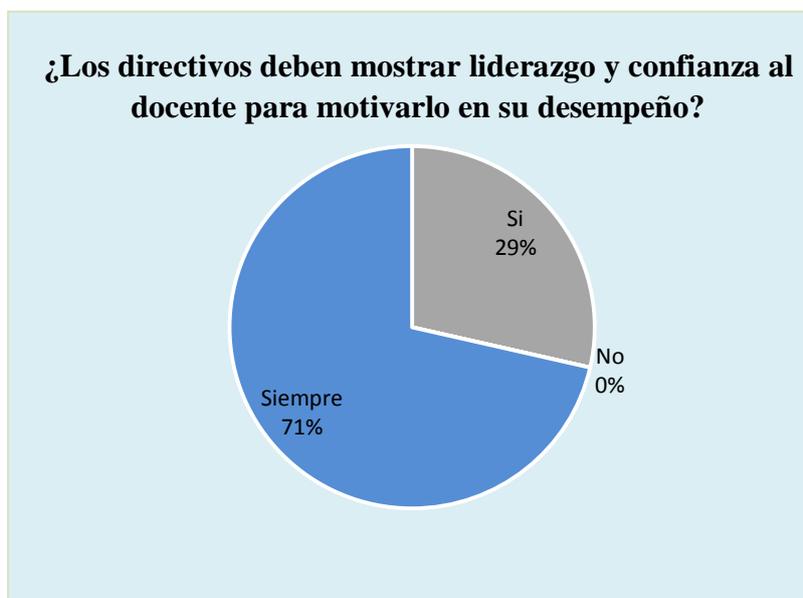
El 57% de los docentes respondió que si consideran que la comunicación en la comunidad educativa debe ser abierta y flexible para crear.

Un clima laboral adecuado, mientras que un 29% manifestó que siempre, y un 14% respondió no.

**3.- ¿Los directivos deben mostrar liderazgo y confianza al docente para motivarlo en su desempeño?**

**Cuadro n.- 3**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	29%
No	0	0%
Siempre	5	71%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>



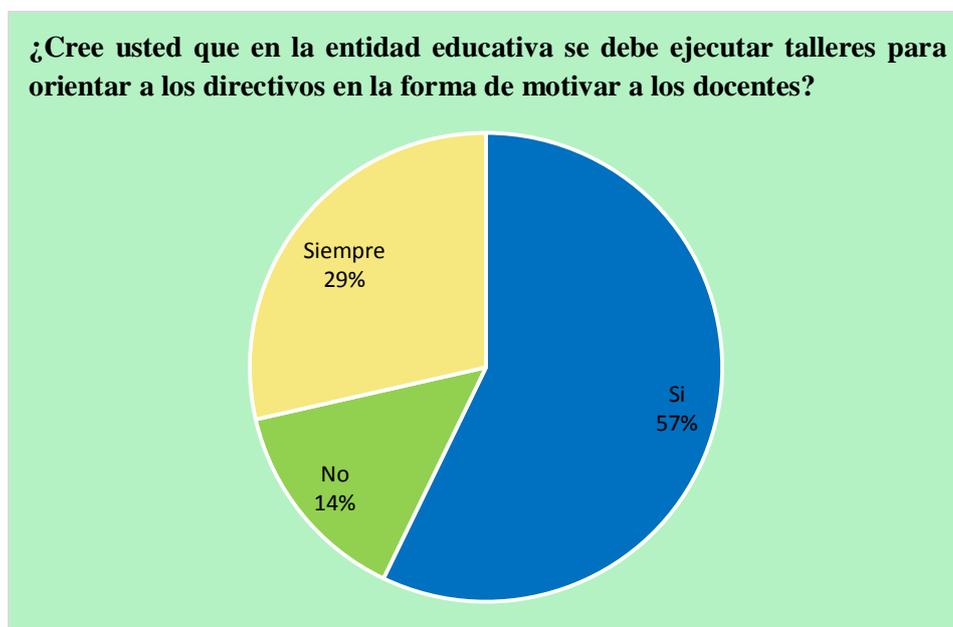
**Análisis**

El 71% de los docentes respondió que siempre los directivos deben mostrar liderazgo y confianza al docente para motivarlo en su desempeño, mientras que un 29% respondió sí.

**4.- ¿Cree usted que en la entidad educativa se debe ejecutar talleres para orientar a los directivos en la forma de motivar a los docentes?**

**Cuadro n.- 4**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	57%
No	1	14%
Siempre	2	29%
<b>TOTAL</b>		100%



**Análisis:**

El 57% de los docentes si creen que en la entidad educativa se debe ejecutar talleres para orientar a los directivos en la forma de motivar a los docentes, mientras que un 29% respondió siempre, y un 14% no.

**5.- ¿Por medio de los talleres los directivos podrán lograr mejorar los procesos de gestión administrativa?**

**Cuadro n.- 5**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	71%
No	0	0%
Tal vez	2	29%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>



**Análisis:**

El 86% de los docentes respondió que por medio de los talleres los directivos si podrán lograr mejorar los procesos de gestión administrativa, mientras que un 14% respondió siempre.

**6.- ¿La gestión eficaz y eficiente del directivo permite que los docentes se sienten seguros y motivados por su desempeño?**

**Cuadro n.- 6**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	0	0%
Siempre	1	14%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>



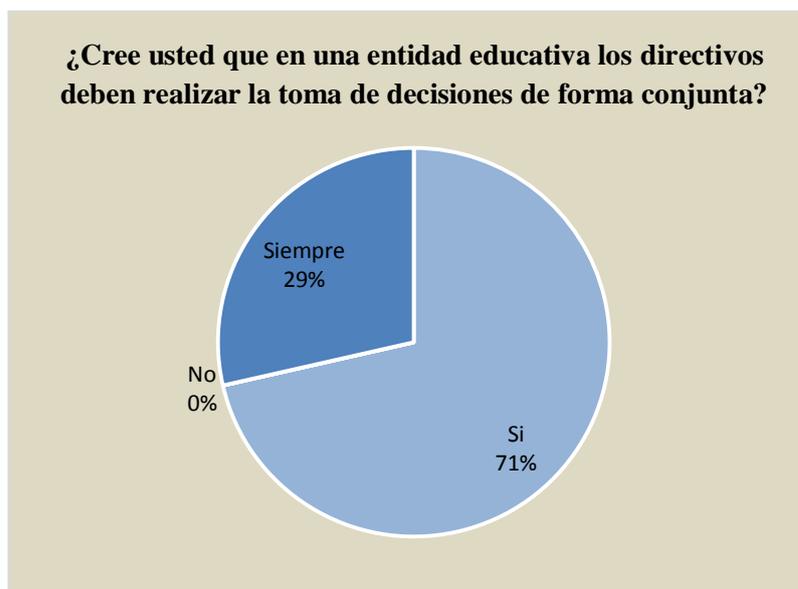
Análisis:

El 86% de los docentes respondió que si la gestión eficaz y eficiente del directivo permite que los docentes se sienten seguros y motivados por su desempeño, mientras que un 14% respondió siempre.

7.- ¿Cree usted que en una entidad educativa los directivos deben realizar la toma de decisiones de forma conjunta?

Cuadro n.- 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	71%
No	0	0%
Siempre	2	29%
<b>TOTAL</b>		100%



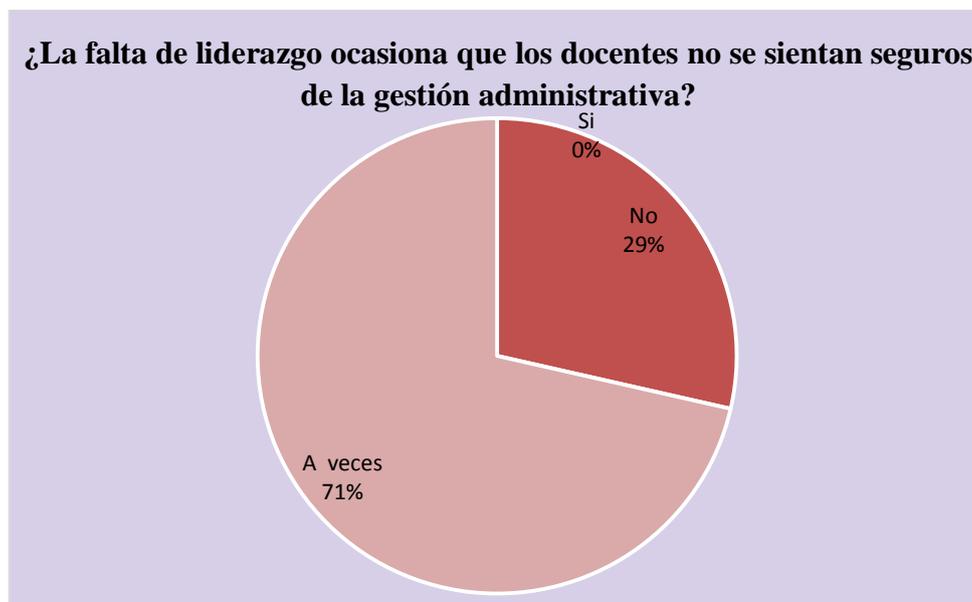
**Análisis:**

El 71% de los docentes respondió que en una entidad educativa los directivos si deben realizar la toman de decisiones de forma conjunta, mientras que un 29% respondió siempre.

**8.- ¿La falta de liderazgo ocasiona que los docentes no se sientan seguros de la gestión administrativa?**

**Cuadro n.- 8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	2	29%
A veces	5	71%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>



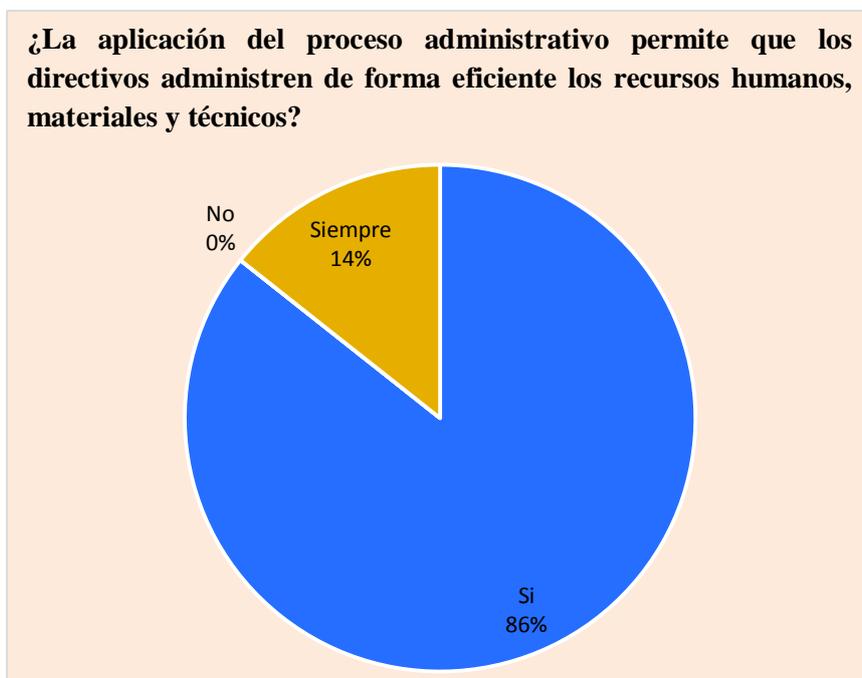
**Análisis:**

El 71% de los docentes respondió que a veces la falta de liderazgo ocasiona que los docentes no se sientan seguros de la gestión administrativa, mientras que un 29% respondió no.

**9.- ¿La aplicación del proceso administrativo permite que los directivos administren de forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos?**

**Cuadro n.- 9**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	0	0%
Siempre	1	14%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>



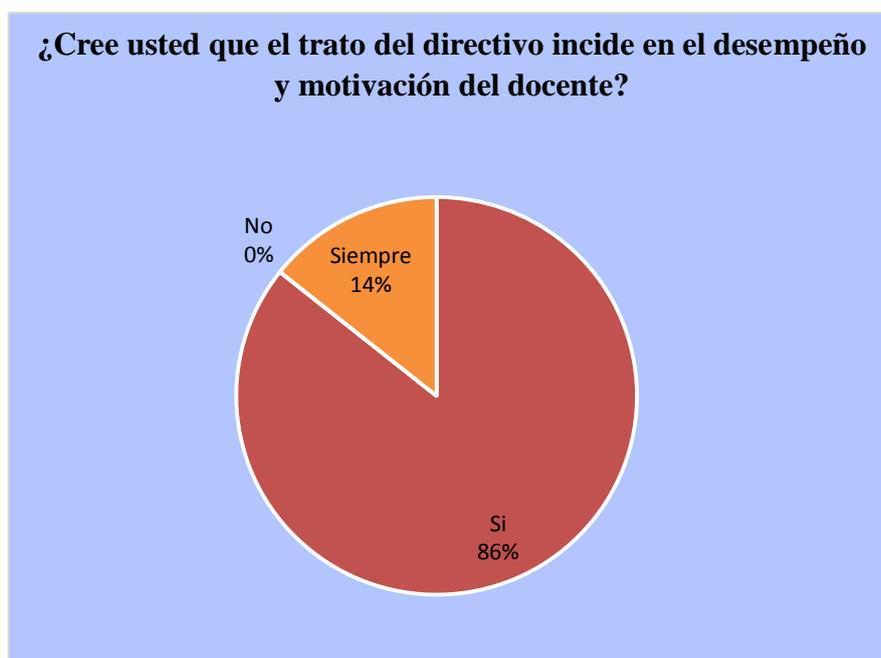
**Análisis:**

El 86% de los docentes respondió que la aplicación del proceso administrativo si permite que los directivos administren de forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos, mientras que un 14% respondió siempre.

10.- ¿Cree usted que el trato del directivo incide en el desempeño y motivación del docente?

Cuadro n.- 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	0	0%
Siempre	1	14%
<b>TOTAL</b>		100%



**Análisis:**

El 86% de los docentes respondió Que el trato del directivo SI incide en el desempeño y motivación del docente, mientras que un 14% respondió siempre.

### **3.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

El 71% de los docentes de la Unidad Educativa Sección Vespertina, respondió que a veces el clima laboral incide en el desempeño de directivos y docentes, porque al momento de realizar una actividad administrativa no todos comparten la idea de querer realizar dicha actividad.

Entonces esto generaría un mal clima laboral. Al contrario todo deben colaborar para el bien de la institución y se estará generando un agradable clima laboral.

Un 57% de los docentes consideran que la comunicación en la comunidad educativa debe ser abierta y flexible para poder generar un agradable clima laboral, de no existir comunicación entre compañeros no se podrán desarrollar con éxito dichas actividades que se realicen en dicha institución.

El 57% de los docentes respondieron que se debe ejecutar talleres para orientar a los directivos en la forma de motivar a los docentes. A través de estos talleres el directivo va a conocer cómo trabajar con sus docentes de una forma armoniosa, demostrando interés por realizar las actividades.

El 86% de los docentes respondió que la gestión eficaz y afectiva del directivo permite que los docentes se sientan motivados por su desempeño. Un buen directivo es el que aprecia y reconoce la labor de sus trabajadores.

Esto les permite a los docentes estar seguros de su trabajo, más aun si su directivo maneja de forma eficaz y afectiva las actividades, se sentirán motivados de ver que su trabajo es digno de admirar.

El 71% de los docentes respondió que si debe realizarse la toma de decisiones de forma conjunta. Porque es una comunidad Educativa donde la opinión de todos es importante para que marche bien una institución y un buen líder antes de realizar cualquier actividad deben consultar con sus colaboradores para no cometer errores.

Porque de esta forma los docentes se sentirán tomados en cuenta y con más ganas de trabajar.

El 86% de los docentes respondió que la aplicación de procesos administrativos si permiten que los directivos administren de forma afectiva los recursos humanos, materiales y técnicos. Al estar aplicando este proceso los directivos estarán más seguros de su labor como líder de esta forma habrá una mejor organización y al momento de que llegue cualquier autoridad el líder que es la cabeza principal tendrá todos sus documentos en regla, es por esta razón de que debe de existir este proceso administrativo en un institución.

# **CAPITULO**

## **IV**

## **CAPITULO IV**

### **La Propuesta**

#### **TITULO DE LA PROPUESTA**

Taller - Seminario sobre el clima organizacional, dirigidos a directivos y docentes, para un mejor desempeño.

#### **4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El proyecto de investigación realizado en la Escuela Fiscal Vespertina “Francisco Obando Pacheco # 44” de la Ciudad de Guayaquil, ubicada en la dirección Calle 13 entre Sedalana y Oriente; La incidencia del desempeño laboral en directivos y docentes, nace la necesidad de querer investigar a fondo porque en muchas instituciones existe esta incidencia, la incomprensión entre directivos y docentes se da por la falta de comunicación afectiva y la falta de liderazgo.

Muchos directivos no tiene una comunicación conjuntamente con sus docentes es allí cuando se desmotiva la labor institucional.

Cabe destacar que cierto grupo de colaboradores nunca están predispuestos con realizar ciertas actividades extracurriculares que ordenan los directivos.

Pues esto genera un ambiente desagradable y malestar entre los demás docentes y directivos.

Al aplicar estos talleres se logrará obtener una mejor organización, compañerismo, coordinación y trabajo en equipo, a fin de poder ofrecer un servicio de calidad y tener una mejor imagen ante los usuarios de nuestro entorno; razón por la cual todo el personal directivo y docente debemos tener claramente definido las políticas que existe en la institución, objetivos definidos a fin de lograr en forma fijo sus propósitos, por ello es necesario la puesta en práctica de elementos administrativos y el buen vivir con estos elementos se cumplirá el objetivo final que es brindar una atención oportuna, de calidad y contar con un ambiente agradable y competitivo.

### **4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

Realizar Taller - Seminario para mejorar el clima organizacional de los directivos y docentes de la institución educativa

### **4.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA**

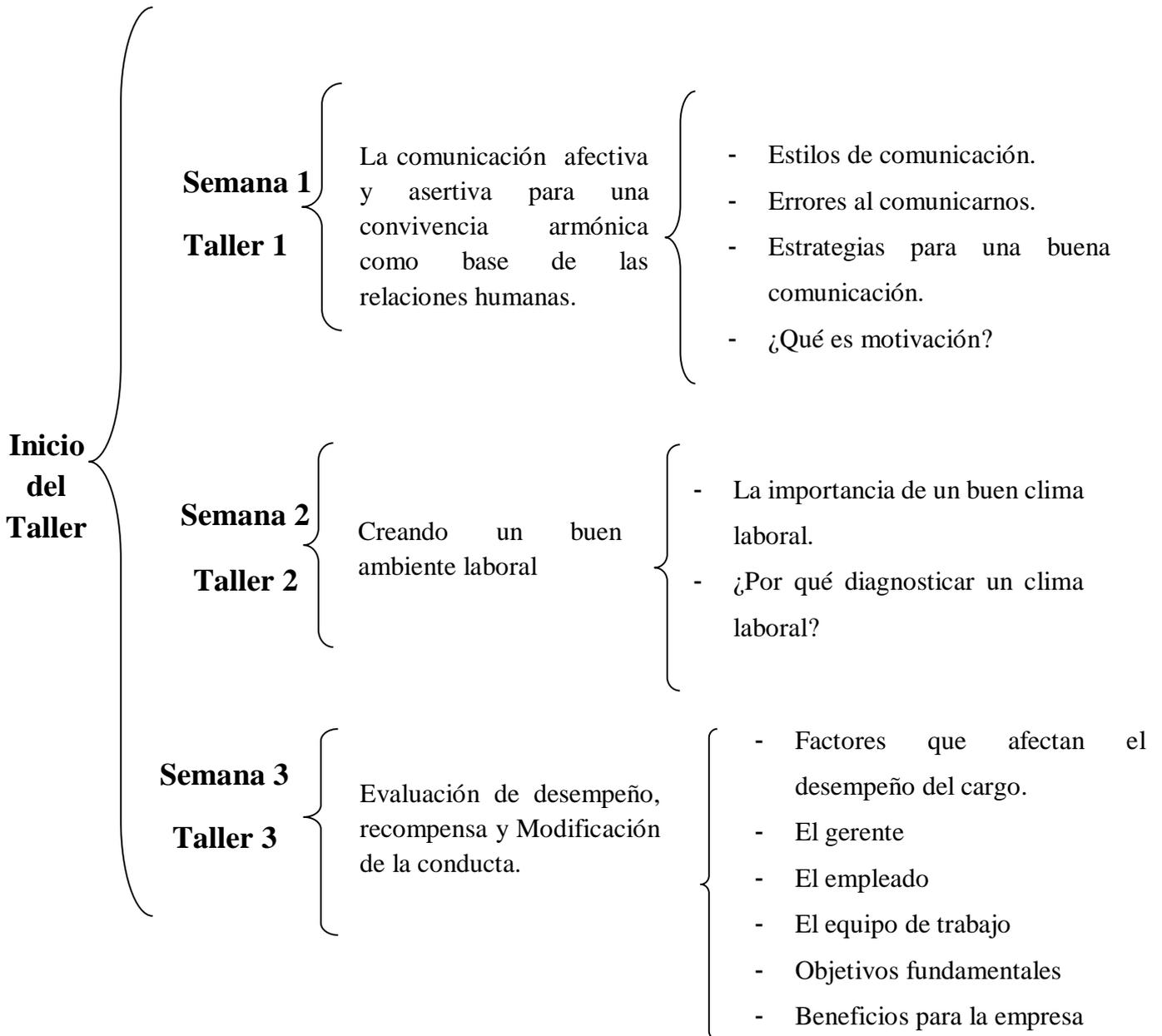
- Ampliar conocimientos y desarrollar habilidades que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional y desempeño laboral.
  
- Brindar estrategias que faciliten el mejor desempeño de actividades
  
  
- Aplicar la propuesta

### **4.5 HIPÓTESIS DE LA PROPUESTA**

Los talleres - seminarios dirigidos a directivos y docentes, sobre el clima organizacional permitirán un mejor desempeño dentro de su ambiente laboral.

## 4.6 LISTADO DE CONTENIDO Y FLUJO DE LA PROPUESTA

### Flujo de la propuesta



#### **4.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Para conseguir los objetivos propuestos en este proyecto investigativo se procedió de la siguiente manera:

1. Se solicitó autorización a la rectora encargada Lcda. MsC. Ketty Tómalá Dicao para que nos permita realizar una encuesta a los docentes de la Unidad Educativa Obando Pacheco de la ciudad de Guayaquil, es así que en el mes de enero del 2015 se procedió a aplicar la encuesta con el fin de determinar qué tipos de problemas existen.
2. Con la información recopilada se realizó el taller para los docentes y directivos con el propósito de adoctrinar sobre la “Comunicación Afectiva y Asertiva”, calidad, importancia, estrategias y motivación.

## TALLER 1

# LA COMUNICACIÓN AFECTIVA Y ASERTIVA PARA UNA CONVIVENCIA ARMÓNICA

### Como base de las relaciones humanas

#### ALGUNAS DEFINICIONES:



- La comunicación humana es el mejor y más importante elemento que hace posible y dinamiza la interrelación entre los seres que conformamos la especie humana
- No es posible una salud mental si no existe una verdadera y fluida comunicación con las personas con las cuales convivimos
- La comunicación permite reflexionar sobre las manifestaciones en las múltiples relaciones que se dan tanto en la familia como en las instituciones educativas
- Es una condición indispensable para el desarrollo integral de la personalidad.

#### ESTILOS DE COMUNICACIÓN:

**Estilo agresivo:** Personas que interrumpen a otros, gritan, no escuchan, culpan, regañan o no ponen atención a quien está hablando.

**Estilo Inhibido:** Personas que provocan enojo porque nunca opinan nada; si llegan a estar a favor o en contra, dan la impresión de adoptar la visión de otra persona y no la propia.

**Estilo asertivo:** Personas que dicen lo que piensan y sienten, se muestran seguras pero no agreden a nadie.

## ERRORES AL COMUNICARNOS:



**Generalizar:** "Tú siempre...", "Tú nunca..." me ayudas, pones atención, siempre gritas, etcétera.

**Criticar y calificar negativamente a la persona:** "Eres un..." malagradecido, inconsciente. Gritar.

**Maltratar:** Culpar, insultar, avergonzar, reprochar, ridiculizar, exagerar, ser irónico o chantajear.

Pensar en otra cosa mientras la otra persona habla.



## ESTRATEGIA PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN

- Hable en tono positivo
- Respete reglas y normas
- Póngase en lugar del otro
- De mensajes claros
- Escuche de manera activa y reflexiva
- Evite hablar enojado
- Pida opinión a los demás
- Exprese y comparta



## ¿Cómo desarrollar un ambiente de trabajo grato y de calidad?

La aplicación de valores en la vida cotidiana hace que el día a día sea agradable y placentero para todos. Saludar, servir de apoyo o ayuda, respetar los horarios.



Responsabilizarse por lo encargado son parte importante de éste ser parte de construir un buen clima laboral y de compañerismo.

Podemos decir con seguridad que para desarrollar un liderazgo auténtico que nace de la confianza que sienten las personas por un líder que los inspira, motiva

y comprende en sus necesidades.

Liderar es educar por tanto desde esta perspectiva, cada educador es un líder.

## ¿QUÉ ES MOTIVACIÓN?

Es un conjunto de variables intermedias que activan la conducta y la orientan en un sentido determinado para la consecución de un objetivo.

**La adecuación del trabajador a su puesto de trabajo.** Ya desde el momento de la contratación, tenemos que ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que le contratamos, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.

**Integración y acogida de nuevos empleados.** Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, que no hay nadie en el banquillo.



### **Marcarnos metas y objetivos.**

Tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa. Igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que

intentan cumplir, cada trabajador debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

**Incentivos y premios.** Si bueno es marcar objetivos y metas, mejor es premiarlos. Aunque pudiera sonar como un juego infantil, nos hace ilusión tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento y puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.



**Mejora de las condiciones de trabajo.** No es motivador no tener las herramientas adecuadas para trabajar. Por ejemplo que un contable tenga que utilizar papel, lápiz y calculadora para llevar la contabilidad en lugar de un software apropiado, o que un delineante tenga que hacer los planos a mano con tinta china, y competir con programas avanzados que utiliza la competencia. Además de las herramientas directas, podemos hablar de las indirectas, como tener una cafetera y un pequeño office con Microondas por

si alguien quiere comer, o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración, etc. Una oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo lo hacen todo mucho más sencillo.

**Formación y desarrollo profesional.** Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.



**Evaluación del rendimiento.** Aquí entramos en un terreno más complejo. En la mayoría de casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas, ya sea por objetivos cumplidos, por ventas, o por medición de productividad en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo.

## **TALLER 2**

### **CREANDO UN BUEN AMBIENTE LABORAL**

#### **LA IMPORTANCIA DE UN BUEN CLIMA LABORAL**

Clima organizacional es el nombre que se ha asignado a la atmósfera de trabajo derivada de las interacciones entre los individuos y con los procesos y procedimientos que los regulan en las organizaciones.

Gonçalves (1997) define al clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”



Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, con alto enfoque a procesos y resultados y con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros a corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados".

- ✓ Satisfacción
- ✓ Adaptación
- ✓ Afiliación
- ✓ Actitudes laborales positivas
- ✓ Conductas constructivas
- ✓ Ideas creativas para la mejora
- ✓ Alta productividad
- ✓ Logro de resultados

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- ✓ Inadaptación
- ✓ Alta rotación
- ✓ Ausentismo
- ✓ Poca innovación
- ✓ Baja productividad
- ✓ Fraudes y robos
- ✓ Sabotajes
- ✓ Tortuguismo
- ✓ Impuntualidad
- ✓ Actitudes laborales negativas
- ✓ Conductas indeseables



### ¿Por qué diagnosticar el clima Organizacional?

Algunos autores dicen que es necesario conocer la situación en que se encuentran los siguientes factores:

1. **Estructura:** relacionada con las reglas, trámites, procedimientos que los trabajadores deben enfrentar en el cumplimiento de su trabajo.
2. **Responsabilidad:** sentimiento de autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Medida en que la supervisión es más o menos estrecha.
3. **Recompensa:** percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Utilización de premios y castigos.
4. **Desafío:** es la medida en que los trabajadores perciben su trabajo como un reto, en función del grado en que la organización acepta riesgos calculados a favor del desarrollo individual.
5. **Relaciones:** percepción de los trabajadores de un ambiente de trabajo agradable en el que las relaciones interpersonales toman un papel preponderante.
6. **Cooperación:** percepción de los trabajadores de la existencia de un espíritu de ayuda mutua, en donde el énfasis está puesto en el apoyo entre trabajadores y directivos.
7. **Estándares:** percepción de los trabajadores al respecto de las normas de rendimiento fijadas por la organización.
8. **Conflictos:** es el grado en que entre los miembros de la organización, ya sean pares o niveles superiores se acepta la diversidad de opiniones y no se teme enfrentar las discrepancias.

9. **Identidad:** sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo, como un elemento valioso en el que se genera la sensación de estar compartiendo objetivos personales con los de la organización.

### TALLER 3

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, RECOMPENSA Y MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

El sistema de evaluación e incentivos es un componente clave del análisis de una organización y está relacionado con su desempeño general. Cuando se consideran estos componentes, deben abordarse una serie de cuestiones. Con respecto a la evaluación del personal, se necesita un enfoque organizacional que vincule las necesidades de la organización con las exigencias del puesto.



Evaluación del desempeño, recompensa y modificación de la conducta

Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos,

desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.

Puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

#### Factores que afectan el desempeño del cargo

- Valor de las Recompensas
- Capacidades del Individuo

- Desempeño del Cargo
- Esfuerzo Individual
- Percepción del papel Desempeñado
- Percepción de las recompensas

### **Características personales que se analizan**

- ✓ Espíritu de colaboración
- ✓ Espíritu de superación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Actitud positiva
- ✓ Asistencia y puntualidad
- ✓ Disciplina en el trabajo
- ✓ Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo



### **Responsabilidad por la evaluación del desempeño**



#### **EL GERENTE**

Quien evalúa el desempeño es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

#### **EL EMPLEADO**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

Responsabilidad por la evaluación del desempeño **EL EMPLEADO Y EL GERENTE**

En la actualidad las organizaciones adoptan un esquema dinámico y avanzado de administración de desempeño.

La evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos:

## **GERENTE**

Compromiso personal en cuanto a la consecución de los objetivos fijados Conjuntamente  
Actuación y negociación con el gerente en la asignación de medios y recursos necesarios para la consecución de los objetivos Desempeño: comportamiento para alcanzar los objetivos fijados Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados Retro-alimentación intensiva y evaluación conjunta y continua del proceso Formulación conjunta de objetivos por consenso.

**Responsabilidad por la evaluación del desempeño**

## **EL EQUIPO DE TRABAJO**

También puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

## **EL ÓRGANO DE GESTIÓN PERSONAL**

El área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

Constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

## **Evaluador de 360°**

Según la cual cada persona es evaluada por las mismas personas de su entorno. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

### **OBJETIVOS INTERMEDIOS**

- ✓ Adecuación del individuo al cargo.
- ✓ Capacitación
- ✓ Promociones.
- ✓ Incentivos por el buen desempeño.
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- ✓ Auto perfeccionamiento del empleado.
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- ✓ Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo a la mayor productividad.
- ✓ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- ✓ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

### **OBJETIVOS FUNDAMENTALES**

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y como una ventaja competitiva de la empresa.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

## **Beneficios de la evaluación del desempeño**

### **BENEFICIOS PARA EL JEFE**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.
- Beneficios de la evaluación del desempeño

### **BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO**

- Conocer las reglas de juego
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño
- Conocer cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **BENEFICIOS PARA LA EMPRESA**

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **Métodos de evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano, sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos.

Cada empresa desarrolla su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos.

### **Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.**

Este método de desempeño, varía de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. Por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a objetivos determinados y a específicas características de personal involucrado.

En el fondo, la evaluación de desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

## **Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño**

- Buscar la excelencia
- Perfeccionamiento Empresarial
- Productividad y recursos humanos
- Sociales y colectivas
- Para determinar si los trabajadores son competentes.



## **Principales tendencias actuales**

Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de Talento Humano.

Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas  
Cualitativas, Cuantitativas

## **Recompensa del desempeño y modificación de la conducta**

- Las opciones de recompensa tienen los límites de la imaginación y las líneas de actuación de la empresa.
- Se debe pensar creativamente sobre cómo puede retribuir el buen desempeño.
- Cualquiera que sea la recompensa que se le ha dado, se debe comunicar específicamente por qué se otorga.

#### **4.8 IMPACTO/PRODUCTO/BENEFICIO OBTENIDO**

La realización de la tesis **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL INCIDE EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y DOCENTE”** es factible debido a la disposición y colaboración del talento humano: autoridades, docentes y a la experiencia de las autoras; también porque puede ser utilizado por otros directivos y docentes y aplicarlo en cualquier unidad educativa o empresa que lo requiera.

Después de socializada la propuesta se ha notado que los y las docentes presenta mayor interés y predisposición en la participación en la integración en el grupo de trabajo estableciendo la comunicación afectiva y asertiva además de poner en práctica El Plan Nacional Del Buen Vivir.

El clima organizacional y el desempeño de directivos y docentes en la Escuela Fiscal Obando Pacheco se han dado cambios positivos.

#### **4.9 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta **“Taller - Seminario sobre el clima organizacional, dirigidos a directivos y docentes, para un mejor desempeño”** fue validada por la Psicóloga Educativa Ketty Tomalá Dicao; Ing. Comercial Efrén Miranda Chiquito y la Licenciada Judith Erazo Andino.

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico permitió identificar la falta de comunicación, y trabajo en equipo.
2. El clima organizacional es incómodo para los docentes por la falta de compañerismo y grupos que emiten rumores creando un ambiente negativo.
3. Falta de compromiso organizacional de los docentes. Baja productividad de rendimiento en la tarea designada.
4. Falta de programas de mejoramiento del clima organizacional y de un buen desempeño laboral.
5. El desempeño laboral de los docentes se sienten afectado por el mal liderazgo de sus directivos, desmotivando la participación en sus actividades laborales.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el tipo de comunicación directa y clara con todos los involucrados. La comunicación multidireccional facilita el trabajo en equipo.
2. Formar equipos de trabajo con la finalidad de integrar a los docentes con todos sus compañeros, el trabajo en equipo permite desarrollar el sentido de la responsabilidad y afianza las relaciones interpersonales.
3. Crear nuevas técnicas de liderar que permita el desarrollo de un ambiente armónico manteniendo el reglamento de trabajo.
4. Alentar y estimular la creatividad y la innovación de cada una de las personas que conforma el grupo de trabajo nos dará como resultado el buen desempeño laboral.
5. Recomendar un cambio de actitud por parte de los directivos, un liderazgo democrático favorecerá la interacción y el desempeño laboral de los docentes

## FUENTES BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Brunet L (1999). “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- ✓ Chiavenato, I. (1996). “Administración de Recursos humanos” .Quinta edición Bogota
- ✓ Chiavenato I (1989). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. México. Mc.Graw – Hill Interamericana de México:S.A.
- ✓ Goncalves, A. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- ✓ Marchant, L. (2002). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.
- ✓ Marchant, L. (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile • Marchant, L.; Prieto, A. (2005) “Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile.
- ✓ Ministerio de salud (2002): “Hacia un modelo de gestión hospitalaria”. Chile. • Rodríguez, A. (1999). “Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”. Ed.Pirámide, Madrid, España.
- ✓ Rodríguez, D. (1998) “Diagnóstico Organizacional”. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- ✓ Segredo, A.; Reyes, D. “Clima organizacional en salud pública, consideraciones generales” alina.segredo@infomed.sld.cu.
- ✓ Temes, J. L. (2004): “El cambio Hospitalario hacia un nuevo paradigma” Santiago de Chile
- ✓ Robbins, Stephen. 1996. “Comportamiento Organizacional”. Editorial Hall, México.
- ✓ Vignolo, J. C. (1998) Revista del CLAD Reforma y Democracia
- ✓ “Nuevos paradigmas en Management: Una aproximación desde la experiencia de modernización de los sistemas públicos de salud en Chile.”

## REFERENCIAS

- ✓ [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs taller/Presentaciones Tumbes y Piura/1.2.1.2.F1%20Liderazgo%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Liderazgo%2020080912.pdf)
- ✓ [http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion\\_del\\_Clima\\_Laboral.pdf](http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral.pdf)
- ✓ [http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/teleconferencias/III\\_Teleconf/LiderazgoGestionCambio.pdf](http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/teleconferencias/III_Teleconf/LiderazgoGestionCambio.pdf)
- ✓ <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Clima%20Organizacional.htm>
- ✓ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/jam.htm>
- ✓ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- ✓ [http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia\\_clima.pdf](http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf)
- ✓ [file:///C:/Users/usuario/Downloads/MANUAL+DEL+PARTICIPANTE+CLIMA+ORGANIZACIONAL+\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/MANUAL+DEL+PARTICIPANTE+CLIMA+ORGANIZACIONAL+(1).pdf)
- ✓ [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- ✓ [psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html](http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html)
- ✓ [www.degerencia.com/articulo/liderar\\_la\\_motivacion\\_en\\_el\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral)
- ✓ [www.emprendepyme.net](http://www.emprendepyme.net) › Recursos Humanos
- ✓ <http://scholar.google.es/citations?user=SI208icAAAAJ&hl=es&oi=sra>
- ✓ RI Ramos Jaubert, ZL García Santos... - researchgate.netla ,1993:43)
- ✓ <http://scholar.google.es/citations?user=SI208icAAAAJ&hl=es&oi=sra>
- ✓ [http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/La%20Serena%202004/Clima\\_organizacional\\_y\\_fortalecimiento\\_del\\_trabajo\\_en\\_equipo.pdf](http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/La%20Serena%202004/Clima_organizacional_y_fortalecimiento_del_trabajo_en_equipo.pdf)
- ✓ [http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/TesisEducacion/Admsupescolar\\_2011/A Fuentes%209-12-2011%20\(Seguro\).pdf](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/TesisEducacion/Admsupescolar_2011/A Fuentes%209-12-2011%20(Seguro).pdf)
- ✓ [http://www.uvm.cl/csonline/2008\\_1/marchant.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2008_1/marchant.pdf)

# **VALIDACIÓN**

# ANEXOS

**ESCUELA FISCAL VESPERTINA FRANCISCO OBANDO PACHECO N° 44**

**Encuesta para Docentes de la sección Vespertina**

**Grados: 2do - 7mo**

**La presente encuesta tiene como finalidad determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño de los directivos y docentes.**

**Las alternativas a elegir son:**

- 1.- SI
- 2.- NO
- 3.- SIEMPRE
- 4.- A VECES

N°	Ítems	Alternativas			
		1	2	3	4
1	¿Cree Usted que el clima laboral incide en el desempeño de los directivos y docentes?				
2	¿Considera que la comunicación en la comunidad educativa debe ser abierta y flexible para crear un clima laboral adecuado?				
3	¿Los directivos deben mostrar liderazgo y confianza al docente para motivarlo en su desempeño?				
4	¿Cree Usted que en la entidad educativa se debe ejecutar talleres para orientar a los directivos en la forma de motivar a los docentes?				
5	¿Por medio de los talleres los directivos podrán lograr mejorar los procesos de gestión administrativa?				

6	¿La gestión eficaz y eficiente del directivo permite que los docentes se sienten seguros y motivados por su desempeño?				
7	¿Cree Usted que en una entidad educativa los directivos deben realizar la toma de decisiones de forma conjunta?				
8	¿La falta de liderazgo ocasiona que los docentes no se sientan seguros de la gestión administrativa?				
9	¿La aplicación del proceso administrativo permite que los directivos administren de forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos?				
10	¿Cree Usted que el trato del directivo incide en el desempeño y motivación del docente?				

**ESCUELA FISCAL VESPERTINA FRANCISCO OBANDO PACHECO N° 44**

**ENTREVISTA A LA DIRECTORA**

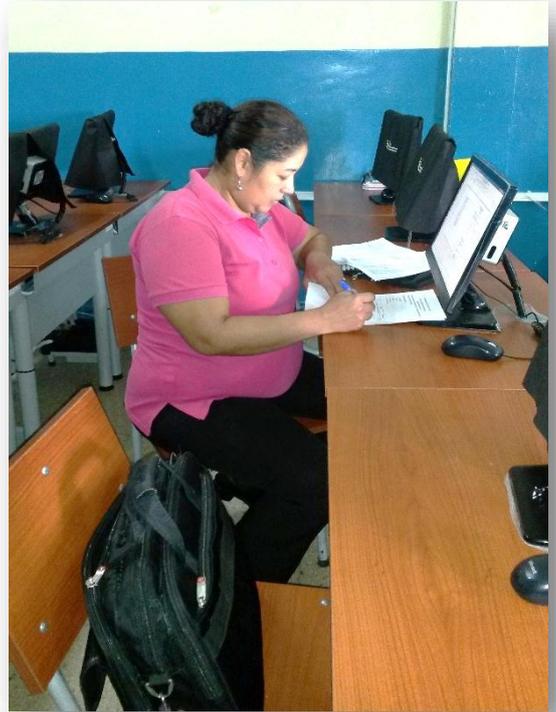
1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué función desempeña en el plantel?
3. ¿Qué tipo de capacitación recibió para recibir el cargo de Directora?
4. ¿Cómo es la comunicación y desarrollo laboral con sus compañeros docentes?
5. ¿De qué manera promueve que todos los docentes se integren en un solo equipo de trabajo?
6. ¿Usted toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores antes de tomar una decisión?
7. ¿De qué manera participa en la capacitación y actualización de los docentes?
8. ¿En dónde y cada cuanto se reúne con sus docentes para intercambiar problemas, que enfrentan con sus alumnos?
9. ¿Todos los docentes tienen interés por ayudar a sus compañeros a resolver dichos problemas?
10. ¿Cuáles son los factores de gestión administrativa que tiene como responsabilidad el docente?
11. ¿Cuál cree usted que son los factores del desempeño docente que deben evidenciar al finalizar el año lectivo?

**SEMINARIO - TALLER A LA ESCUELA FISCAL VESPERTINA**  
**“FRANCISCO OBANDO PACHECO” N° 44**





## **ENCUESTAS A DOCENTES**



**ENTREVISTA A LA DIRECTORA**

