



**UNIVERSIDAD LAICA  
VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIZACIÓN  
ASIGNATURAS SECRETARIALES**

TÍTULO DEL PROYECTO:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
“JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA” DE LA CIUDAD DE MILAGRO.**

AUTORA:

**MARJORIE ALEXANDRA ANDRADE MOSQUERA**

TUTORA:

**LCDA. JUDITH ERAZO DE FALCONÍ**

GUAYAQUIL – ECUADOR

**2015 - 2016**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	ii
ÍNDICE DE CUADROS.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vi
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	vii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	viii
AGRADECIMIENTOS .....	ix
DEDICATORIA .....	x
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
SUMMARY .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
EL PROBLEMA A INVESTIGAR .....	3
1.1. TEMA .....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.6. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.7. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.9. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.10. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....	9
1.11. HIPÓTESIS.....	9
1.12. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	9
CAPÍTULO II.....	11
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.1. ANTECEDENTES REFERENTES .....	11
2.2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	13
2.2.1. Clima Organizacional.....	13
2.2.2. Clima institucional educativo .....	17
2.2.3. Importancia del clima organizacional.....	18
2.2.4. Características del clima organizacional.....	19
2.2.5. Relación entre clima organizacional y clima laboral .....	19

2.2.6. Consecuencias del clima organizacional .....	20
2.2.7. Componentes del clima organizacional .....	21
2.2.8. Instrumentos de diagnóstico de clima organizacional .....	22
2.2.9. Dimensiones del clima organizacional .....	23
2.2.10. Factores que influyen en el clima laboral .....	25
2.2.11. Estudio del clima organizacional.....	25
2.2.11.1. Fases del estudio del clima organizacional .....	25
2.2.11.2. Formas de medición del clima organizacional .....	27
2.2.11.3. Propósitos del estudio del clima laboral .....	28
2.2.11.4. Tiempo para realizar el estudio de clima organizacional .....	29
2.2.11.5. Beneficios de la medición del clima organizacional .....	30
2.2.12. Comportamiento organizacional.....	30
2.2.13. Tipos de Clima Laboral .....	31
2.2.13.1. Clima de Tipo Autoritario: .....	32
2.2.13.2. Clima de tipo participativo: .....	32
2.2.14. Cultura Organizacional.....	33
2.2.14.1. Características de la Cultura Organizacional .....	36
2.2.14.2. Desarrollo de la cultura organizacional .....	37
2.2.15. Desempeño laboral.....	39
2.2.15.1. Administración del desempeño.....	40
2.2.15.2. Sistema de administración del desempeño.....	40
2.2.15.3. Actitudes y Desempeño Laboral .....	40
2.2.16. Desempeño laboral de los docentes .....	41
2.2.17. Características y modelos del desempeño laboral.....	42
2.2.17.1. Modelos de desempeño docente .....	43
2.3. MARCO LEGAL.....	44
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador .....	44
2.3.2. Ley Orgánica de Educación Intercultural .....	45
2.4. MARCO CONCEPTUAL .....	46
CAPÍTULO III.....	50
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	50
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	51
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	51
3.3.1. La encuesta.....	51

3.3.2. La entrevista.....	52
3.4. RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	52
3.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS. ....	55
3.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	67
CAPITULO IV .....	69
LA PROPUESTA .....	69
4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	69
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	69
4.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA .....	71
4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA .....	71
4.5. LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA.....	72
4.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA. ....	73
4.7. IMPACTO/ PRODUCTO/ BENEFICIO OBTENIDO.....	103
4.8. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	105
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	109
ANEXOS .....	112

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Trabajo en equipo .....	56
Cuadro 2. Ambiente de trabajo .....	57
Cuadro 3. Toma de decisiones .....	58
Cuadro 4. Participación activa .....	59
Cuadro 5. Comunicación.....	60
Cuadro 6. Confianza y seguridad .....	61
Cuadro 7. Motivación .....	62
Cuadro 8. Comportamiento .....	63
Cuadro 9. Evaluación .....	64
Cuadro 10. Mejoramiento .....	65
Cuadro 11. PRIMERA SEMANA.....	78
Cuadro 12. SEGUNDA SEMANA .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Trabajo en equipo.....	56
Gráfico 2. Ambiente de trabajo .....	57
Gráfico 3. Toma de decisiones .....	58
Gráfico 4. Participación activa .....	59
Gráfico 5. Comunicación .....	60
Gráfico 6. Confianza y seguridad.....	61
Gráfico 7. Motivación .....	62
Gráfico 8. Comportamiento.....	63
Gráfico 9. Evaluación .....	64
Gráfico 10. Mejoramiento .....	65
Gráfico 11. Flujograma para elaborar el Plan de mejora .....	72

## **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, Judith Erazo de Falconí, certifico que el Proyecto de Investigación con el tema: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA” DE LA CIUDAD DE MILAGRO**, ha sido elaborado por la egresada Marjorie Alexandra Andrade Mosquera, bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

**TUTOR (A)**

---

**LCDA. JUDITH ERAZO DE FALCONÍ**

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

Yo, MARJORIE ALEXANDRA ANDRADE MOSQUERA, con cédula de ciudadanía No. 0914326764, en calidad de autora, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy la única autora del trabajo del Proyecto de Investigación: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA” DE LA CIUDAD DE MILAGRO.**

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 Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Asignaturas 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.

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

---

**MARJORIE ANDRADE MOSQUERA**  
**AUTORA**



## **AGRADECIMIENTOS**

Como prioridad agradezco a Dios por regalarme la vida y brindarme la fuerza necesaria para seguir adelante, por estar presente en todo momento de mi vida, por ser la luz en mi camino, por brindarme fortaleza y sabiduría, cuanto le agradezco por las bendiciones que siempre ha derramado y seguirá derramando a lo largo de mi existencia.

Agradezco a mis padres, por obtener de ellos el constante apoyo, porque con todo el amor recibido, contribuyeron a mi desarrollo personal y profesional, y sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para mi formación. En definitiva son un ejemplo de vida.

Un agradecimiento especial a mi familia, por haber contribuido con este largo proceso y así poder culminar con éxito una de las etapas más importantes de mi vida, nunca podré terminar de agradecerles por su comprensión, apoyo y constante amor.

De igual manera, un infinito agradecimiento a mi maestra Lcda. Judith Erazo de Falconí, ya que por intermedio de sus enseñanzas he podido culminar con éxito este arduo camino, agradezco su apoyo, sus consejos, además el tiempo que ha invertido para trasmitirme sus conocimientos y sabiduría durante mi formación profesional, quedo eternamente agradecida.

**MARJORIE ANDRADE MOSQUERA**

## **DEDICATORIA**

A mi madre que es un ejemplo a seguir, la que estuvo siempre a mi lado brindándome su mano amiga, convirtiéndose en un pilar fundamental durante este proceso y con su lucha constante ha demostrado ser un ejemplo de abnegación y superación, ya que con sus sabios consejos ha sabido guiarme.

A mi esposo y a mi hija que son el motor para seguir adelante, quienes me ofrecieron su tiempo, a fin de que lograra el cumplimiento de mis sueños, tanto personales como profesionales.

**MARJORIE ANDRADE MOSQUERA**

## RESUMEN EJECUTIVO

Una organización es un sistema abierto, el mismo que se desarrolla a partir de los estímulos externos y por los procesos internos de sus órganos sociales, los líderes deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización. Dentro de todos estos aspectos se puede decir que existe inconformidad tanto del personal administrativo como docente; sin embargo, mediante actividades motivacionales se podrá mejorar el ambiente organizacional. Para robustecer las relaciones interpersonales se propone un plan de mejora del clima organizacional para acrecentar el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro. Se plantea el siguiente objetivo que es, determinar las causas de la carencia de un clima organizacional favorable entre directivos y docentes de la entidad educativa, para mejorar su desempeño y satisfacción laboral. En toda organización las actividades diarias deben estar planteadas bajo reglas específicas, con el fin de culminar y alcanzar un bienestar común. Para la ejecución de la investigación se utilizaron los métodos teóricos y empíricos. Además de las técnicas de entrevista, encuesta y cuestionario. Al realizar el análisis se puede observar que el 32% de los docentes manifestaron que rara vez existe trabajo en equipo en la institución, el 40% de los entrevistados manifestaron que nunca participan en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo, aunque consideran que la motivación los ayudaría, pero esta nunca se aplica. Por ello, se plantea la propuesta siendo el objetivo de este plan de mejora facilitar los mecanismos necesarios para lograr un excelente clima organizacional, lo cual en la práctica se traduce en: comunicación asertiva, reconocimiento de logros, desarrollo de la autoestima, animación del sentimiento de pertenencia, identificación de liderazgos positivos.

**Palabras clave:** Clima organizacional, incidencia, desempeño laboral

## SUMMARY

An organization is an open system that develops the same from external stimuli and internal processes of its corporate bodies, leaders must strive to create the ideal environment for achieving the objectives of the organization. In all these respects we can say that there is disagreement both administrative staff as a teacher; however, through motivational activities may improve the organizational environment. To strengthen relationships an improvement plan proposed organizational climate to increase job performance of workers of the Education Unit "José María Velasco Ibarra" Milagro city. The next objective is to determine the causes of the lack of a favorable organizational climate among principals and teachers of the educational institution, to improve their performance and job satisfaction arises. In any organization's daily activities they should be raised under specific rules in order to complete and achieve a common good. For the implementation of theoretical and empirical research methods they were used. In addition to interviewing techniques, survey and questionnaire. In conducting the analysis can be seen that 32% of teachers said they rarely exists teamwork in the institution, 40% of respondents said they never participate in making important decisions that affect their work, although they consider that motivation would help, but this is never applied. Therefore, the proposal is made to be the target of this improvement plan provide the necessary mechanisms to achieve an excellent organizational climate, which in practice means: assertive communication, recognition of achievements, building self-esteem, feeling animation of belonging, identification of positive leadership.

**Keywords: Organizational climate, advocacy, job performance**

## INTRODUCCIÓN

Para conocer la importancia del clima organizacional se debe tener en cuenta que las organizaciones son un reflejo de sus entornos sociales, económicos y humanos, el mismo que se desarrolla a partir de los estímulos y procesos internos, de ahí que las percepciones y respuestas de sus trabajadores se basa en el liderazgo y en las prácticas de dirección.

El clima organizacional se desenvuelve en un ambiente diario, por lo cual es imperioso preparar al personal de una manera constante con charlas motivacionales, con la finalidad de lograr cambios en el ámbito profesional.

Un ambiente propicio, alienta a sus empleados a ser competentes dentro de la entidad, incrementando una conducta adecuada entre sus integrantes, lo cual permite que el rendimiento dentro de la organización sea óptimo.

Para una mejor comprensión del trabajo de investigación se ha dividido en capítulos.

**Capítulo I**, comprende el planteamiento del problema de investigación, la delimitación del problema, la importancia de porqué se justifica los objetivos que se plantearon, siendo el objetivo general, Determinar las causas de la carencia de un clima organizacional favorable entre directivos y docentes de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro, para mejorar su desempeño y satisfacción laboral. Y los específicos - Conocer de qué manera influye la inadecuada comunicación de los docentes en el ambiente laboral de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra, en la ciudad de Milagro.- Diagnosticar los factores que alteran el clima organizacional entre directivos y docentes, para mejorar el desempeño laboral en la Institución. -Analizar las consecuencias negativas que desencadena la inadecuada comunicación entre los directivos y docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra, a fin de mejorar el clima organizacional de la misma. Y por último la hipótesis.

**Capítulo II**, se plantea el marco teórico el mismo que reúne información bibliográfica relacionada con el tema de investigación, aquí también se plantea el marco legal en relación a lo que impone las leyes.

**Capítulo III**, enmarca los resultados obtenidos de la entrevista y encuesta realizada al directivo y los docentes de la institución en estudio, además se puede deducir la factibilidad de la investigación.

**Capítulo IV**, se plantea la propuesta con el desarrollo de un plan de mejora, considerando como columna vertebral la ejecución de talleres, dirigido al directivo y a los docentes, lo que ayudará a fortalecer el clima organizacional de la Institución educativa.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

#### **1.1. TEMA**

El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal docente de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Existen Instituciones Educativas tanto públicas como privadas que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional; en realidad, son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier institución. El clima organizacional puede convertirse en un vínculo u obstáculo, para el buen desempeño del establecimiento educativo; por lo tanto los líderes, deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización basados en los nuevos estamentos del buen vivir y al mismo tiempo satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Dentro de este contexto las relaciones, la productividad y el manejo del capital humano en la entidad educativa se convierten en los elementos claves.

La problemática que refleja la institución analizada, viene dada por factores, entre los cuales podemos destacar:

- a) Poco compromiso organizacional.
- b) Incumplimiento de metas organizacionales.
- c) Falta de sinergia o trabajo en equipo.
- d) Comunicación deficiente entre directivos y trabajadores, lo cual distorsiona la información en la unidad educativa.

- e) Desmotivación del personal que genera en algunos de los casos abandono del puesto de trabajo.
- f) Deficiente desempeño laboral.

Resultados laborales y personales insatisfactorios al no contar con un eficiente diseño de las tareas.

Lo que trae como consecuencia deterioro en la calidad de vida del personal que labora en la entidad educativa; por lo que su trabajo se ve fuertemente disminuido y repercute directamente en el estudiantado, reflejando en ellos un bajo rendimiento, deserción, que conlleva al fracaso estudiantil; donde los educandos observan la desorganización como “algo normal”, provocando falta de valores que llevan a consecuencias destructivas, sin darse cuenta que con esto, solo se afectarían a ellos mismos.

En la actualidad, en las empresas e instituciones de élite, el clima organizacional es considerado un aspecto muy importante para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y se refleja en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las instituciones indicadores que permitirán proponer planes de acción para robustecer las condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de las organizaciones y de sus empleados.

La Unidad Educativa José María Velasco Ibarra de la ciudad de Milagro, siendo una de las Instituciones educativas de prestigio durante muchos años dentro de esta ciudad, donde se han formado líderes innatos tanto en ámbitos sociales, culturales y políticos, que han contribuido al progreso no sólo de la institución educativa, sino del cantón Milagro, ha sido víctima de malas administraciones que la han sumergido en situaciones de conflictos entre docentes y autoridades, dando como consecuencia un mal clima organizacional, que afecta a su desempeño laboral tanto en la parte pedagógica como la administrativa.



La ausencia de un verdadero liderazgo, le ha restado importancia al buen clima organizacional haciéndolo inestable, dejando a un lado el bienestar de todos los servidores que laboran dentro de la misma; sin fomentar el compromiso, la dedicación y la entrega hacia la entidad educativa uno de los principios fundamentales del buen vivir dentro de una comunidad Educativa.

Dentro de todos estos aspectos se puede decir que existe un elevado nivel de inconformidad en el personal administrativo y docente; sin embargo, si se toman medidas a desarrollar mediante actividades motivacionales se podrá mejorar este ambiente para dar paso a un ambiente laboral armónico (Clima Organizacional) que permita relaciones interpersonales cálidas y efectivas.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes que trabajan en la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra de la ciudad de Milagro?

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

La presente investigación se enfocará en identificar las dimensiones del clima laboral del personal docente que labora en la sección matutina de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra de la ciudad de Milagro.

Campo:	Administración
Área:	Desarrollo Organizacional
Aspecto:	Clima Organizacional
Límite Espacial:	Unidad Educativa José María Velasco Ibarra Av. Los Chirijos y Argentina (cantón Milagro)
Límite Temporal:	Febrero a octubre 2015

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

El clima organizacional en toda entidad influye en el desempeño del personal que labora, siendo un referente que impacta en su satisfacción personal y de trabajo.

Ante lo cual un análisis de la cultura organizacional permite identificar alternativas de mejoras para elevar el nivel de cumplimiento.

Mejorar la cultura organizacional contribuye a aumentar la calidad del servicio y evitar el declive de la imagen institucional; por lo tanto, analizar la cultura organizacional es muy importante, porque requiere de personas comprometidas con su quehacer, que contribuyan con energía y dinamismo; para ello el conocimiento, la motivación, la comunicación, el liderazgo son impulsores del éxito institucional.

Actualmente los empleados de las organizaciones, exigen sus derechos a través de sus propios medios, ocasionando problemas a las instituciones; situación que se presenta, por cuanto las autoridades omiten aspectos que para sus empleados son primordiales en el desempeño de sus labores cotidianas; por lo cual, es necesario buscar estrategias en beneficio de sus colaboradores, considerando que el capital humano es la columna vertebral de la entidad.

Esta investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de talento humano, proponer un plan de mejora, que sirva de guía a los directivos de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra de la ciudad de Milagro, para fomentar un ambiente laboral grato, agradable y motivador para sus miembros, y así incrementar su desempeño laboral que permitirá no sólo alcanzar sus metas y objetivos para incrementar la calidad del servicio educativo, sino también para mejorar sus relaciones con los docentes.

Proponer un plan de mejora del clima organizacional para acrecentar el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra de la ciudad de Milagro es necesario, ya que beneficiará notablemente a la institución educativa a través de una participación activa de los maestros en los procesos de decisión, del trabajo proactivo más que reactivo y la búsqueda de soluciones a los problemas a través del consenso y trabajo en equipo.

De esta manera el desempeño de los docentes de la institución será satisfactorio al participar de un clima organizacional adecuado y la institución se verá fortalecida en la entrega de un servicio educativo de calidad y calidez.

## **1.6. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

¿De qué manera influye la inadecuada comunicación de los docentes en el ambiente laboral de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra, en la ciudad de Milagro?

¿Cuáles son los factores que alteran el ambiente laboral y provocan un clima hostil dentro de la Institución educativa?

¿Qué consecuencias ocasiona un inadecuado clima organizacional entre los directivos y el personal docente de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra de la ciudad de Milagro?

¿Cómo contribuirá la implementación de actividades motivacionales en el personal docente y directivo de la Institución?

### **1.7. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar las causas de la carencia de un clima organizacional favorable entre directivos y docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra de la ciudad de Milagro, para mejorar su desempeño y satisfacción laboral.

### **1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Conocer de qué manera influye la inadecuada comunicación de los docentes en el ambiente laboral de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra, en la ciudad de Milagro.
2. Diagnosticar los factores que alteran el clima organizacional entre directivos y docentes, para mejorar el desempeño laboral en la Institución.
3. Analizar las consecuencias negativas que desencadena la inadecuada comunicación entre los directivos y docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra, a fin de mejorar el clima organizacional de la misma.
4. Implementar talleres motivacionales entre los directivos y docentes, para mejorar el clima organizacional en la Institución.

### **1.9. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN**

De tiempo: La presente investigación corresponde al período 2015-2016.

De espacio: Este proyecto se realizará en la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra de la ciudad de Milagro, ubicada en la Av. Los Chirijos y Centenario.

De recursos: En esta investigación se utilizarán recursos humanos, materiales y económicos.

### 1.10. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente:      Clima Organizacional

Variable Dependiente:      Desempeño Laboral

### 1.11. HIPÓTESIS

Si mejora el clima organizacional en la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra de la ciudad de Milagro, aumentará notablemente el desempeño laboral de los docentes.

### 1.12. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Conceptualización	Categorías	Indicadores
Variable Independiente: <b>Clima Organizacional</b>	Es un componente dentro de la organización, referente a los tipos de liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación.	Ambiente de trabajo  Relaciones de trabajo entre el personal directivo y docente	Falencias en la comunicación interpersonal. Liderazgo inadecuado. Competitividad. Motivación deficiente. Autoritarismo. Infraestructura inadecuada.

<p>Variable Dependiente:</p> <p><b>Desempeño Laboral</b></p>	<p>Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos establecidos y constituye la estrategia individual para lograrlos.</p>	<p>Gestión administrativa inadecuada</p> <p>Asignación de roles.</p> <p>Motivación.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>	<p>Recursos limitados.</p> <p>Roles y asignación de funciones inadecuadas</p> <p>Falta de compromiso laboral.</p> <p>Participación de docentes en actividades de integración.</p> <p>Conflictos entre directivos y docentes</p>
--	---	---	---

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1. ANTECEDENTES REFERENTES

En la búsqueda y el análisis de trabajos relacionados con el clima organizacional, se encontraron algunos antecedentes de investigación referentes al tema clima organizacional entre ellos están:

Álvarez (2001) define el clima organizacional como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman” (p.25).

Se hace referencia al comportamiento que se tiene dependiendo el medio en que se desenvuelven, de acuerdo con su actitud y proceder se puede identificar cómo será su desempeño laboral y como puede ser el aporte a la organización.

Para Brunet & Schilman (2005), el clima organizacional es: “Un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico” (p. 12). Se dice que es un componente multidimensional, ya que está compuesto de diversos elementos y toma distintas facetas, según, la actuación del personal, por lo tanto, el clima organizacional de una institución puede variar, según la ocasión.

Cada ser humano tiene diferentes maneras de reaccionar dependiendo cual sea la situación que tenga que enfrentar, el estado de ánimo es un punto muy favorable para las relaciones interpersonales, es decir, el individuo puede acoplarse rápidamente o presentar desacuerdos si no se siente en un ambiente conforme para laborar.

Por su parte, García (2002) expresa: “En una escuela, el clima organizacional positivo es fundamental, ya que aumenta la motivación de los educadores y estudiantes para realizar su trabajo con el máximo rendimiento”.

Al mantener un ambiente adecuado y que vaya acorde a las situaciones que se presentan tendrá como resultado que las personas puedan adaptarse y relacionarse de la mejor manera con los demás que se encuentran en su entorno, sus acciones y actitudes los definirán.

Haciendo referencia a la investigación se puede afirmar que los trabajos investigados permitirán sugerir la asistencia de una correspondencia directa con el clima laboral y los objetivos de la investigación, las normas, funciones del trabajador, el liderazgo y la dirección, el cambio y la innovación, los factores motivacionales, la capacitación y sus entrenamientos, que conllevan a la terminación del proceso de toma de decisiones indispensables en las organizaciones.

En las investigaciones realizadas, el estilo gerencial que es desarrollado en los planteles educativos influye principalmente el clima organizacional con sus colaboradores: directivos, educadores, educandos, padres de familia y la comunidad, optimizarán las labores administrativas y académicas.

De acuerdo con las necesidades de la empresa, institución u organización se trata de contratar al personal adecuado para que desempeñen las ocupaciones que necesiten en cada uno de los departamentos; los empleados con su aporte ayudan al crecimiento y mejoras de la institución.

Citando a Bohórquez, Vera (2013) define el desempeño laboral como: “El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (p.18).



De acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior, a las personas al momento de realizar y ejecutar todas las actividades se los evalúa de acuerdo a su desempeño y sus logros en la organización; cada persona tiene diferentes maneras de desenvolverse y se define por sus habilidades y su proceso de aprendizaje y adaptación.

Citando a Drucker, Guerra (2002), el desempeño organizacional es: “La medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; y el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos” (p. 6). Como se puede comprender el empleado logrará desempeñarse de una mejor manera, si es capaz de realizar su trabajo en un tiempo determinado de acuerdo con las necesidades planteadas dentro de una planificación, observando de esta forma que es una persona apta para culminar las actividades encomendadas de acuerdo a los objetivos institucionales.

Citando a Stoner, Ruiz, Silva y Vanga (2008) afirman que: “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

En toda organización las actividades diarias deben estar planteadas bajo reglas específicas, con el fin de culminar y alcanzar un bienestar común, las reglas se las establece para seguir un patrón y alcanzar los objetivos encomendados.

## **2.2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

El Clima Organizacional, según (Gibson, 2004), está fundada en cinco hechos comunes a las organizaciones:

- a) Una organización siempre incluye personas.
- b) Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
- c) Estas interacciones siempre puede ser ordenadas o descritas por medio de ciertas clases de estructuras.
- d) Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- e) Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales (p71).

Citando a Gómez, Munive (2013) expresa que: “Uno de los tópicos de mayor interés en la actualidad en el campo de la psicología organizacional, son los estudios de Clima Organizacional, aspecto que ha cobrado mayor relevancia en vista de la necesidad de las organizaciones actuales de estar mejor preparadas para sobrevivir en un ambiente altamente competitivo” (p. 17).

De acuerdo con las investigaciones se ha concluido que los estudios organizacionales son lo principal para poder emprender la elección correcta del personal que se necesita para las diversas áreas que hay en la institución debido a que el campo laboral es muy competitivo.

En el Clima Organizacional se hace referencia a dos grandes escuelas del pensamiento: La escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista. En la primera se deriva la definición del orden en la percepción del mundo que nos rodea, a través de principios que dirigen y organizan la información proveniente del mundo de los sentidos. De la segunda se extrae la idea de que el comportamiento y el pensamiento de los individuos están en función del ambiente que les rodea y ello juega un papel central en su proceso de adaptación.

Los estudios que hay del clima organizacional son de naturaleza aplicativa, estos permiten realizar la evaluación de los factores o componentes de la organización con deficiencias e insuficiencias; se puede determinar las causas y niveles de afectación, incluso estos estudios pueden y deben emplearse también con carácter preventivo, a fin de evitar las dificultades en los resultados de los procesos productivos.

Litwin & Stinger, fueron los primeros en determinar que este comprendía nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización (Fernández, Cobos y Figueroa, 2015). Lo más importante de este enfoque sería, dar una visión rápida y concreta de las percepciones y sentimientos que se asocian a ciertas estructuras y condiciones de una organización.

Por su parte, (Chiavenato, 2001), plantea que el clima organizacional tiene “una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc.” (p314).

Todo depende del estilo de trabajo que acoja el director y de su vínculo que tenga con los educadores. Si el clima organizacional es excelente los docentes trabajarán con fervor, motivación y empeño, pero si este ambiente laboral se tornara desagradable se tendrá como resultado desgano e inconformidad en los empleados y sólo trabajarán por el salario.

Las percepciones y respuestas que comprenden en el clima organizacional se basa en el liderazgo y en las prácticas de dirección, las circunstancias sobre la estructura de las organizaciones entre otros, como consecuencias del comportamiento en el trabajo; en primer lugar se antepone las situaciones que se detecten en el sistema organizacional para mejorar el ambiente laboral.

Para un buen clima organizacional todo tiene que ir acorde a los parámetros de las motivaciones de cada individuo; se tiene que dar una motivación para el personal así su desempeño será óptimo. De acuerdo a lo señalado en el párrafo anterior, “el clima laboral es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas” (Sojos, 2014, p.3).

El clima laboral se desarrolla en el ambiente laboral cotidiano, se manifiesta en la satisfacción, en la productividad y en el desempeño de cada uno de los colaboradores. Está relacionado con el “saber hacer” y llevar un orden y control de parte de los directivos, con el comportamiento de las personas, con su forma de trabajar y en la manera en que se relacionan, con la forma que interactúan en la institución, con las herramientas que se utilicen y su desempeño en cada una de las actividades que desarrollen.

Para que el clima se desarrolle con satisfacción en la institución se debe preparar de una manera constante al personal con charlas y motivaciones para que haya cambios en el ámbito profesional, de esta manera su progreso será notorio y se logrará optimizar los objetivos que proponga la organización.

El ambiente laboral no es una obra de casualidad, sino más bien de una gestión correctamente organizada, es decir, la presencia o la carencia de elementos negativos es lo que da como consecuencia los frutos que se ha realizado o se ha dejado de hacer en una organización. En este sentido se puede observar la realidad que hay en la institución u organización de una manera más amplia, no limitada por los términos o creencias actuales, que suelen presentarse con frecuencia las realidades culturales de una organización en particular y que eluden los elementos que siempre están actualizados como: la motivación, el clima y la satisfacción.

El estudio del clima organizacional tiene su apoyo en el análisis con los elementos del sistema social que interactúan con la actividad productiva y las reales

aspiraciones sociales de calidad de vida que ofrecen mejorar las posibilidades del bienestar personal y social.

Por otra parte, se puede enunciar que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

### **2.2.2. Clima institucional educativo**

Hay que reconocer que el ambiente laboral es uno de los factores más relevantes de las instituciones. En la actualidad los estudios sobre el clima laboral reconocen la importancia del llamado "capital humano" como principal ventaja competitiva. Las organizaciones de élite han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: sus integrantes y los valores humanos, conformando equipos humanos motivados, comprometidos con la institución.

Las instituciones educativas son consideradas como espacios de encuentro, socialización y formación para el aprendizaje de la convivencia democrática, como para estudiantes, docentes, directivos, administrativos y padres de familia.

Se necesita que se establezcan en espacios protectores y promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean valorados, respetados, protegidos, tengan oportunidades, elementos importantes para hacerse responsables de sus actos, reafirmando así su valoración personal.

Como respuesta de la interacción diaria entre los integrantes del establecimiento educativo se presentan entornos de conflicto, frente a los cuales es necesario tener y ofrecer respuestas que permitan convertirlas en oportunidades para:

- a) Robustecer las relaciones interpersonales

b) Promover el desarrollo de los individuos y los grupos, con la finalidad de dejar de lado las prácticas autoritarias amparadas en la violencia y la imposición como respuesta al conflicto, pidiendo un clima institucional cotidiano de respeto, tolerancia, igualdad, con valores y buen trato entre todos.

Las autoridades de los establecimientos educativos tienen el deber de estar pendientes y de reconocer como se encuentra el clima dentro de la entidad, si existe el compromiso de los integrantes, el entusiasmo y satisfacción. En este sentido, los directivos tienen una gran responsabilidad, por cuanto pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para construir un clima armónico institucional.

### **2.2.3. Importancia del clima organizacional**

Estudiar el clima organizacional, permite conocer de mejor manera las opiniones de las personas sobre el clima en su lugar de trabajo, para que a partir de la realidad elaborar planes que ayuden a corregir los aspectos negativos que se detecten y que afectan a la productividad de las personas.

El proceso para estudiar el clima organizacional es muy complejo, puesto que se deben considerar varios aspectos tales como: la dinámica de la organización, el ambiente y el factor humano.

Al evaluar el ambiente organizacional se puede obtener la percepción del personal sobre su situación actual dentro de la organización y sus expectativas al futuro, lo cual permite desarrollar programas de intervención, de seguimiento y de evaluación.

Cuando se ejecutan intervenciones para mejorar el ambiente organizacional, es fundamental hacer mediciones iniciales sobre el ambiente dentro de la organización. Estas mediciones permiten valorar de la mejor manera el efecto de la intervención.

#### **2.2.4. Características del clima organizacional**

El clima no es otra cosa que las características del medio ambiente dentro de una organización en que se desenvuelven sus integrantes y estas pueden ser internas o externas. Por lo general estas características son observadas de manera directa o indirectamente por sus colaboradores que se desenvuelven en el medio ambiente, determinando el ambiente laboral de una manera distinta por cada empleado, ya que cada individuo tiene diferentes maneras de percibir su entorno.

Estas características organizacionales permanecen relativamente por mucho tiempo y son diferenciadas entre organizaciones y aún más en secciones departamentales en el interior de una organización.

Dentro de las organizaciones podemos observar diversas escalas de climas laborales, que son:

- a) Responsabilidad
- b) Desafío
- c) Estándares
- d) Conflicto
- e) Identidad

#### **2.2.5. Relación entre clima organizacional y clima laboral**

Según Chiang, Martín y Nuñez (2010): “El clima puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables, tales como el rendimiento, la tasa de absentismo y sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción” (16). Diferentes estudios han ofrecido resultados, que indican que las percepciones individuales de clima presentan relaciones significativas con la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma: el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga del rol, el bienestar efectivo, el compromiso organizacional.

En el clima laboral pueden existir influencias que pueden ser muy notorias de manera positiva o negativa y se ven reflejados en la mayoría de los resultados y variables como en: la participación, rendimiento. En los resultados que se han recopilado se puede determinar que la apreciación individual del clima presentan relaciones relevantes con la satisfacción del desempeño laboral y algunas dimensiones como: la ambigüedad, el conflicto, el bienestar efectivo, el compromiso organizacional y la sobrecarga del rol.

Para los administradores de una institución educativa, la existencia de un clima organizacional atractivo, desafiante y estable con sus responsabilidades, conduce a una satisfacción más alta y a una mejor adaptación de los educandos. Los factores relacionados con el clima en el que trabajan los docentes incluyendo el sentido de comunidad y las relaciones con los colegas, son los principales predictores de la satisfacción personal y profesional.

La conclusión general evidencia una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; con la recomendación de mejorar el clima organizacional, lo cual favorecerá el desempeño y productividad de los servidores (Pérez, 2014, p. 6).

En una institución lo primordial es manejar un excelente clima organizacional para que los colaboradores de la organización tengan un óptimo desempeño laboral y puedan ser un aporte a la institución.

#### **2.2.6. Consecuencias del clima organizacional**

De acuerdo con el clima organizacional este se puede tornar en favorable o desfavorable para una organización.

Entre los resultados positivos se puede palpar: el logro, poder, afiliación, productividad, satisfacción, innovación, adaptación, etc. Entre las consecuencias negativas en un clima hostil se puede señalar: ausentismo, baja productividad, poca



innovación, falta de interés, inadaptación, etc. En una organización se puede encontrar diferentes escalas de climas organizacionales que se verán beneficiadas o afectadas.

El clima laboral está formado por las características, estructuras, y las personas que la componen forman un sistema altamente dinámico. Un excelente clima organizacional fomenta el desarrollo de una cultura establecida sobre la base de las necesidades, los valores, expectativas, normas, creencias y destrezas compartidas y transmitidas por los colaboradores de una institución que se los puede expresar con conductas o comportamientos compartidos.

### **2.2.7. Componentes del clima organizacional**

El clima organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta variables que a continuación se describe.

- a) **El medio ambiente y el entorno en general.-** Las incidencias pueden ser observadas de una forma directa o indirecta, también existe la consecuencia de acuerdo al comportamiento laboral siendo una característica importante, por su diversidad con relación a las diferentes organizaciones.
- b) **Diseño y estructura organizacional.-** El tamaño de la organización simultáneamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, la cooperación, la división y especialización de las funciones y tareas, la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- c) **Los microclimas.-** Son como fenómenos para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o un departamento o división, esto se conoce como microclima; o sea, que lo percibido por los empleados de una unidad puede ser diferente a lo que perciben otras personas de distintas áreas de una

misma institución. Por lo que el clima puede presentarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades o en toda la organización.

- d) **La situación psicológica de cada trabajador.-** Aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones, caracterizan al clima organizacional.
  
- e) **Los recursos humanos y su gestión.-** Están estrechamente relacionados con los distintos procesos que caracterizan el clima, entre ellos tenemos, la comunicación, la gestión y solución de los conflictos, la gestión de los puestos de trabajo y su consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.

#### **2.2.8. Instrumentos de diagnóstico de clima organizacional**

Como instrumento para diagnosticar el clima organizacional se pueden utilizar cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los integrantes de la organización por sus apreciaciones respecto a todas o algunas variables que lo influyen. Las dimensiones más comunes son las que se refieren a: estructura de la organización, relaciones humanas, recompensas, reconocimiento y autonomía.

Likert señala entre su cuestionario las siguientes dimensiones:

- 1) Estilo de autoridad: forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- 2) Esquemas motivacionales: métodos de motivación aplicados en la institución.
- 3) Comunicaciones: formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- 4) Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.

- 5) Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- 6) Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de las gestiones para conseguirlos.
- 7) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Procesos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los integrantes de la organización.

Los cuestionarios de clima organizacional se basan en preguntas cerradas las cuales se formulan a los encuestados para que evalúen el clima actual de la organización y el ambiente que considerarían ideal.

### **2.2.9. Dimensiones del clima organizacional**

El desarrollo del presente punto está basado en el trabajo de Sandoval (2004) que lleva por título Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional.

Litwin & Stinger, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Las dimensiones del clima organizacional son características susceptibles que pueden ser medidas en una organización. Para llevar a cabo el estudio del clima laboral es necesario conocer los elementos comunes agrupados de la siguiente manera.

- 1. Motivación:** Es la situación que hace que un empleado lo conduzca a trabajar más o menos en su intensidad en la organización. Es un conjunto de reacciones y actitudes propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
- 2. Liderazgo:** Es la influencia que puede tener un individuo en otro, el liderazgo puede ser ejercido por el jefe, supervisores o una persona que tenga un rango superior a otros con esta persuasión se podrá obtener otro

tipos de resultados. No se puede enmarcar un patrón definido debido a que dependerá de algunas circunstancias que existan en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos.

3. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de una empresa sobre la existencia del espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
4. **Toma de decisiones:** Se evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que están relacionadas en la toma de decisiones en la organización. Es la medida en que la supervisión que recibe es abierta y no de tipo estrecha.
5. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro de los miembros de trabajo, además es la sensación de compartir los objetivos personales con la organización.
6. **Comunicación:** Se basa en la comunicación que existe en un ambiente de trabajo, así como la facilidad que tienen los empleados para elevar sus quejas hacia sus jefes y la existencia de comunicación entre pares.
7. **Estructura:** Hace referencia a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las actividades que se ven enfrentadas en el desarrollo de su trabajo.
8. **Confort:** Se refiere a la energía que los directivos colocan para crear un ambiente que genere bienestar y brinde comodidad.
9. **Innovación:** Este es un punto muy importante para una institución u organización, el mantener una innovación o creación de nuevas estrategias permite mantener una reputación a la organización. También hay que

arriesgarse para poder experimentar con cosas nuevas en beneficio de la institución.

### **2.2.10. Factores que influyen en el clima laboral**

**Liderazgo:** Se lo define como la habilidad para influir o persuadir a una persona o a un grupo y se los encamina a un objetivo o diversas metas que estén establecidas, fomentando mayor entusiasmo entre los colaboradores de la institución u organización

**Recompensa:** Corresponde al incentivo que la organización utiliza como motivación por su desempeño laboral, esta dimensión puede generar un clima adecuado dentro de la organización, pero siempre y cuando no se castigue, sino se incentive al empleado por el trabajo bien hecho y si no resulta un buen trabajo se lo conmine a mejorar en el mediano plazo.

### **2.2.11. Estudio del clima organizacional**

#### **2.2.11.1. Fases del estudio del clima organizacional**

Según el Ministerio de Salud de Perú (2009), las fases que se presentan en la metodología para el estudio del clima organizacional son las siguientes:

#### **Fase de alineamiento:**

- a) Compromiso de alta dirección de las organizaciones
- b) Profundo conocimiento de la organización
- c) Construcción del instrumento de medición

#### **Fase de sensibilización:**

- a) Definición del concepto de la medición

- b) Campaña de publicidad y comunicación interna
- c) Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos), de la organización con el estudio de clima organizacional.

**Fase de medición:**

- a) Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos).
- b) Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional.
- c) Metodología de medición: De acuerdo al documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
- d) Anonimato y confidencialidad en la información.

**Fase de análisis y entrega de los resultados:**

- a) Resultados en tiempo real: El resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.
- b) Entrega de informes amigables
- c) Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- d) Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional.
- e) Entrega de resultados a la Alta Dirección, Dirección y a la Organización en general

**Fase de acciones de mejora:**

- a) Desarrollo de planes de acción y mejoramiento perenne del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- b) Articular los recursos del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

Una vez culminado con esta fase se procederá con la elaboración de un documento de sistematización de experiencias que será propuesto por el comité de clima laboral o el equipo técnico, con la finalidad de que puedan ser socializadas para robustecer el desarrollo del ambiente organizacional.

#### **2.2.11.2. Formas de medición del clima organizacional**

Según Segredo (2013) con la elaboración y comercialización de instrumentos para la medición del clima laboral, existen consultoras dedicadas a estas tareas, como la consultora Venezolana (Hay Group), quien realiza mediciones del clima organizacional basado en un instrumento llamado Estudio de Clima Organizacional (ECO), con seis dimensiones:

- a) Claridad
- b) Estándares
- c) Responsabilidad
- d) Flexibilidad
- e) Reconocimiento
- f) Espíritu de equipo

De acuerdo a la consultora, la clasificación de las dimensiones puede ser adaptada para que los resultados sean elevados, y se pueda determinar la satisfacción que los empleados y colaboradores tienen en sus puestos de trabajo. Así darán lo mejor de sí, es decir, con su esfuerzo ellos conseguirán ser retribuidos con una recompensa por su colaboración en la organización.

En una institución de acuerdo al desenvolvimiento del personal se puede o no dar incentivos monetarios a sus trabajadores dependiendo de la puntuación de los logros y objetivos alcanzados por ellos.

### 2.2.11.3. Propósitos del estudio del clima laboral

- a) Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para establecer aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- b) Identificar las fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- c) Evaluar el comportamiento en la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- d) Tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- e) Corregir oportunamente algún comportamiento inadecuado ya sea de los jefes o del personal.

Luego de determinar la dificultad para definir un concepto claro de “Ambiente Laboral” es preferible que se reconozcan por sus características.

- a) El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- b) El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- c) Tiene consecuencias sobre el comportamiento, porque se ve reflejado en las actitudes
- d) El clima está siendo determinado en su mayor parte por las características, las actitudes, las expectativas, las conductas de otras personas de acuerdo a las realidades sociológicas y culturales de la organización.



- e) Puede existir un cambio en los elementos constitutivos aunque el clima siga siendo el mismo.
- f) La definición con palabras no es fácil; sin embargo, por sus resultados se lo puede identificar muy rápido.
- g) El clima es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

#### **2.2.11.4. Tiempo para realizar el estudio de clima organizacional**

Para realizar un estudio sobre el ambiente organizacional, no hay un tiempo preciso, cualquier instante puede ser bueno, no obstante es recomendable lo siguiente:

El estudio del clima laboral se lo puede realizar en la misma época o mes del año, lo cual permite visualizar la evolución que va teniendo el clima cada año. Realizarlo en la misma época garantiza que los resultados que proyecte al año siguiente se puedan comparar entre sí.

Se debe evitar realizar el estudio sobre el clima en momentos que este pueda coincidir con otras condiciones que alteren el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.

Evitar su aplicación luego de una crisis tales como: reestructuraciones, fusiones, etc.

Se considera que una medición del clima laboral debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se puedan generar a partir de una medición conllevan de tiempo y de que todas las personas pertenecientes a la organización se involucren. No es recomendable realizar mediciones continuas porque las personas

no perciben los cambios o no se han adaptado a estos por lo que los resultados son iguales a los de la medición anterior.

#### **2.2.11.5. Beneficios de la medición del clima organizacional**

Según el Ministerio de Salud de Perú (2009) los beneficios de la medición del clima organizacional son los siguientes:

1. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
2. Establecer el valor promedio del ambiente organizacional y compararlo con las distintas unidades o áreas.
3. Monitorear y evaluar el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para valorar su avance lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
4. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en los miembros de una organización.
5. Detectar dentro de la organización las fortalezas y debilidades de las áreas que requieren atención.
6. Definir acciones de mejora.
7. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre el personal.

#### **2.2.12. Comportamiento organizacional**

Citando Amoros, Molocho (2010) expresa que el comportamiento organizacional constituye "...campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen dentro de la

organización, además aplica todo su conocimiento a hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente...” (p. 31).

Su estudio se ve centrado en la búsqueda de una mejora para la productividad que la institución presenta, así como para bajar las tasas de ausentismo y de rotación y busca los medios necesarios para incrementar la satisfacción del trabajador en su entorno.

Por otra parte, se considera que la cultura es el factor más apropiado con que cuentan las organizaciones para aumentar la motivación. Cada organización es un sistema complejo, con una cultura específica (con un sistema de valores) que se manifiesta en el llamado clima organizacional. El desarrollo organizacional según Da Silva es “un proceso sistemático, administrado y planeado para modificar la cultura, los sistemas y el comportamiento de una organización, con el propósito de mejorar su eficacia para resolver problemas y alcanzar sus objetivos” (Molocho, 2010, p.31).

### **2.2.13. Tipos de Clima Laboral**

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. (García e Ibarra, p.8)

Este autor en su teoría sobre el clima laboral hace mención que el comportamiento de los subalternos es ocasionado por el comportamiento de los directivos y por los ambientes organizacionales que ellos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo cual, la reacción está definida por la percepción.

### **2.2.13.1. Clima de Tipo Autoritario:**

#### **a) Sistema I- Autoritarismo explotador.**

En este clima la dirección no confía en sus empleados, la toma de decisiones la realizan en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en un ambiente de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

#### **b) Sistema II- Autoritarismo paternalista.**

Aquí se puede observar que la dirección tiene confianza en sus subordinados, aunque la toma de decisiones se lo hace en la cima, dependiendo de las circunstancias se puede decidir en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos que se utilizan para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que dentro de la organización trabaja en un ambiente armónico y bien estructurado.

### **2.2.13.2. Clima de tipo participativo:**

#### **a) Sistema III – Consultivo.**

En este clima la dirección tiene confianza en sus trabajadores, la toma de decisiones se las realizan en la cima, en algunos casos los subordinados pueden hacerlo en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente armónico y dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

#### **b) Sistema IV- Participación en grupo.**

Es esta se puede apreciar la plena y absoluta confianza que tienen los directivos a sus empleados, la toma de decisiones se ejecuta en todas las organizaciones, la comunicación está presente en todos los niveles ya sea ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Todos los integrantes de la organización forman un equipo para la consecución de los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

#### **2.2.14. Cultura Organizacional**

Cada organización tiene diferentes culturas organizacionales o corporativas. Para conocer una organización, el primer paso es comprender su cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura y sus costumbres; realizar las actividades según sus normas y reglas, vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. La manera en que las personas se interrelacionan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros conforman la cultura dentro de la organización.

El objetivo fundamental es determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral a través del cuestionario de W.E.N.S y el de Escala General de Satisfacción Laboral. La hipótesis plantea que la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores. (Lanas, 2014).

La cultura organizacional es fundamental para constatar la relación entre la cultura y la satisfacción, en el primer punto se puede dar a entender que la cultura es la manera como las personas se interrelacionan dentro de una organización, es algo que ya viene con sus costumbres y sus reglas; por otro lado, la satisfacción se la puede conseguir cuando existe una óptima relación entre las tareas que son planteadas y ejecutadas, se puede decir que la satisfacción nace de los buenos

resultados que se realiza y son planteados a los supervisores o jefes y de acuerdo al desempeño del empleado, éste es retribuido con un incentivo, lo cual se demuestra que su esfuerzo y dedicación ha sido recompensado.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan en el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los que conforman una organización.

La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. Para Schein, es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La cultura organizacional no es algo que sea muy evidente, es decir, no se ve ni se puede tocar, no se podría percibir u observar en sí misma, solo se lo da a conocer a través de sus efectos y consecuencias. En este punto se lo puede relacionar con el clima real que afecta directamente al entorno organizacional.

El clima organizacional no es tangible por ende se lo considera como una inversión que se representa a largo plazo, para tratar de mantener un clima estable los directivos de las instituciones u organizaciones deben valorar y prestarle la debida atención, ya que con una disciplina demasiado rígida o con muchas presiones al personal, obtendrán logros a corto plazo.

En una institución u organización se trata de llevar y seguir las normas y reglas que están estipuladas para un óptimo desempeño laboral; en la institución se puede comprender que a través del patrón de cada individuo se puede dar a entender

las características, actitudes y comportamientos del personal de la organización esto es parte de lo que los identifica.

Citando a Méndez, García e Ibarra manifiestan que el clima organizacional es como: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Para que se origine un ambiente ameno en el trabajo hay que estar conscientes que cada individuo reacciona de diferentes maneras y su manera de interactuar puede estar sujeta a los objetivos que cada uno tenga. La motivación de las personas dependerá de las condiciones de trabajo, el entorno en que se desenvuelve, el trato que recibe de sus directivos, el grado de participación, el respeto; la finalidad de mantener un clima laboral óptimo es que los empleados logren trabajar con empeño buscando el bienestar común.

Citando, Alonso, Sánchez, Tejero y Retama, Gestipolis (2008) afirma que: “El clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas. Refieren, asimismo, que el clima es subjetivo, temporal y manipulable”.

Las características que describen el clima organizacional van de acuerdo a lo que se observa y se presiente de una manera general, en la organización se mantienen normas y reglas que son las que se comparten con todos los trabajadores. En cada individuo las conductas percibidas son diferentes, pero lo que se trata es que el empleado se adapte a las necesidades de la institución.

### 2.2.14.1. Características de la Cultura Organizacional

En la cultura organizacional se puede ver reflejado en sus costumbres, valores, es decir, la manera como cada organización aprendió a manejar su entorno. Para poder llevar a cabo este clima organizacional se realiza la combinación de creencias compartidas, ideas, normas, historias, reglas, técnicas y mitos, estos representan la forma particular de trabajar y de funcionar de los empleados en una organización.

La cultura organizacional presenta seis características principales y estas son:

- a) Regular comportamiento que tienen las personas, caracterizado por un lenguaje común, terminologías apropiadas que son aplicadas hacia los participantes en la organización.
- b) Normas: Son esquemas o bosquejos de comportamiento que comprenden las reglas o las guías sobre la manera de cómo realizar las cosas.
- c) Valores predominantes: En las organizaciones se define los valores en primera instancia se aspira que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
- d) Filosofía: Políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- e) Reglas: Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- f) Clima organizacional: Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atiende a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.



### **2.2.14.2. Desarrollo de la cultura organizacional**

El progreso o desarrollo de la cultura organizacional en el ámbito de la gestión, revela una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial, en el cual se pueden observar una mezcla de varios aspectos interpersonales, decisivos e informativos con las tradicionales funciones que posee la administración, como planificar, dirigir, coordinar, organizar.

Actualmente la esencia del desarrollo organizacional es innovar, visionar, crear, hacer seguimientos. Una acción de calidad constituye el desarrollo organizacional y es determinado por su alto ejecutivo, la calidad se encuentra en la mente y en el corazón de quien dirige la organización, de tal modo que las formas de ver las cosas, las personas y las organizaciones, son factores críticos para el desenvolvimiento de una organización, tanto como para su crecimiento y la interrelación de sus miembros en una organización.

#### **Niveles organizacionales**

Se distinguen en tres niveles organizacionales:

##### **a) Nivel Institucional**

Este se encuentra en el nivel más alto en una organización. Está compuesto por los directores, propietarios, accionistas y los altos ejecutivos. También se lo conoce como nivel estratégico, porque es donde se establecen las decisiones y los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para alcanzarlos.

El nivel institucional es periférico y es extrovertido, por cuanto constituye la conexión con el ambiente. Se lo conoce como un sistema abierto y tiene que afrontar a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre

los eventos ambientales del presente, ni capacidad para prever con exactitud razonable cualquier circunstancia del futuro.

**b) Nivel intermedio**

Al nivel intermedio se lo conoce como mediador o gerencial. En este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones donde se encargan de la realización y la programación de las tareas definidas y delimitadas. El nivel intermedio amortigua los impactos y jalones de la incertidumbre del ambiente provenientes del nivel institucional, los absorbe y los dirige para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

**c) Nivel operacional**

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización.

Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran instalaciones físicas, máquinas y equipos, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización.

Comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones.

### 2.2.15. Desempeño laboral

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el empleado en la consecución de las metas en una organización en un tiempo específico (Vera, 2013, p.18).

Por otro lado, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (Vera, 2013, p.18). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a obedecer a su comportamiento y resultados obtenidos.

En el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- a) **Desempeño de la tarea.**- Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas.
- b) **Civismo.**-Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- c) **Falta de productividad.**-Se encuentra relacionado con las acciones que dañan de manera activa una labor.

### **2.2.15.1. Administración del desempeño**

Es importante que los gerentes consigan que sus empleados alcancen los niveles de desempeño óptimos para la organización. ¿Cómo saben los gerentes que los empleados se están desempeñando como se supone que deben hacerlo? En las organizaciones, el medio más adecuado para evaluar el trabajo de los empleados es mediante un proceso de evaluación sistemático del desempeño.

### **2.2.15.2. Sistema de administración del desempeño**

Es un proceso que se ha implantado para cuantificar el desempeño y evaluarlo con el fin de poder tomar medidas objetivas acerca del talento humano, obteniendo de ello documentación necesaria que fundamente las acciones al personal.

### **2.2.15.3. Actitudes y Desempeño Laboral**

Las actitudes son declaraciones, favorables o desfavorables, respecto de objeto de personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. Cuando dice, “Me agrada mi trabajo”, está pronunciando una actitud hacia su empleo.

Una actitud se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento.

El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona; por ejemplo, la creencia de que “la discriminación está mal”. El componente afectivo de una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud.

El componente de comportamiento de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

Pero tenga presente que el término actitud por lo común se refiere sólo al componente afectivo.

### **2.2.16. Desempeño laboral de los docentes**

Cuando se habla de “desempeño” se hace alusión al ejercicio práctico de una persona que realiza las obligaciones relativas a su profesión, cargo u oficio. Acorde a lo anterior la evaluación del desempeño docente es el proceso de evaluación de las labores que ejercen los maestros.

La evaluación del desempeño no es el fin, sino que se constituye en un instrumento que sirve para mejorar los recursos humanos, pues a través de este se pueden detectar múltiples problemas tales como: supervisión, integración, empleada a la organización o al cargo que ocupa, desaprovechamiento del potencial del trabajador y escasa motivación.

La institución utiliza los resultados de la evaluación, para decidir cambios de cargos, incentivos económicos, formación y motivación de sus trabajadores. Por otro lado, los empleados pueden saber las expectativas que tienen de ellos sus empleadores.

Citando Chiavenato, Gestipolis (2011) expresa que la evaluación del desempeño es: "Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo".

Según Álvarez (2003), la evaluación del desempeño es:

El complemento necesario de la formación, para que haya un auténtico desarrollo profesional docente. Con la evaluación se pueden detectar puntos fuertes y débiles en la actividad del profesor, identificar los objetivos logrados y las dificultades que impiden el logro de otros, analizar la situación real a la que hay que adaptar todo tipo de intervención, como planes de formación y de mejoras, etc. Pasa por un proceso de evaluación en el que se recoja información, se analice e interprete, se valore y se tomen decisiones

coherentes con tal valoración y con los objetivos del proceso educativo en el que la evaluación está inmersa.

### **2.2.17. Características y modelos del desempeño laboral**

Las características del desempeño laboral se refieren a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que un individuo aplique y demuestre cuando desarrolla su trabajo. Según lo señalado por Furnham (2000), son las siguientes:

**Adaptabilidad.-** Se refiere a la capacidad para amoldarse a los cambios en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

**Comunicación.-** Es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.

**Iniciativa.-** La intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

**Conocimientos.-** Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas a su trabajo.

**Trabajo en Equipo.-** Es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

**Estándares de Trabajo.-** La capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

**Desarrollo de Talentos.-** La capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

**Maximiza el Desempeño.-** La capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

### **2.2.17.1. Modelos de desempeño docente**

El siguiente punto está basado en la información del sitio web <http://www.oei.es/de/rifad01.htm> de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Con el objetivo de facilitar un marco de referencia para comprender mejor la práctica de la evaluación de la acción del docente en algunos países que han iniciado un proceso de reforma educativa, se presentan a continuación los cuatro modelos de evaluación de la eficiencia docente:

1) Modelo centrado en el perfil del docente, este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado de lo que constituye un profesor ideal.

2) Modelo centrado en los resultados obtenidos, para Schon (1987, p.214), "La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos, (...) para evaluar a los docentes, el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace".

3) Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula, la evaluación de la eficacia docente se la realiza identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.

4) Modelo de la práctica reflexiva, el modelo se fundamenta en una concepción de la enseñanza, Schon (1987), como "una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos", esto es lo que el autor llama reflexión en la acción y que requiere de una reflexión sobre la acción o evaluación, después de acontecer un evento en la que se podrán determinar los éxitos, los fracasos y las cosas que se podrían haber realizado mejor.

### **2.3. MARCO LEGAL**

La presente investigación se sustenta en las siguientes normativas:

#### **2.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

**Art. 27.-** La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.



### 2.3.2. Ley Orgánica de Educación Intercultural

#### **Título I. De los principios generales. Capítulo único del ámbito, principios y fines.**

- w) **Calidad y calidez.-** Garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que incluya evaluaciones permanentes. Así mismo, garantiza la concepción del educando como el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales. Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizajes;
  
- x) **Integralidad.-** La integralidad reconoce y promueve la relación entre cognición, reflexión, emoción, valoración, actuación y el lugar fundamental del diálogo, el trabajo con los otros, la disensión y el acuerdo como espacios para el sano crecimiento, en interacción de estas dimensiones;
  
- kk) **Convivencia armónica.-** La educación tendrá como principio rector la formulación de acuerdos de convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa.

#### **Capítulo Cuarto. De los derechos y obligaciones de las y los docentes:**

**Art. 10.- Derechos.-** Las y los docentes del sector público tienen los siguientes derechos:

- a. Acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y las del sistema nacional de educación.

- e. Gozar de estabilidad y del pleno reconocimiento y satisfacción de sus derechos laborales, con sujeción al cumplimiento de sus deberes y obligaciones.
- q. Demandar la organización y el funcionamiento de servicios de bienestar social que estimule el desempeño profesional y mejore o precautele la salud ocupacional del docente;

#### **Art. 11.- Obligaciones**

- b) Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo;
- e) Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución práctica de los conflictos;
- f) Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la Institución educativa;
- l) Promover en los espacios educativos una cultura de respeto a la diversidad y de erradicación de concepciones y prácticas de las distintas manifestaciones de discriminación así como de violencia contra cualquiera de los actores de la comunidad educativa, perseverando además el interés de quienes aprenden sin anteponer sus intereses particulares;

#### **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

**Administración.-** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

**Calidad.-** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

**Cargo.-** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

**Competencias.-** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

**Comportamiento organizacional.-** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

**Conflicto.-** Es aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión. Por lo tanto, cuando surge un conflicto, se produce un enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra.

**Control.-** Monitorear las actividades de la institución para comprobar si se ajusta a lo planificado y para corregir las falencias o desviaciones.

**Clima hostil.-** Enfocado este concepto al aspecto laboral, se puede decir que es cuando el empleado o trabajador no se siente cómodo realizando sus labores debido a acciones de sus compañeros, de sus jefes, de la estructura física de la organización, etc.

**Clima Organizacional.-** El Clima Organizacional, son las percepciones que se forma el empleado respecto al interior de una empresa, es un claro diagnóstico del comportamiento de la misma, en cuanto a cambios, políticas y procedimientos, percepciones que inciden verdaderamente en el desempeño de la organización.

**Desempeño Laboral.-** Es el comportamiento del servidor público en busca de los objetivos establecidos, este comportamiento constituye las estrategias que utilizarán para lograr los objetivos institucionales.

**Dirección.-** Proceso de influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

**Eficacia.-** Capacidad que tiene un individuo para la consecución de metas y objetivos.

**Eficiencia.-** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, "hacer las cosas bien".

**Espíritu de equipo.-** Es cuando las personas se sienten orgullosas de pertenecer a una organización o institución.

**Estándares.-** Son modelos, normas, reglas o patrones a seguir que fijan pautas mínimas a las que se deben ajustar las conductas, los productos, etc.

**Estrategia.-** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**Gestión.-** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

**Innovación.-** Este es un punto muy importante para una institución u organización, el mantener una innovación o creación de nuevas estrategias, permite mantener una reputación a la organización.

**Liderazgo.-** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

**Motivación.-** Se refiere a las acciones llevadas por la organización, para asegurar el reconocimiento del esfuerzo y persistencia por una labor que realiza un empleado, para alcanzar un objetivo dentro de la Institución.

**Multidimensional.-** Es cuando algo tiene muchas dimensiones o varios aspectos.

**Potencial Humano.-** Es todo lo que un ser humano es capaz de realizar

**Predictores.-** Son las personas que predicen o ayudan a predecir una situación o evento.

**Productividad.-** Aplicado al campo laboral se refiere al incremento o la disminución del rendimiento de un trabajador, en las tareas que le corresponden.

**Toma de decisiones.-** Se refiere al proceso más importante dentro de la organización y es preciso la comprensión del mismo, para conseguir la elaboración de un correcto diagnóstico.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la investigación se utilizaron los métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos están:

El método exploratorio porque se pudo observar cuáles son las causas y el efecto que provoca el problema en estudio. Además se considera que es de tipo aplicativo porque permitió aplicar estrategias que ayudarán a mejorar el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral de los docentes.

También es descriptiva, porque busca especificar las propiedades, características perfiles importantes de las personas. De igual manera se utilizará la investigación de campo debido a que se ejecutará en la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro, lugar donde se presenta el problema, el proyecto es factible y posible de llegar a su concreción, porque permitirá ayudar a mejorar la organización en el centro de estudio. Además hay sustentación en datos bibliográficos y fuentes electrónicas existentes acerca del problema que afecta a toda la comunidad en estudio.

Entre los métodos empíricos están el de Observación porque consiste en la utilización de los sentidos, para obtener de forma consiente y dirigida, datos que nos proporcionen elementos para nuestra investigación. Constituye el primer paso del método científico, que nos permite, a partir de ello, elaborar una hipótesis, y luego vuelve a aplicarse la observación, para verificar si dicha hipótesis se cumple. Además de la utilización de entrevista y la encuesta.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Levin y Rubin (1999) indica que la población “Es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”.

Se consideró una población compuesta por 84 docentes del plantel, los mismos que tienen diversas características y distintas culturas. No se consideró muestra por ser pequeño el universo de estudio, como consta a continuación:

<b>Participantes</b>	<b>Cantidad</b>
Directivo	1
Docentes	25
Total	<b>26</b>

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entre las técnicas utilizadas para la ejecución de la investigación se encuentran la encuesta, la entrevista y el cuestionario.

#### 3.3.1. La encuesta

Para Váida, J. (2003). Indica que la encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. Se deben complementar con otros métodos permitiendo el seguimiento de resultados inesperados validando otros métodos y profundizando en las razones de las respuestas de las personas.

Para la ejecución se utilizará la encuesta estructurada la misma que está compuesta de una lista de preguntas cerradas, que se formulan a todos por igual.

### **3.3.2. La entrevista**

Mx. Answers, (2006). Indica que es la reunión o conferencia poco solemne que dos o más personas, en nombre propio o en representación ajena, celebran para resolver alguna dificultad o convenir las bases para algún acuerdo. La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

En esta técnica se utilizaron preguntas abiertas que fueron aplicadas a la máxima autoridad de la institución educativa.

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

Para la ejecución de la investigación se utilizaron los siguientes recursos:

### **Materiales**

- Computadora
- Copias
- Hojas de papel bond
- Cuaderno
- Internet
- Pendrive

### **Recursos Humanos**

- Tutor
- Investigadora
- Docentes y directivo
- Experto (Dr. Walter Loor)



**Fuentes:**

**Primaria:** Porque se entrevistan y encuestan a los docentes y directivo de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro.

**Secundaria:** Se revisarán libros, folletos, revistas, páginas web, con información relacionada al tema tratado.

**Cronograma:**

ACTIVIDADES REALIZADAS	MESES																																												
	MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO					AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Revisión del tema, planteamiento, formulación y delimitación del problema, Justificación y sistematización de la investigación	X	X																																											
Justificación y sistematización de la investigación, Objetivos y límites de la investigación, Identificación de variables, hipótesis y operacionalización de las variables	X	X	X	X	X																																								
Identificación de variables, hipótesis y operacionalización de las variables, Capítulo II Antecedentes referentes de la fundamentación teórica, revisiones y correcciones, Marco Teórico referencial											X	XX	X	X							X																								
Marco teórico referencial																X																													
Marco teórico referencial : correcciones, Marco Legal: correcciones																																													
Marco Teórico referencial : correcciones, Marco Legal, Marco Conceptual: correcciones, Capítulo III Métodos de Investigación, correcciones, Métodos de Investigación y Población y muestra.																																													
Técnicas e instrumentos de recolección de datos, correcciones, Recursos cronograma y presupuesto, Procesamiento y análisis de la información, Presentación de resultados y Capítulo IV Justificación y objetivos de la Propuesta, Listado de contenidos y flujo de la propuesta, correcciones, Desarrollo de la Propuesta.																																													
Desarrollo de la propuesta, Impacto/beneficio obtenido. Validación de la Propuesta, Conclusiones y Recomendaciones- correcciones, Revisión y aprobación final del proyecto																																													

**Presupuesto:**

Todos los gastos en los que se incurran en la investigación serán cubiertos por el investigador.

**3.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.**

Al término de la recolección de los datos obtenidos mediante la encuesta realizada a los docentes de la Unidad Educativa, se procedió a la tabulación de datos en el programa de Excel, lo que facilitó transformar la información en tablas y luego en gráficos para una mayor comprensión. Además las encuestas se midieron utilizando la escala de Likert la misma que según Cañadas, I. y Sánchez (1998). Consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías respecto a las cuales se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo.

## ENCUESTA A DOCENTES

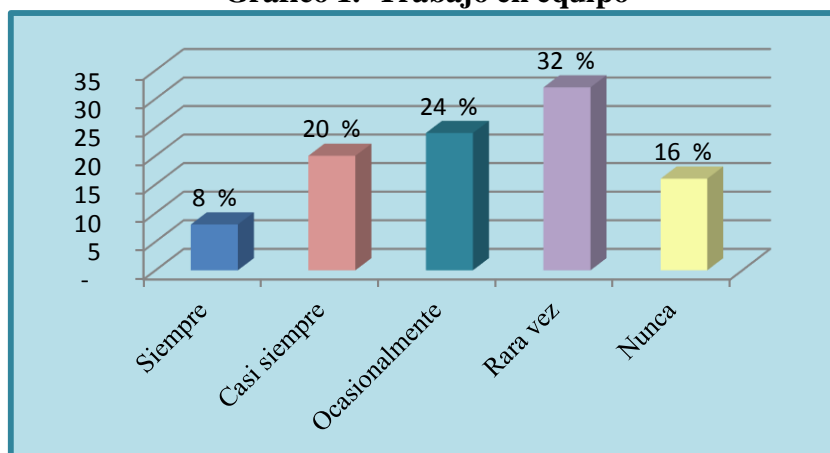
**Pregunta No. 1 ¿Considera Ud. que existe trabajo en equipo en la Unidad Educativa?**

**Cuadro 1. Trabajo en equipo**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8 %
Casi siempre	5	20 %
Ocasionalmente	6	24 %
Rara vez	8	32 %
Nunca	4	16 %
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

**Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra**  
**Autora: Marjorie Andrade**

**Gráfico 1. Trabajo en equipo**



**Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra**  
**Autora: Marjorie Andrade**

### Análisis

De los docentes a los que se les realizó la encuesta, el 32% manifestaron que rara vez existe trabajo en equipo en la Unidad Educativa, el 24% opinó que ocasionalmente, el 20% opinó que casi siempre, el 16% indicó que nunca y el 8% señaló que siempre. De acuerdo a estos datos se puede ver que en la institución hace falta trabajar en equipo, por lo que es necesario fomentar la creación de grupos de trabajo, lo cual ayudará a la integración de los docentes.

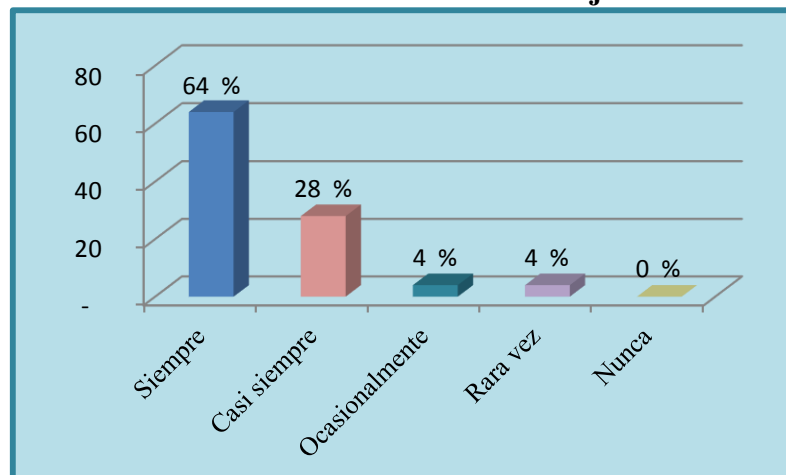
**Pregunta No. 2 ¿Usted crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño directivo?**

**Cuadro 2. Ambiente de trabajo**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	64 %
Casi siempre	7	28 %
Ocasionalmente	1	4 %
Rara vez	1	4 %
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Gráfico 2. Ambiente de trabajo**



Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Análisis**

De los docentes a los que se les realizó la encuesta, el 64% afirmaron que siempre crean un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño directivo, el 28% opinó que casi siempre, el 4% opinó que ocasionalmente y el 4% indicó que rara vez. Según estos resultados la mayoría de docentes en lo personal consideran que contribuyen con el desempeño de los directivos, creando un buen ambiente dentro de la institución. Sin embargo existe una minoría que piensa lo contrario, por lo que es necesario mejorar esta situación para lograr un ambiente laboral óptimo.

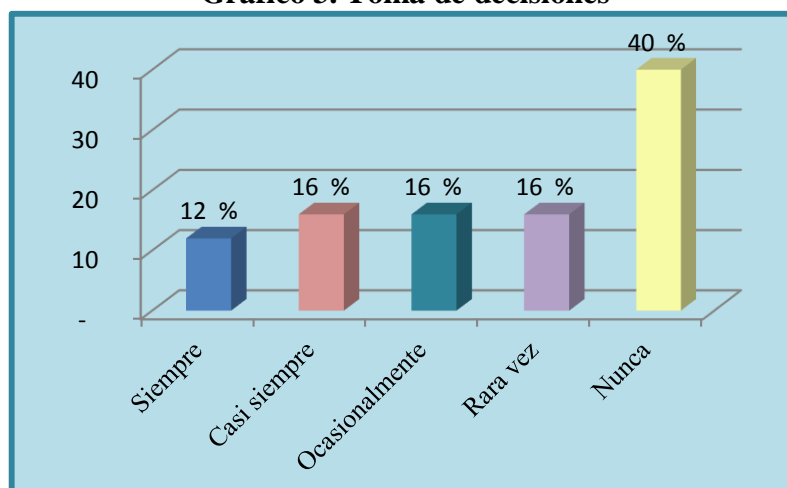
**Pregunta No. 3 ¿Participa usted en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo?**

**Cuadro 3. Toma de decisiones**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	12 %
Casi siempre	4	16 %
Ocasionalmente	4	16 %
Rara vez	4	16 %
Nunca	10	40 %
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Gráfico 3. Toma de decisiones**



Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Análisis**

De los docentes encuestados, el 40% afirmaron que nunca participan en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo, el 16% opinó que rara vez, el 16% opinó que ocasionalmente, el 16% afirmó que casi siempre y el 12% indicó que siempre. Según estos resultados la mayoría de los docentes consideran que en las decisiones que afectan sus labores no participan, sólo lo hacen los directivos de la institución, por lo que es necesario mejorar esta situación para que los docentes se sientan incluidos en la toma de decisiones.

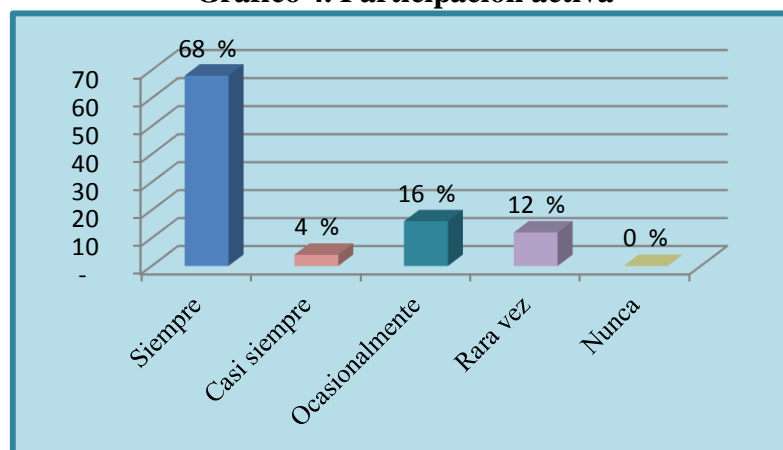
**Pregunta No. 4 ¿Cuándo hay un reto para la entidad educativa ¿Usted participa activamente para su cumplimiento?**

**Cuadro 4. Participación activa**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	68 %
Casi siempre	1	4 %
Ocasionalmente	4	16 %
Rara vez	3	12 %
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Gráfico 4. Participación activa**



Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Análisis**

De los docentes encuestados, el 68% afirmaron que cuándo hay un reto para la entidad educativa, ellos participan activamente para su cumplimiento, el 4% opinó que casi siempre, el 16% opinó que ocasionalmente y el 12% afirmó que rara vez. Los resultados muestran que existe una participación activa de la mayoría de los docentes para llevar a cabo el cumplimiento de alguna actividad. Sin embargo existe una minoría que no tiene participación activa, por lo que es necesario mejorar esta situación, ya que con la participación de todos los docentes la institución puede alcanzar mayores metas.

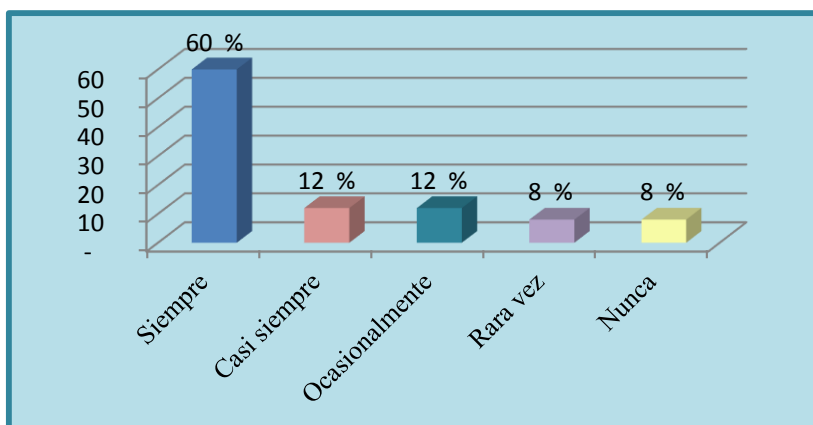
**Pregunta No. 5 ¿Es abierta o sincera la comunicación entre el Rector y los docentes?**

**Cuadro 5. Comunicación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	60 %
Casi siempre	3	12 %
Ocasionalmente	3	12 %
Rara vez	2	8 %
Nunca	2	8 %
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Gráfico 5. Comunicación**



Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

### **Análisis**

De los docentes encuestados, el 60% afirmaron que siempre es abierta o sincera la comunicación entre el Rector y los docentes, el 12% opinó que casi siempre, el 12% opinó que ocasionalmente, el 8% afirmó que rara vez y el 8% manifestó que nunca. Los resultados de la encuesta muestran que existe una buena comunicación entre los docentes y la máxima autoridad del plantel, no obstante existe una minoría que no la tiene, por lo que es necesario trabajar en este aspecto, ya que la comunicación es un pilar fundamental para lograr un buen ambiente de trabajo dentro de cualquier organización.



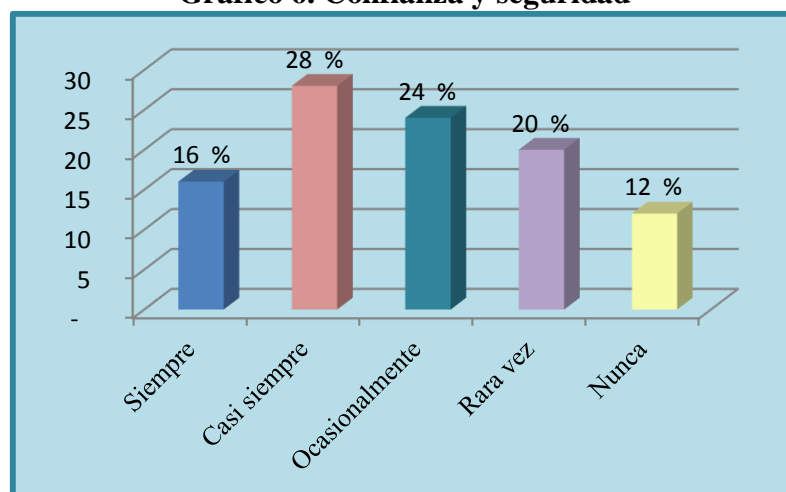
**Pregunta No. 6 ¿Tiene usted confianza y seguridad en los directivos de la Unidad Educativa?**

**Cuadro 6. Confianza y seguridad**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	16 %
Casi siempre	7	28 %
Ocasionalmente	6	24 %
Rara vez	5	20 %
Nunca	3	12 %
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Gráfico 6. Confianza y seguridad**



Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Análisis**

Con respecto a que si existe confianza y seguridad en los directivos de la entidad, el 16% de docentes afirmaron que siempre, el 28% opinó que casi siempre, el 24% opinó que ocasionalmente, el 20% afirmó que rara vez y el 12% que nunca. Los resultados de la encuesta muestran que existe un bajo nivel de confianza por parte de los docentes hacia los directivos, ocasionando negatividad en el ambiente laboral y por ende puede verse afectado el rendimiento de los docentes.

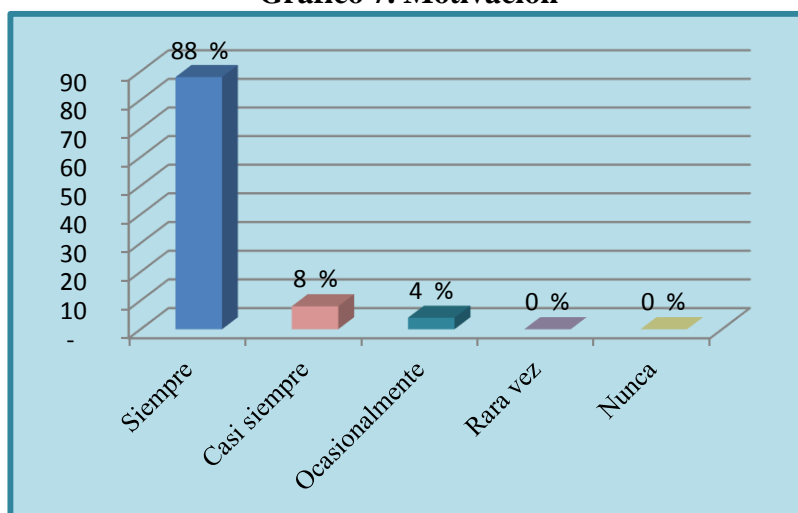
**Pregunta No. 7 ¿Considera usted, que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?**

**Cuadro 7. Motivación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	88 %
Casi siempre	2	8 %
Ocasionalmente	1	4 %
Rara vez	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

**Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
Autora: Marjorie Andrade**

**Gráfico 7. Motivación**



**Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
Autora: Marjorie Andrade**

### **Análisis**

De los docentes encuestados el 88% afirmaron que siempre la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo, el 8% opinó que casi siempre y el 4% opinó que ocasionalmente. Como puede verse la mayoría de docentes consideran que es muy importante la motivación para desarrollar a plenitud sus labores.

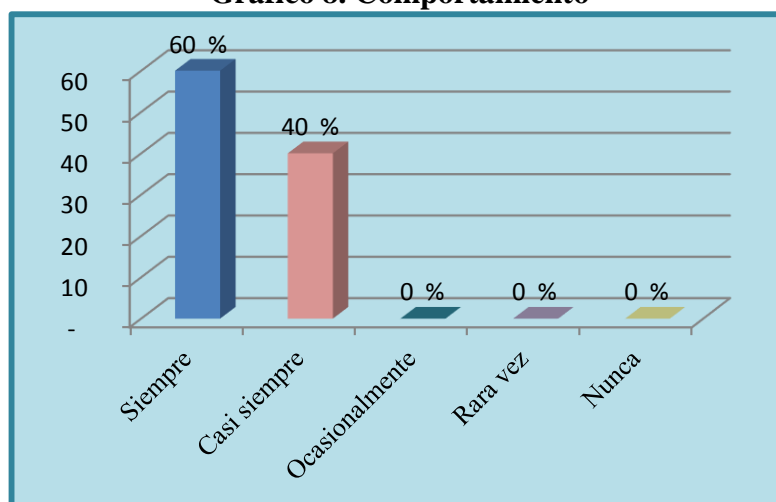
**Pregunta No. 8 ¿Considera usted, que su comportamiento es visto por sus alumnos como amistoso y de apoyo?**

**Cuadro 8. Comportamiento**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	60 %
Casi siempre	10	40 %
Ocasionalmente	-	-
Rara vez	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Gráfico 8. Comportamiento**



Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

### **Análisis**

De los docentes encuestados el 60% consideran que su comportamiento es visto por sus alumnos como amistoso y de apoyo y el 40% opinó que casi siempre. Los resultados muestran que la mayoría de docentes se comportan de manera amistosa y apoyan a sus estudiantes, estas características son muy importantes en un docente puesto que ayuda a desarrollar la confianza del alumno hacia el maestro, lo cual favorece el proceso de enseñanza-aprendizaje.

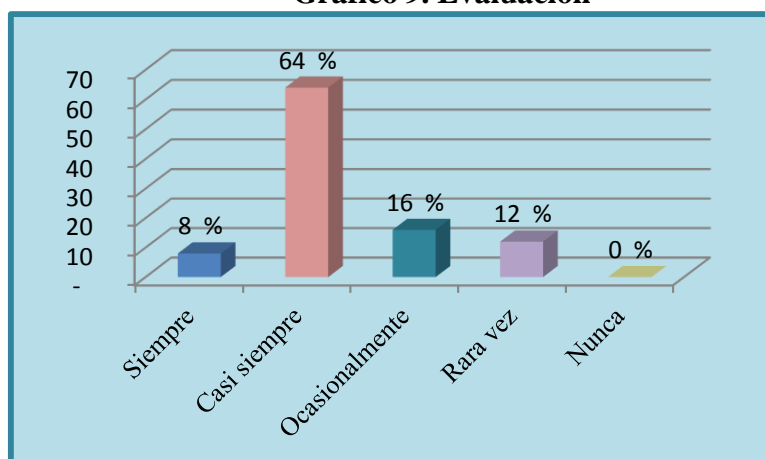
**Pregunta No. 9 ¿Cree usted, que su trabajo es evaluado en forma adecuada?**

**Cuadro 9. Evaluación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8 %
Casi siempre	16	64 %
Ocasionalmente	4	16 %
Rara vez	3	12 %
Nunca	-	-
<b>Total</b>	25	100 %

Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Gráfico 9. Evaluación**



Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Análisis**

De los profesores encuestados el 8% consideran que su trabajo es evaluado en forma adecuada siempre, el 64% opinó que casi siempre, el 16% afirmó que ocasionalmente y 12% afirmó que rara vez. Los resultados muestran que la mayoría de docentes consideran que su trabajo es bien evaluado por los directivos, otro grupo encasillado en la minoría no piensan así, por lo que hay que mejorar la forma de evaluación para que todos los docentes tengan la percepción de que son bien evaluados por las autoridades.

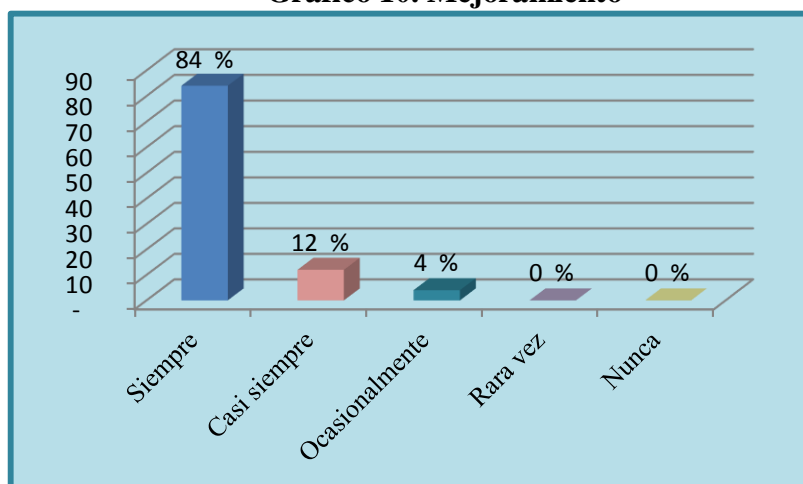
**Pregunta No. 10 ¿Un mejoramiento en el clima organizacional, le favorecería en el cumplimiento de sus actividades docentes?**

**Cuadro 10. Mejoramiento**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	84%
Casi siempre	3	12%
Ocasionalmente	1	4%
Rara vez	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

**Gráfico 10. Mejoramiento**



Fuente: Encuesta a los docentes de la Unidad Educativa José María Velasco Ibarra  
 Autora: Marjorie Andrade

### **Análisis**

Con respecto a que un mejoramiento en el clima organizacional, favorecería el cumplimiento de las actividades de los docentes. El 84% de los docentes encuestados afirmaron que siempre, el 12% opinó que casi siempre y el 4% afirmó que ocasionalmente. Los resultados muestran que la mayoría de los docentes están conscientes que un buen ambiente de trabajo, contribuye a que desarrolle de la mejor manera sus tareas.

**ENTREVISTA AL LCDO. JOSELITO EFRAIN PAREDES EUGENIO,  
RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ MARIA VELASCO  
IBARRA” DE LA CIUDAD DE MILAGRO**

- 1. ¿Usted como autoridad del plantel, ¿Cómo controla las actividades que realizan los docentes?**

Lo realizo con visitas aleatorias al personal docente, donde cumplen sus labores y también me apoyo con informes de la encargada de Talento Humano.

- 2. ¿Cree que los docentes son permitidos por la autoridad para tomar decisiones específicas de acuerdo a su rol?**

Si se encuentra enmarcado dentro de sus actividades, pueden tomar decisiones de acuerdo a su criterio.

- 3. ¿Apoya a los docentes en la realización de sus actividades educativas?**

Si se encuentra las actividades dentro de la planificación, indudablemente siempre estoy presto para ayudarlos, y que estas actividades beneficie a la comunidad educativa.

- 4. ¿Se organiza talleres de motivación para los docentes?**

No. Ya que no cuento con apoyo de ninguna institución que se dedique a estos tipos de charlas, las que han sido impartidas son de diferentes temas, menos de motivación.

- 5. ¿Cómo es la actitud de los docentes frente a los cambios de currículo?**

Los maestros antiguos por lo general se resisten al cambio, no se comprometen con la entidad. No hay colaboración porque piensan que el cambio es momentáneo y con el pasar de los años esto volverá hacer lo mismo y no hay cooperación.

## **6. ¿De qué manera los docentes acceden a un diálogo positivo en caso de controversias?**

Lo hacen con el apoyo de una comisión de mediación que se encuentra conformada por cinco personas, dicha comisión busca llegar siempre a una solución, cuando el asunto es de algún docente y los temas más tratados son los conflictos personales que los docentes llevan a la institución, por lo general los asuntos que son relacionados con los estudiantes no ha existido mayor problema.

El señor Rector recalcó que los talleres de motivación hacen mucha falta en la Unidad Educativa, por considerar que esto ayudará de la mejor manera a la orientación de los docentes dentro de la Institución.

### **3.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Al realizar el análisis, cerca de la mitad de los docentes manifestaron que rara vez existe trabajo en equipo en la Unidad Educativa, mientras que más de la mitad de los encuestados consideran que siempre se busca crear un ambiente de trabajo que ayude al buen desempeño directivo, no así un gran número indicaron que nunca participan en la toma de decisiones importantes, lo cual afecta su trabajo, de igual forma otro grupo piensa que casi siempre cuando hay un reto para la entidad educativa todos los docentes participan activamente para su cumplimiento, aunque creen, que rara vez es abierta o sincera la comunicación entre el Rector; se pudo también observar que un cuarto de la población indican que ocasionalmente tienen confianza y seguridad en los directivos de la Unidad Educativa.

La mayoría de los docentes consideran que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo, también más de la mitad creen que su comportamiento es visto por sus alumnos como amistoso y de apoyo. Además mencionaron que sus trabajos son evaluados en forma adecuada por los directivos, lo cual promueve un buen clima laboral en la institución, otro grupo considera,

que siempre un mejoramiento en el clima organizacional, favorecería en el cumplimiento de sus actividades como docente.



## **CAPITULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA” DE LA CIUDAD DE MILAGRO.

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

El clima organizacional de una institución es uno de los componentes que deben de considerarse cuando se trata de analizar el desempeño individual y grupal, de los profesionales de una entidad u organismo, esta necesidad se acrecienta cuando se trata de empresas educativas donde el material, los insumos y el producto son seres humanos únicos y distintos, lo cual tiende a conformar ambientes vulnerables ya que siempre hay que tomar en cuenta el perfil actitudinal de los que la integran. Una organización, en este caso la Unidad Educativa, está conformada por docentes, alumnos, directivos, personal administrativo, representantes legales; resultando que cada uno de estos conjuntos es en realidad parte del universo educativo del plantel, conjuntos que están constituidos a su vez por personalidades con idiosincrasias muy propias que interactúan tanto en el micro-grupo como en el grupo colegiado.

Los docentes profesionales, aportan de diferentes maneras a los grupos de los que forman parte, incluso pueden ser de gran beneficio para las expectativas de la institución, sin embargo, pueden ser tóxicos o negativos en los grupos pequeños, llámese áreas, o comisiones. Estos desempeños contradictorios tienden a crear bloqueos en el dinamismo institucional.

El clima organizacional no solo está sujeto al carácter y personalidad de los individuos, es también el resultado de políticas laborales, tratamiento de los recursos humanos, tipo de liderazgos, la distribución de puestos, movilidad profesional, tratamiento privilegiado, actividades integradoras y lúdicas que no consideran las motivaciones internas de los docentes.

Los argumentos expuestos hacen considerar que es necesario fortalecer los vínculos interpersonales en los planteles educativos, fomentar el ambiente de calidez, solidaridad, tolerancia y colaboración entre los integrantes del equipo de trabajo, pese a las naturales diferencias y malos entendidos que se pueden suscitar; para el logro de esta expectativa es pertinente diseñar un plan de mejora que incorpore los conceptos modernos de las relaciones humanas, que fortalezcan la personalidad individual mediante programación Neurolingüística, motivaciones internas, incrementación de la autoestima, aprovechamiento del tiempo libre, con el fin de consolidar el tejido social de la institución.

El grupo meta de esta propuesta está constituido por los estudiantes que son el centro y razón de la actividad educativa. No puede haber estudiantes felices, si sus maestros laboran en un clima turbulento y nada saludable.

Otro componente beneficiado, es el personal que labora en la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro: los docentes, el personal administrativo, de servicio, bar y todas las personas que frecuentan la institución y que se tornan más recursivas, amables y colaboradoras cuando se mantiene un clima organizacional agradable.

Así mismo, la institución como organismo vivo se verá beneficiada, cuyas fortalezas trascienden hacia la comunidad, ya que hay que tomar en cuenta que el clima organizacional es un todo que se conforma con lo que contribuye cada individuo o pequeño grupo y si alguno se desintegra, esto incidirá en la respuesta estudiantil, que como todos sabemos en la actualidad es profundamente demandante y conflictivo.

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

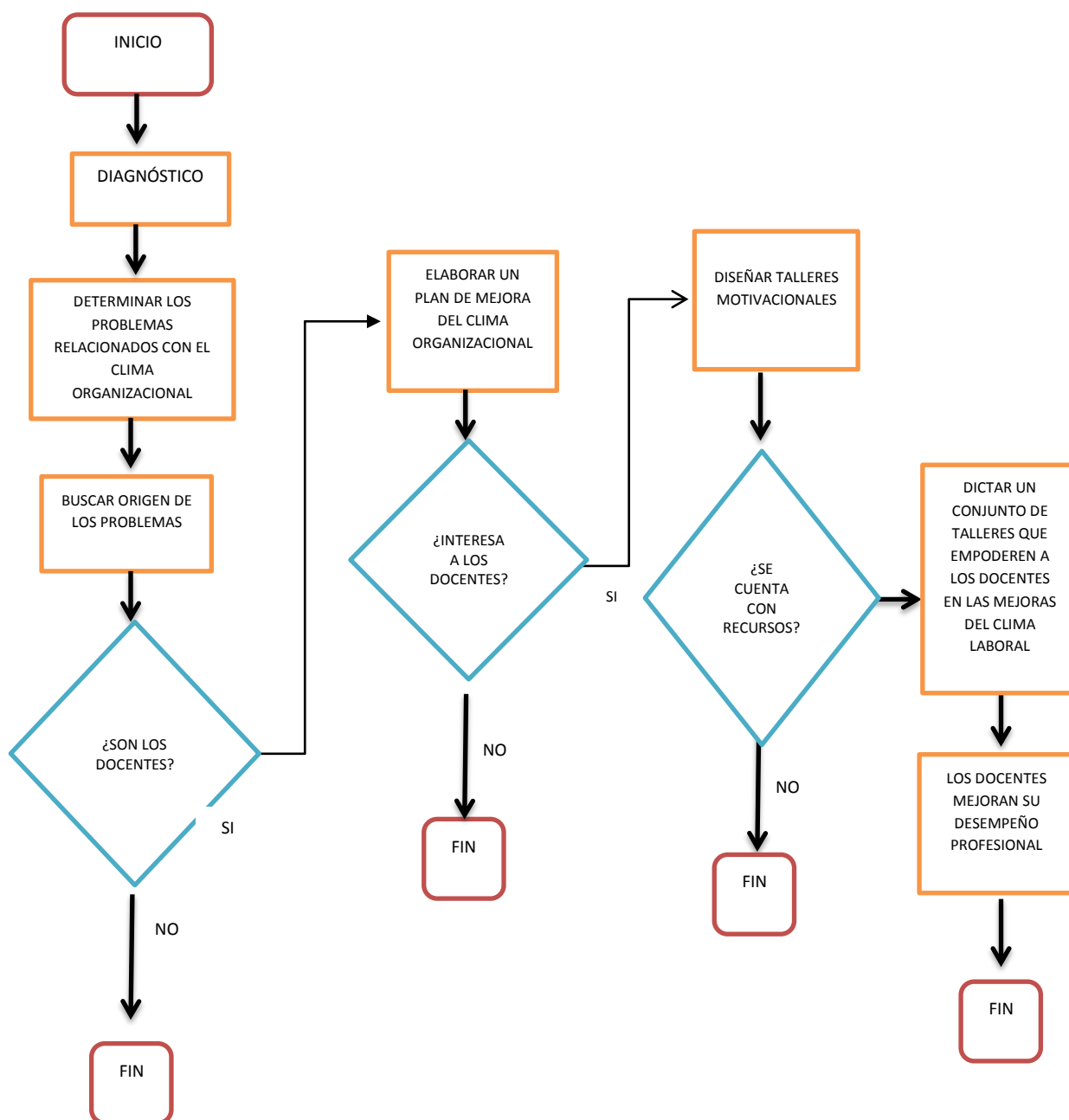
Desarrollar un plan de mejora que actúe como una guía de motivación para optimizar el clima organizacional de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro.

### **4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

1. Promover la toma de conciencia de que cada profesional es responsable del clima organizacional de su unidad educativa.
2. Incidir en la modificación del clima organizacional, mediante videos y mensajes de reflexión.
3. Ejercitar experiencias de autodomínio y control de la personalidad a través de aplicación del plan de mejora.
4. Sustituir los comportamientos reactivos por respuestas proactivas en el desempeño laboral.

#### 4.5. LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA

Gráfico 11. Flujograma para elaborar el Plan de mejora



Autora: Marjorie Andrade

#### **4.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.**

El plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro, ha sido diseñado tomando en cuenta las necesidades emocionales prioritarias del personal y la disponibilidad de tiempo.

El objetivo de este plan de mejora, es facilitar los mecanismos necesarios para lograr un excelente clima organizacional, lo cual en la práctica se traduce en: comunicación asertiva, reconocimiento de logros, desarrollo de la autoestima, animación del sentimiento de pertenencia, identificación de liderazgos positivos.

El plan de mejora incluye también la intención de avivar los valores sociales y comunitarios como la paciencia, el respeto a las diferentes formas de pensar, la cooperación, el sentimiento de equidad, actitudes confidentes y demás comportamientos que contribuyen a cohesionar el tejido social.

Como columna vertebral del plan de mejora, se ha considerado la ejecución de talleres, puesto que llevan implícito un estilo de trabajo colaborativo y ameno que promueve la reflexión, la crítica y el cambio de comportamiento.

Cada taller enfoca una problemática que al ser analizada y potencialmente resuelta, contribuirá a perfeccionar el clima organizacional de la institución; aunque es importante esclarecer que toda acción motivadora debe ser constante y responder a las necesidades vitales del individuo más que al momentáneo entusiasmo que genera un espacio de reflexión e intercambio.

Los talleres se centran en los siguientes aspectos:

##### **1. Identificación del rol docente.**

En este taller, el docente profundiza mediante la ejecución de una dinámica de presentación, (EL CARRO) en el conocimiento de sí

mismo y de sus compañeros, como se siente con relación al trabajo que realiza y el aporte que brinda a su institución. Mediante un video motivador se enaltece y reafirma la vocación docente.

## **2. Pensamiento positivo PNL**

En este taller el facilitador proporciona los fundamentos teóricos y los tips recomendados por la Programación Neurolingüística, para desarrollar una inteligencia emocional que le permita alcanzar nuevos enfoques y puntos de vista que antes no había considerado, para que pueda conservar un equilibrio emocional durante el ejercicio de su actividad.

## **3. El Rapport : Simpatía psicológica y Emocional PNL**

En la primera parte de este taller, se define el concepto de Rapport, en la que se enseña la manera armónica de cómo conectarse con otra persona. Se proponen ejemplos y lectura para la reflexión y se aplica la técnica como la del “espejeo” que consiste en imitar gestos. Se presenta un video-publicidad y se culmina con relatos de experiencias donde se ha experimentado el Rapport especialmente en el trabajo.

## **4. Taller de comunicación asertiva**

Se considera necesario la realización de este taller, porque va a permitir a los docentes precisar la comunicación y que defiendan sus derechos sin deteriorar el dialogo. A través de dramatizaciones improvisadas los docentes representan las distintas formas de comunicación mientras los docentes toman apuntes de lo más relevante. A continuación se aplica la técnica La escucha activa, “La escucha en cadena” y finalmente se procesa los resultados experimentados por los talleristas.

### **5. Taller de trabajo en equipo y toma de decisiones.**

En este último taller, se analiza la importancia de la integración grupal, ayudando a mejorar a los que dirigen como a los docentes a trabajar en equipo, mediante el debate y reflexión de las “7 Claves para el trabajo en Equipo”. Se aplican dinámicas de grupo para generar producción grupal, técnicas para practicar el consenso en la toma de decisiones. Se proyecta video alusivo al tema. Finalmente se cumple con la evaluación de los talleres, aplicado a la actuación de los talleristas.

Los talleres han sido diseñados para ser ejecutados en 6 días de trabajo, esto comprende 3 días a la semana (lunes, miércoles, viernes), por dos semanas consecutivas, tiempo de duración 2 horas diarias.

Las actividades que se desarrollarán en los talleres son:

1. Actividades introductorias
2. Actividades de reflexión individual
3. Trabajo grupal
4. Presentación y procesamiento de videos
5. Lectura y procesamiento de artículos motivadores
6. Cuestionamiento de ideas
7. Toma de decisiones por consenso
8. Empoderamiento de roles
9. Compromisos grupales
10. Proceso de evaluación cualitativa

**Asistentes al taller:**

Se invitarán a 25 docentes que constituyen la muestra extraída aleatoriamente del total de la población que labora en la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro.

**Lugar:**

Los talleres se desarrollarán en las instalaciones de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro, en la sala de audio visual.

**Fechas:**

Se ejecutarán para el periodo lectivo 2016-2017

**Hora:**

De 11H30 a 13H30

**Recursos a utilizarse:**

Aula o sala cómoda y ventilada

Asientos tipo pupitre o mesas de trabajo para desarrollar tareas manuales

Proyector

Audio

Laptop

Videos

Cable USB

Pendrive

Textos de lectura

Hojas de trabajo

Pizarra



Marcadores de tiza líquida y permanente

Carpetas para uso de los talleristas

Lápiz, esferográfico, borrador para uso de los talleristas

Tarjeta identificadora para uso de los talleristas

Papelógrafo

Surtidor de agua

Refrigerio

**Cuadro 11. PRIMERA SEMANA**

HORA	ACTIVIDAD- TEMATICA	METODOLOGIA	RESULTADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
<b>LUNES</b>					
11h30 11h45	Inauguración	Exposición			Investigadora
11h45 12h00	Breve presentación de participantes Identificación del Rol docente	Dinámica de presentación "EL CARRO"	Los docentes serán capaces de identificarse y determinar cuál será su aportación dentro de la institución.	Hoja esferográficos	Facilitador Participantes
12h00 13h10	Observar película "Vocación del docente"  Conclusiones	Con la ayuda de una película se refuerza el conocimiento, aplicando la técnica para generar ideas interactivas (lluvia de ideas)	Motivar y recordar la vocación del docente.	Proyector Audio	Facilitador
13h10 13h20	<b>R E F R I G E R I O</b>				
<b>MIERCOLES</b>					
11h30 11h45	Apertura de las actividades del día Video "Hábitos de inteligencia Emocional"	Se refuerza el conocimiento con lluvia de ideas	Conocer y discutir el contenido del video, reflexionar sobre sus hábitos personales	Proyector Audio	Participantes
11h45 12h45	Pensamiento Positivo PNL -Nociones básicas de la programación Neurolingüística-	Ejercicio con experiencias reales de los docentes a nivel institucional tanto de aula como con los padres de familia	Tendrán la capacidad de comprender nuevos enfoques y puntos de vista que van en beneficio de la institución.	Pizarra Marcadores	Participantes
12h45 13h20	Recomendaciones para desarrollar la Inteligencia emocional	Video "Cómo desarrollar la inteligencia emocional"	Concientización del personal docente	PWP Proyector Audio	Participantes
13h20 13h30	<b>R E F R I G E R I O</b>				
<b>VIERNES</b>					
11h30 12h30	Como manejar la técnica de Rapport  Video "Comercial de Televisión"	Debates y plenarias con ciertos ejemplos.	Aprender los fundamentos básicos del Rapport	PWP Proyector Audio	Facilitador
12h30 13h10	Aplicación de la Estrategia "Jirafa y el elefante"  Lectura "Anécdota: Bandler y Jesucristo"	Se organizan grupos para la participación  Se organizan grupos para la reflexión	Reanimar el ambiente y Mantener la concentración  Conocer circunstancias y anécdotas donde exista el Rapport	  Proyector Audio	Facilitador participantes
13h10 13h30	<b>R E F R I G E R I O</b>				

**Autora: Marjorie Andrade**

**Cuadro 12. SEGUNDA SEMANA**

HORA	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RESULTADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
<b>LUNES</b>					
11h30 12h30	Manejo de la comunicación asertiva Video “Escucha activa”	Exposición del facilitador que se ayudará con preguntas desde la experiencia de los participantes	Conocen estrategias para manejar de manera inteligente la comunicación asertiva	PWP Proyector	Facilitador
12h30 13h20	Aplicación de la técnica escucha activa. Dinámica La escucha en cadena	Trabajo grupal	Experimentar como se transmite la información, viendo cómo se pierde, se distorsiona y se inventa cuando no se escucha con atención	1 Hoja Pizarra marcadores	Facilitador Participantes
13h20 13h30	<b>R E F R I G E R I O</b>				
<b>MIÉRCOLES</b>					
11h30 12h30	Principales dificultades en la integración grupal y toma de decisiones  Observar video (La carreta trabajo en equipo)	Comprensión práctica mediante sketch	Reflexionar sobre las tomas de decisiones	Pizarra marcadores esferográficos hoja Proyector Audio	Facilitador participantes
12h30 13h10	Reflexión de las 7 claves para el trabajo en equipo	Se refuerza el conocimiento con lluvia de ideas	Reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.	PWP Proyector	Participantes
13h10 13h30	<b>R E F R I G E R I O</b>				
<b>VIERNES</b>					
11h30 11h50	Resumen de los temas que se impartió el día anterior	Se selecciona voluntarios al azar para que expliquen	Despejar dudas e inquietudes		Participantes
11h50 12h50	Actividad de reflexión Lectura “El cuento de las herramientas”  Video “ EL JABÓN”	Cada grupo expone su punto de vista de acuerdo a la lectura	Ayuda a mejorar tanto a docentes como a quienes dirigen a trabajar en equipo.	Hojas Esferográfico Proyector Audio	Participantes
12h50 13h15	Acuerdos y Compromisos	Lluvia de ideas	Establecidos los acuerdos y compromisos de los/as participantes	Pizarra Marcadores	Participantes
13h15	<b>Evaluación Taller - clausura y refrigerio</b>				

**Autora: Marjorie Andrade**

## **DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAS**

En este plan de mejoras se ha propuesto cinco talleres, con la finalidad de recuperar el interés de los docentes por su labor.

### **PRIMER TALLER: IDENTIFICACIÓN DEL DOCENTE**

(Taller de Motivación)

#### **Objetivos:**

- Dar a conocer los motivos, contenidos y logros que se pretenden alcanzar.
- Establecer un clima de confianza, determinar cuál es el rol de cada uno de los docentes en la institución.

#### **Introducción**

Este taller propicia que los docentes identifiquen su rol profesional y se sientan motivados a ejercerlo. Al iniciar este taller, es importante que el facilitador exponga al grupo el objetivo que se pretende alcanzar con este taller. Dentro de este primer taller se presentará una técnica denominada “El Carro” que representa a la institución educativa. Cada uno de los docentes debe reflexionar sobre su rol y ubicarlo según la parte del carro que considere simbólicamente le corresponde. Ej.: yo creo que soy la llanta, porque creo que sobre mi recae el peso de la calidad institucional. Sucesivamente se analizará la velocidad, la dirección, el tráfico como si fueran los objetivos, las metas, los defectos, los impedimentos, para llegar a tener una institución eficiente en todos sus ámbitos.

## DINÁMICA “EL CARRO”

**NOTA:** Se le invitará a dibujar un carro.

IDENTIFICACIÓN DEL CARRO (nombre de la institución)

¿HACIA QUE DIRECCIÓN VA EL CARRO? (qué pretende alcanzar)

¿CUÁL ES LA RUTA TOMADA?

¿A QUÉ VELOCIDAD VA EL CARRO?

¿CÓMO ME SIENTO EN EL CARRO?

¿CUÁL ES EL EQUIPO DE VIAJE? (mencione el don o dones que Dios le ha dado)

¿COMO SE ENCUENTRA EL TRÁNSITO EN ESTE RECORRIDO?

¿CUÁL ES EL OBSTÁCULO QUE MÁS ME HA TOCADO ENFRENTAR DURANTE MI VIAJE? (Dificultades para alcanzar sus objetivos)

## VIDEO: VOCACIÓN DEL DOCENTE



## **SEGUNDO TALLER: PENSAMIENTO POSITIVO**

(Taller de Programación Neurolingüística)

### **Qué es Programación Neurolingüística (PNL)**

Es el estudio de los procesos mentales. La PNL es la tecnología de la comunicación diseñada estratégicamente para crear nuevas formas de pensamientos que ayudan a interactuar al ser humano en todos los campos ya sea familiar, laboral, educativo, profesional, deportivo etc. Es una herramienta que permite tener conciencia de lo que está dentro de la persona y se expresa de una manera determinada, ayuda a entender lo que tiene dentro y lo acerca a lo que siente el individuo.

Los gestos del individuo pueden tratar de expresar varias cosas, sin lograr transmitir lo que realmente se quiere decir. Por otro lado cuando se repite constantemente unas palabras esto ya se convierte en un programa, y sin darnos cuenta lo aceptamos dentro de nosotros, situación que nos dañan o nos favorecen.

### **Objetivo:**

- Aplicar principios de programación Neurolingüística en el desenvolvimiento diario.

### **Introducción**

Es importante aclarar que estos talleres, pretenden dar a conocer lo básico de la PNL, y como puede ser aplicado para mejorar el clima organizacional. El objetivo de la PNL es mejorar la autoconfianza, las relaciones interpersonales, resolver conflictos de manera positiva. Es por eso que uno o dos talleres de PNL, van a interesar y motivar a los docentes a profundizar el tema, estudiarlo, aplicarlo en su vida, desarrollar una inteligencia emocional y mejorar en el ámbito profesional y personal.

Las nociones básicas de programación Neurolingüística pueden ser muy útiles para desarrollar una inteligencia emocional adecuada que favorezca el clima institucional. No se trata de convertir a los docentes en expertos en este tipo de programas; sino, para que aprovechen los recursos y estrategias, poniéndolos en práctica, con el fin de mejorar su desempeño.

El facilitador realiza preguntas como: ¿alguien alguna vez ha escuchado sobre la programación neurolingüística? ¿Para qué creen que sirve la programación neurolingüística? ¿Alguna vez han recibido cursos de programación? para determinar cuánto los talleristas conocen sobre la PNL. Luego el facilitador inicia una exposición interactiva con el público sobre ¿Qué es? ¿Para qué sirve? ¿En qué consiste? y ¿Cómo puede ser aplicado?

Se desarrollará la siguiente actividad con la intervención del Expositor:

- Al inicio del taller se proyectará el video “Hábitos de inteligencia Emocional” y a la finalización el video “Cómo desarrollar la inteligencia emocional” luego de lo cual los talleristas reflexionan y exponen voluntariamente sobre: qué tan frecuentemente se observa el cumplimiento de estos hábitos y de qué manera su ejercicio permanente pueden mejorar las relaciones interpersonales.

## **RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

### **1. CONÓCETE A TI MISMO**

Es muy importante conocerte y analizarte, ya que es necesario para emprender el camino del conocimiento y así tener un perfil de comportamiento, saber cómo reaccionar y pensar en ciertas circunstancias. Para aprender a conocernos donde estamos ubicados, es necesario preguntarnos como nos comportamos ¿Qué es lo que envidio? y ¿A quién envidio? ¿En qué miento? ¿Por qué hago esto? ¿Qué hago para divertirme? ¿No quiero pagar una multa?, etc. Dentro de estas preguntas descubriremos en qué punto estamos ubicados y así tomar conciencia que uno es el dueño de sus actos y el responsable de encontrar la felicidad y camino hacia el éxito.

### **2. SÉ OPTIMISTA**

El optimismo es esencial para la felicidad y sentirse bien, ayuda a potenciar esas cualidades positivas que nos permite superar con éxito situaciones difíciles, nos ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y esperar que el futuro nos traiga cosas buenas.

En el ámbito laboral es muy importante el optimismo, muchas empresas se han dado cuenta de aquello, por cuanto las personas motivadas ponen toda su energía y talento aportando al proyecto todo lo que son capaces de entregar.

### **3. FOMENTA TU CURIOSIDAD**

La curiosidad es algo innato en los individuos que lo lleva a conocer nuevas cosas, y que llevado a la práctica puede asustar a ciertas personas por miedo al fracaso, así también podría derivar en satisfacción al experimentar el éxito de aquello por lo que siente curiosidad.



Fomentar la curiosidad de manera correcta amplía la creatividad del individuo, generando mejores relaciones con sus semejantes, es por esto que ser curioso es muy positivo, por cuanto permite enriquecer tus pensamientos y así organizar mejor el futuro.

#### **4. EMPATÍA**

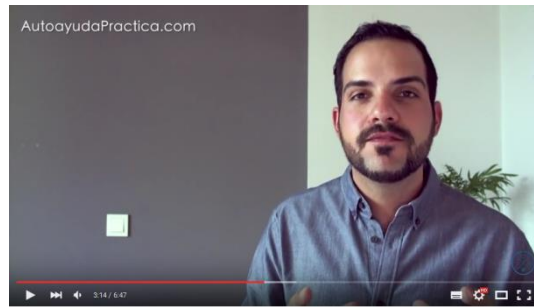
La empatía es una destreza de la comunicación interpersonal, que permite un entendimiento para poder comprender el mensaje de la otra persona, a fin de establecer un diálogo. Es una habilidad fundamental para reconocer los sentimientos de los demás, permitiéndonos vincular con el sentir del otro, tomando las experiencias ajenas como propias.

#### **5. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN**

La habilidad de la comunicación es una destreza básica que permite mejorar las relaciones interpersonales, se refiere a la capacidad para enviar y recibir información. Dentro de una buena comunicación no deben existir distracciones, no debe emitirse juicios por estados emocionales, no exceder en los sentimientos, sino más bien, tener un enfoque preciso de lo que se pretende transmitir.

## VIDEO

### 10 HÁBITOS DE LA GENTE CON ALTA INTELIGENCIA EMOCIONAL



10 Hábitos De La Gente Con Alta Inteligencia Emocional

### CÓMO DESARROLLAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EJERCICIO BÁSICO



Cómo desarrollar la inteligencia emocional - Ejercicio básico

## **TERCER TALLER: EL RAPPORT: SIMPATÍA PSICOLÓGICA Y EMOCIONAL**

(Taller de programación neurolingüística)

### **¿QUÉ ES RAPPORT?**

El Rapport es un instrumento primordial dentro del Programa Neurolingüística, cuyo significado es crear sintonía con el individuo que se está comunicando. La palabra Rapport es un vocablo anglosajón que carece de traducción.

El principal objetivo de esta herramienta, es crear una comunicación donde exista un entorno de confianza y cooperación entre los actores que permite un diálogo donde no existan juicios, distorsiones o malos entendidos, sino una escucha sana.

### **BENEFICIOS DE RAPPORT:**

- Propiciar un entorno de cooperación, confianza y beneficio mutuo.
- Establecer un ambiente de cooperación que propicie el intercambio de ideas sin distorsiones y permita topar incluso tópicos delicados, que no sean catalogados como un regaño o crítica.
- Dar un mensaje completo
- Facilitar nuevos puntos de vista y buena comprensión de la situación
- Crear un entorno de cordialidad
- Permite la expresión libre del pensamiento

### **Objetivos**

- Introducir a los talleristas los fundamentos del Rapport,

### **Introducción**

Rapport, se convierte en una herramienta necesaria para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional dentro de la entidad. Aplicar

las técnicas y hábitos de una inteligencia emocional, es la mejor manera de llevar un estilo de vida asertivo, no importa cuales sean las circunstancias que se vivan, siempre se saca lo mejor de las experiencias y se aprende de los errores.

Se realizarán las siguientes actividades que estarán guiadas por el expositor:

- El facilitador proyectará un video de un comercial de televisión, luego se hace un análisis de cada una de los diálogos, gestos expresiones, (ver el video cuantas veces sea necesario), los talleristas deben reflexionar sobre el video. ¿Cree usted que el video es un claro ejemplo de Rapport? Los docentes pueden narrar, en el caso que tuvieran, anécdotas personales de Rapport. Experiencias que no conocían como Rapport hasta el día de hoy.
- El facilitador proporcionará la estrategia “La jirafa y el elefante”, que se encuentra explicada en los anexos.
- Luego proyectará la hoja de anécdota de Richard Bandler, co-creador del programa de Neurolingüística, al público, el facilitador dirige una lectura punto a punto o usando narrador, y las voces de los personajes para el diálogo. Se plantea la pregunta ¿En qué momento del dialogo se formó el Rapport?, ¿Qué cree usted que hubiera pasado si el Dr. Bandler no hubiera llamado al paciente “Jesús”? ¿Cree usted que el Rapport es una herramienta útil para conseguir logros en el clima laboral de la institución?.

## ESTRATEGIA “LA JIRAFAS Y EL ELEFANTE”

### ESTRATEGIA METODOLÓGICA

#### Objetivos:

- Animación y concentración
- Energetizar a un grupo fatigado
- Crear buen ambiente en el grupo desde el juego

**Tiempo:** 15 minutos

**Edad:** Cualquiera, pero al ser un poco infantil se hace divertido para los mayores

**Materiales necesarios:** Ninguno

#### Desarrollo

Todos los participantes deberán formar un círculo, quedando uno en el centro. El que se coloca en el centro, puede ser el facilitador, cumple la función de señalar a cualquier miembro del grupo diciéndole jirafa o elefante. Si dice jirafa, el señalado deberá juntar sus manos en alto y sus compañeros agacharse y tomarle por los pies.

Si el que está en el centro dice elefante, el señalado deberá simular con sus manos la trompa del elefante, sus vecinos simularán las orejas con sus manos.

La persona que está distraída y no siga las indicaciones, se colocará en el centro y señalará de nuevo a otro miembro del grupo, a la vez que dice jirafa o elefante

El juego se continúa desarrollando de la misma manera, pero debe ser a un ritmo rápido.



### ANÉCDOTA: Bandler y Jesucristo

Cierto día allá por los comienzos de los años 70, en los inicios de la PNL, otros profesionales del hospital psiquiátrico donde asistía, le pidieron a Bandler si podía hacer algo con un paciente muy particular...se trataba de un hombre esquizofrénico, que estaba convencido de ser Jesucristo...

Habían probado muchos métodos para ayudarlo en su enfermedad y ninguno funcionó. Una vez que le aseguraron a Richard Bandler, que el paciente no era peligroso, lo llevaron en su presencia.

Al verlo llegar, el hombre le preguntó:

–“Hijo Mío, ¿que deseas?”

A lo que Bandler respondió:

–”Hola Jesús quería conocerte, he oído hablar tanto de ti...sabes, soy una persona muy religiosa y ansiaba encontrarte”...

Y el hombre esquizofrénico le dice:

–“Bien hijo mío, yo también estoy contento!”

En ese momento, Bandler le comunicó que se alejaría un par de minutos para hacer algo...

El hombre un poco desconcertado, le pidió explicaciones a su interlocutor acerca de a dónde iba...

Bandler respondió simplemente:

–“Vamos, no puedes no saberlo... tú eres Jesús!”

Ante la perplejidad del paciente, Bandler regresó con una cinta métrica, le dijo que pusiera los brazos en cruz y le midió la envergadura y la estatura de la cabeza a los pies...

Cuando uno de los creadores de la PNL, hubo terminado, le avisó que en un instante volvería, a lo que el paciente esquizofrénico le preguntó, ya algo impaciente y preocupado:

- “¿Piensas hacerme un traje nuevo?”

Bandler contestó:

–” Vamos Jesús, tú sabes ciertamente lo que quiero hacer, quédate tranquilo, es sólo tu destino”...

Al rato volvió a la sala del paciente con dos listones de madera y varios clavos...Bandler las apoyó en el suelo en forma de cruz y con un gran martillo comenzó a clavarlas.

A esta altura, el hombre comenzó a asustarse, tanto que comenzó a decir...

-” ¿Qué haces?

Richard Bandler le volvió a preguntar:

-” ¿Eres Jesús?”

El hombre respondió:

- "Tú lo has dicho, hijo mío"

Bandler le contestó,:

- "Entonces ya sabes porque estoy aquí".

Después, empezó a reflexionar en voz alta sobre el daño que le harían esos clavos en el cuerpo y en el límite del miedo, el paciente salió corriendo gritando:

- "No soy Jesús!"... "No soy Jesús!"...

**¿EN QUÉ MOMENTO SE CREA EL RAPPORT?**

En el primer momento cuando le dice Hola Jesús

Si Bandler al comienzo, le hubiera dicho al paciente que no era Jesús, no hubiera creado sintonía...no hubiera tendido un puente hacia el mapa mental que tenía ese hombre, que realmente se creía Jesús y actuaba como tal...

**VIDEO**

Comercial de TV donde se ve el Rapport en acción



## **CUARTO TALLER: COMUNICACIÓN ASERTIVA**

### **¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ASERTIVA?**

Es la forma de expresarse de manera clara y concisa, apoderándose del tema de lo que se piensa y de lo que se siente.

- ✓ Hacerle seguimiento a lo dicho
- ✓ Ser breve
- ✓ Usar retroalimentación
- ✓ Ser empático
- ✓ Simplificar el lenguaje
- ✓ Repetir
- ✓ Saber escuchar
- ✓ Controlar las emociones
- ✓ Mantener el contacto visual

### **ELEMENTOS A EVITAR EN LA ESCUCHA ACTIVA**

- a) No entretenernos
- b) Dejar que la otra persona hable
- c) No juzgar
- d) No ofrecer ayuda o soluciones prematuras
- e) No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: “no te preocupes, eso no es nada”.
- f) No contar “tu historia” cuando la otra persona desea hablarte.
- g) No contra-argumentar. Por ejemplo: el otro dice “me siento mal” y tú respondes “y yo también”.
- h) Evitar el “síndrome del experto”: ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad

**Objetivo:**

- Aprender los fundamentos de la comunicación asertiva

**Introducción**

La comunicación asertiva es la herramienta más esencial para lograr que las relaciones interpersonales surjan, de esta depende que tan buenas o malas relaciones tengan con las demás personas. Una comunicación no asertiva es la causa de los conflictos dentro de los climas organizacionales en los centros educativos.

**La clave de una excelente comunicación se encuentra en la observación y la escucha activa**

Se realizarán las siguientes actividades que estarán guiadas por el expositor:

- Se proyectará el video de escucha activa basado en la escena de la película “La vida es bella (1997)”, se da una acción de escucha activa, la cual debe ser analizada los detalles, ¿en qué momento se da?, y ¿de qué forma?, ¿qué beneficios obtuvo el mesero? ¿Cree usted que es fácil tener una escucha activa? ¿Por qué? Cuáles son los requisitos para tener una escucha activa. ¿Cómo puede mejorar la escucha activa en el clima laboral de la institución?
- Los participantes realizarán la actividad con la dinámica “La escucha en cadena”.

## DINÁMICA DE ESCUCHA ACTIVA. LA ESCUCHA EN CADENA



**Recursos materiales:** una hoja con la noticia a contar escrita.

**Recursos humanos:** dos monitores.

**Tiempo estimado:** 20 minutos.

Desarrollo: se piden cuatro voluntarios, de los cuales todos menos uno deben salir de la habitación con uno de los monitores, mientras, el otro explica lo que se va a hacer al resto del grupo.

A continuación, el monitor le cuenta al voluntario que se haya quedado en el aula una noticia, indicándose que preste atención ya que tendrá que contársela después a uno de los compañeros que están fuera.

Seguidamente, uno de los participantes que salió fuera del aula debe entrar para que el otro le cuente la noticia, igualmente, se le pide que esté atento porque deberá reproducir la noticia con exactitud.

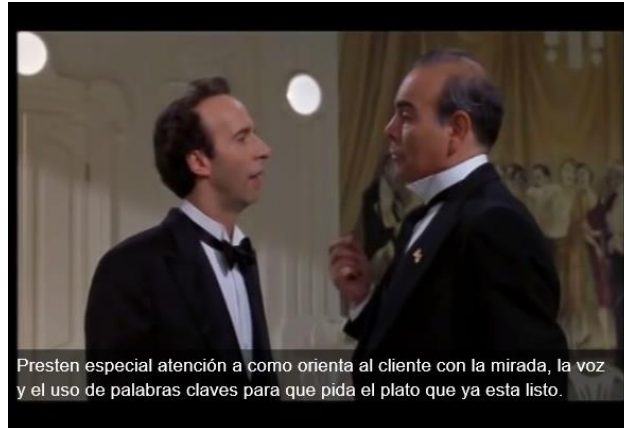
Se sigue el mismo procedimiento hasta que todos los participantes hayan entrado en el aula. El último en entrar debe escribir en la pizarra la noticia resultante. Después se compara entre todos la noticia original con lo que ha quedado de ella tras la intervención del cuarto integrante.

Se puede observar cómo el receptor recuerda mejor lo que le llama la atención y no recuerda aquello que es irrelevante para él. Asimismo, se aprecia cómo se tiende a imaginar e inventar la información que falta, lo que explicaría porque se van añadiendo cosas nuevas, que no formaban parte de la información original.

## VIDEO

### Escucha Activa

Escena tomada de la película “La vida es bella” 1997



Presten especial atención a como orienta al cliente con la mirada, la voz y el uso de palabras claves para que pida el plato que ya esta listo.

## **QUINTO TALLER: TRABAJO EN EQUIPO Y TOMA DE DECISIONES**

### **Objetivo:**

- Motivar el trabajo en equipo

### **Introducción**

Este taller está enfocado especialmente en el trabajo en equipo y toma de decisiones, para poder optimizar el clima organizacional de la unidad educativa. El trabajo en equipo, tiene muchas ventajas como: permite alcanzar las metas más rápido; el trabajo en equipo crea lazos de apoyo, cuando se presentan dificultades y problemas; los equipos se estimulan y se fortalecen para que sigan creciendo; el trabajo en equipo permite que haya innovación y creatividad, ya que todos los miembros aportan ideas nuevas; en el trabajo en equipo se fortalece la unidad, los beneficios son para el equipo, y todo el equipo se responsabiliza de los errores cometidos. Sin embargo, si el equipo no funciona como es debido, entonces, indisponen el clima organizacional de los docentes y administrativos.

En lo relacionado a la toma de decisiones se enfocará, ¿cómo debe hacerlo? y cuáles son las consecuencias de aplicarlo incorrectamente.

Se realizarán las siguientes actividades que estarán guiadas por el expositor:

- Se proyectará el video “La Carreta”, luego el facilitador preguntará cuáles son los pasos que un líder debe cumplir al trabajar en equipo. Se discute los resultados y las diferencias.
- Se da a conocer las 7 CLAVES PARA TRABAJAR EN EQUIPO, el facilitador refuerza el conocimiento con lluvia de ideas, los docentes podrán reflexionar sobre las fortalezas y debilidades de los individuos.
- El facilitador procederá a la lectura de reflexión en voz alta de “El cuento de las Herramientas”, los docentes podrán dar su punto de vista sobre el tema.
- Se proyectará el video “El Jabón”, donde cada participante podrá expresar su punto de vista.

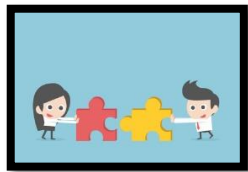
**VIDEO**

**LA CARRETA, TRABAJO EN EQUIPO - SELECCIÓN DE PERSONAL**



## 7 CLAVES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

TIEMPO ESTIMADO DE LECTURA: 5 MINUTOS



Consejos que ayudarán a los miembros de la organización a fortalecer el trabajo en equipo, creando un ambiente equilibrado y feliz.

**1.- Gana y brinda confianza:** La presencia de este elemento es un componente fundamental para el desenvolvimiento de un equipo. Se trata de brindar seguridad y ganarse la confianza del grupo, así los participantes definirán bien sus responsabilidades para apoyarse mutuamente, sin ser criticados.

**2.- Objetivo en común.-**Dentro de un equipo de trabajo los participantes deben determinar las metas que deseen alcanzar para beneficio de todos, lo que genera al equipo una recompensa. Se debe establecer un orden de responsabilidad para cada integrante y como su aporte ayudaría a la solución de los problemas planteados de manera que se logre alcanzar las metas deseadas.

**3.- Igualdad: Ninguno de los integrantes vale más que la suma de todos:** En un equipo de trabajo es importante que el individuo no protagonice y participe activamente encontrando la equidad en el grupo. Los que conforman el grupo tienen el mismo valor y deben participar por igual, para no desmerecer el valor que cada uno posee en el desenvolvimiento de la actividad.

**4.- Tomar decisiones en conjunto:** Para alcanzar armonía dentro de un equipo de trabajo es importante preguntar las opiniones de sus integrantes y no imponer ciertas tareas o responsabilidades sin antes hacer un consenso dentro del mismo, ya que la toma de decisiones de manera individualizada llevan al desorden y frustración del resto del equipo.

**5.- Comunicación y entendimiento:** Dentro de un grupo de trabajo existe diversidad de opiniones por lo que muchas veces no se llega a un consenso, las ideas deberán analizarse en grupo y tomar la más idónea que permita la consecución de los objetivos.

**6.- Trabajo en equipo:** Es importante la integración del equipo de trabajo, esto permitirá mejorar el ambiente laboral, fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales de cada uno de los integrantes de la organización.

La integración se puede dar a través de festejos, reuniones, eventos deportivos, actos que tienen por objeto fomentar una relación que vaya más allá del plano laboral, logrando así que cada uno de los integrantes desempeñe sus actividades en un marco más familiar.

**7.- Crecimiento:** Conseguir nuestras metas es lo que todos deseamos, trabajar sabiendo que podemos lograr un crecimiento es reconfortante. Resulta motivante estar convencido de nuestra capacidad, para poner en práctica las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos deseados, tanto en el plano laboral como personal



## LECTURA DE REFLEXIÓN

### EL TRABAJO EN EQUIPO: “EL CUENTO DE LAS HERRAMIENTAS”

En un pequeño pueblo, existía una diminuta carpintería famosa por los muebles que allí se fabricaban. Cierta día las herramientas decidieron reunirse en asamblea para dirimir sus diferencias. Una vez estuvieron todas reunidas, el martillo, en su calidad de presidente tomó la palabra.

-Queridos compañeros, ya estamos constituidos en asamblea. ¿Cuál es el problema?. -Tienes que dimitir- exclamaron muchas voces.

-¿Cuál es la razón? – inquirió el martillo. -¡Haces demasiado ruido!- se oyó al fondo de la sala, al tiempo que las demás afirmaban con sus gestos. -Además - agregó otra herramienta-, te pasas el día golpeando todo.

El martillo se sintió triste y frustrado. \_Está bien, me iré si eso es lo que queréis. ¿Quién se propone como presidente?.

-Yo, se autoproclamó el tornillo -De eso nada -gritaron varias herramientas. Sólo sirves si das muchas vueltas y eso nos retrasa todo.

-Seré yo -exclamó la lija- -¡Jamás!-protesto la mayoría-. Eres muy áspera y siempre tienes fricciones con los demás.

-¡Yo seré el próximo presidente! -anuncio el metro. -De ninguna manera, te pasas el día midiendo a los demás como si tus medidas fueran las únicas válidas – dijo una pequeña herramienta.

En esa discusión estaban enfrascados cuando entró el carpintero y se puso a trabajar. Utilizó todas y cada una de las herramientas en el momento oportuno. Después de unas horas de trabajo, los trozos de madera apilados en el suelo fueron convertidos en un precioso mueble listo para entregar al cliente. El carpintero se levantó, observó el mueble y sonrió al ver lo bien que había quedado. Se quitó el delantal de trabajo y salió de la carpintería.

De inmediato la Asamblea volvió a reunirse y el alicate tomó la palabra: “Queridos compañeros, es evidente que todos tenemos defectos pero acabamos de ver que nuestras cualidades hacen posible que se puedan hacer muebles tan maravillosos como éste”. Las herramientas se miraron unas a otras sin decir nada

y el alicate continuo: “son nuestras cualidades y no nuestros defectos las que nos hacen valiosas. El martillo es fuerte y eso nos hace unir muchas piezas. El tornillo también une y da fuerza allí donde no actúa el martillo. La lija lima aquello que es áspero y pule la superficie. El metro es preciso y exacto, nos permite no equivocarnos en las medidas que nos han encargado. Y así podría continuar con cada una de vosotras.

Después de aquellas palabras todas las herramientas se dieron cuenta que sólo el trabajo en equipo les hacía realmente útiles y que debían de fijarse en las virtudes de cada una para conseguir el éxito.

## EL JABÓN: UN VIDEO PARA REFLEXIONAR

### VIDEO



### EVALUACIÓN

La evaluación del taller se realizará cualitativamente, según las actitudes y participaciones de los talleristas, debido que el logro que se quiere alcanzar es un cambio de actitud más asertivo. La evaluación del taller se la realizará en el desempeño laboral de todos los talleristas.

#### 4.7. IMPACTO/ PRODUCTO/ BENEFICIO OBTENIDO

“El impacto está compuesto por los efectos a mediano y largo plazo que tiene un proyecto o programa para la población objetivo y para el entorno, sean estos efectos o consecuencias deseadas (planificadas) o sean no deseadas” (Bello, 2009). También permite medir los cambios cualitativos que se han producido a partir de la implementación del proyecto y los beneficios muestran los logros medibles alcanzados a causa de dicho impacto.

El impacto debe ser incidente en todos los componentes del plantel tanto los internos como el currículo, las relaciones interpersonales, las factibilidad de las gestiones administrativas y financieras así como a nivel externo ya que debe fortalecer las relaciones con autoridades distritales y zonales, con los padres de familia y con la comunidad circundante.

Los cambios más significativos que se observarán son:

1. **Institución con alto nivel de confianza.-** La unidad educativa se convierte en un referente institucional para la zona, por su nivel de disponibilidad, ausencia de conflictos, presteza para la toma de decisiones.
2. **Docentes comprometidos con su tarea.-** Los docentes asumen su profesión como un multiservicio mancomunado dentro de la entidad y son conscientes de que la labor educativa solo es eficiente en tanto sea considerada un trabajo de equipo.
3. **Desempeño docente de acuerdo a las exigencias actuales.-** El nivel de motivación lleva al docente a comprometerse con los cambios de su tiempo, la nueva tendencia, los roles diferentes que debe asumir como mediador, facilitador consejero y guía, más que como un instructor.
4. **Optimización del tiempo útil.-** Siendo el desaprovechamiento del tiempo libre, uno de las consecuencias de un clima organizacional desintegrado, obviamente se va a producir un cambio en cuanto a la necesidad de optimizar la jornada laboral, el trabajo integrado durante el horario regular, libera al docente de las tareas en casa que interfiere con la responsabilidad familiar y es uno de los causantes de un clima organizacional inadecuado.
5. **Rendimiento académico estudiantil.-** Como una consecuencia necesaria y atesorada por todos los que hacen educación, se observa que un ambiente agradable y organizado, incide favorablemente en las motivaciones internas de los estudiantes, ellos se predisponen al estudio cuando sus docentes disfrutan su práctica laboral.

#### 4.8. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Yo, Alexandra Aracely Navarrete Cornejo, en respuesta a lo solicitado por la Egresada Marjorie Alexandra Andrade Mosquera, de la Carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para validar su proyecto de Titulación “**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA DE LA CIUDAD DE MILAGRO**”, informo que después de haber leído, puedo manifestar que el documento es pertinente para el personal que funciona en dicha área.

---

MSc. Alexandra Aracely Navarrete Cornejo  
C. I. 0910708809

## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Yo, Bethy Alexandra Mosquera Gavidia, en respuesta a lo solicitado por la Egresada Marjorie Alexandra Andrade Mosquera, de la Carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para validar su proyecto de Titulación **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA DE LA CIUDAD DE MILAGRO”**, informo que después de haber leído, puedo manifestar que el documento es pertinente para el personal que funciona en dicha área.

---

Lcda. Bethy Alexandra Mosquera Gavidia  
CI. 0916690357

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos del presente trabajo de investigación, se puede concluir lo siguiente:

Existe inconformidad por parte de los docentes en lo concerniente al ambiente organizacional dentro de la entidad educativa.

El desempeño laboral de los docentes se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo y las prácticas de dirección, restándole de cierto modo que el rendimiento diario de sus subalternos sea óptimo.

No fomentar la toma de decisiones con sus empleados, impiden un ambiente armónico, por cuanto se coarta la creatividad para encontrar ideas que llevan una solución eficaz al problema.

Existe desmotivación en los docentes, por la falta de integración y trabajo en equipo, por lo que es necesario fomentar la creación de grupos de trabajo, para un buen desempeño en la organización.

La comunicación aplicada actualmente dentro de la institución es escasa, situación que no permite relacionarse de la mejor manera entre los directivos y docentes, impidiendo alcanzar eficazmente los objetivos establecidos en la entidad.

Los directivos señalan que existe una resistencia en los docentes para comprometerse al cambio que la entidad promueve para el cumplimiento de metas.

Se necesita que se analice y propongan alternativas que permitan un mejoramiento del clima laboral actual y que contribuya al incremento del desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa.

## RECOMENDACIONES

Mantener un ambiente de trabajo adecuado, con la finalidad de que sus empleados se encuentren satisfechos y comprometerlos a todos, para que su desempeño lo realicen con el máximo rendimiento.

Integrar a los docentes para formar equipos de trabajo, creando sentido de responsabilidad para alcanzar metas y objetivos, ya que al trabajar mancomunadamente se fomenta la comunicación interna con sus compañeros.

Tomar las medidas correctivas en cuanto a la toma de decisiones, fomentando criterios de pertenencia con sus empleados, lo que permitirá un desarrollo eficaz en sus labores y percibirán que la supervisión que reciben es abierta y no de tipo estrecha.

Brindar una comunicación de puertas abiertas con el propósito de que sus subalternos encuentren en los directivos la confianza necesaria, promoviendo el sentido de compromiso para aportar nuevas ideas en bienestar de la Unidad Educativa.

Promover un cambio de actitud colectiva para transformar las percepciones negativas del personal y convertirlas en fortalezas para la entidad incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.

Realizar mediciones continuas al clima organizacional, ayudará de manera eficaz a los directivos a mantenerse informados de las percepciones de sus empleados, para detectar tempranamente obstáculos y hacer las correcciones necesarias en el momento propicio.

Implementar un programa de mejora, para facilitar los mecanismos necesarios para conseguir un buen clima laboral dentro de la entidad, ya que un ambiente adecuado incita a trabajar.



## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, F. (2009). *La carpintería y el trabajo en equipo*. Recuperado de: <http://www.franciscoalcaide.com/2009/03/la-carpinteria-y-el-trabajo-en-equipo.html>
- Álvarez, C. (2003). *Evaluación docente*. Lima: Editorial San Marcos.
- Álvarez, S. (2001). *Clima Organizacional. Conceptos teóricos e investigaciones y resultados reiterantes*. Colombia: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.
- Aprender PNL. (2010). *Anecdotas PNL: Bandler y Jesucristo*. Recuperado de: <http://aprenderpnl.com/2010/12/anecdotas-pnl-bandler-y-jesucristo/>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Montecristi
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito
- AulaFacil. *Dinámica de escucha activa: La escucha en cadena*. Recuperado de: <http://www.aulafacil.com/cursos/111476/psicologia/psicologia/taller-de-habilidades-sociales-y-comunicacion/dinamica-de-escucha-activa-la-escucha-en-cadena>
- Brunet, I., & Schilman, F. (2005). *Convivir con el capital financiero: Corralito y Movimientos Ahorristas*. España: Editorial Fundamentos
- Cañadas, I. y Sánchez. (1998). *Categorías de respuestas en escalas tipo Likert*. Revista Psicothema. Vol. 10, nº 3. Recuperado de: [http://www.ict.edu.mx/acervo\\_bibliotecologia\\_escalas\\_categoria\\_escalatipolikert.pdf](http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_categoria_escalatipolikert.pdf)
- CEPAL. (2009). *Evaluación de impacto*. Recuperado de: [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/impacto\\_rbbcproy.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/impacto_rbbcproy.pdf)
- Chiang, M., Maritn, M. y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Fernández, R., Cobos, P. y Figueroa, V. (2015). *Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial*. México: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Furnham, A. (2000). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. Inglaterra: Oxford University.

Gamarra, E. (2009). *Talleres de motivación y liderazgo personal: Guía del docente*. Lima: Soluciones Prácticas-ITDC

García, M. e Ibarra L. *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. México: Universidad de Guanajuato.

García, N. (2002). *La Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Gestiopolis. (2008). *El clima organizacional. Qué es y cómo analizarlo*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>

Gestiopolis. (2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>

Gibson, J. (2004). *Organizaciones, Conducta, Estructura Proceso*. México: Nueva Editorial Interamericano.

Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Lanas, G. (2014). *La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito* (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Ecuador

Levin y Rubin (1999). *Metodología de la investigación. La población*. Recuperado de: [www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/.../metodologia-investigacion.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/.../metodologia-investigacion.html)

Ministerio de Salud de Perú. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Perú.

Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL No. 1* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayo de San Marcos. Perú

Munive, M. (2013). *Clima organizacional/ambiente laboral de la institución educativa Nuestra Señora de las Flores* (Tesis de maestría). Universidad de San Buenaventura. Colombia.

Mx. Answers, (2006). *¿Qué es la encuesta? ¿Qué es la entrevista? ¿Qué es un cuestionario*. Recuperado de: <https://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid...>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2000). *Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente*. Recuperado de: <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>.

Pérez, F. (2014). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES* (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Ecuador.

Ruiz, J., Silva, N., y Vanga, A. (2008). *Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología*. Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia.

Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de [http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/4/admonrec2/MOD\\_3\\_LECT\\_3.pdf](http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/4/admonrec2/MOD_3_LECT_3.pdf)

Segredo, A. (2013). *Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1560-43812013000300011&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1560-43812013000300011&script=sci_arttext)

Sojos, M. (2014). *Influencia del clima laboral en el desempeño organizacional de GMS Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.* (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Ecuador.

Váida J. (2003). *Técnica y Metodología de investigación Administrativa aplicados a la gerencia de empresas*. Bolivia: Editorial Estigma Editores.

Vera, G. (2013). *Influencia de los turnos de trabajo en el rendimiento laboral de los operarios de la planta Guayas Unilever Andina Ecuador S.A. – Guayaquil* (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Ecuador

You Tube. (2015). *Vocación del docente*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=YPbThTlfZgU>

You Tube. (2014). *10 Hábitos de la gente con alta inteligencia emocional*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=B0G-8n1LJ-o>

You Tube. (2014). *Cómo desarrollar la inteligencia emocional - Ejercicio básico*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=6RdzOr2jSSY>

You Tube. (2012). *Comercial de TV donde se ve el Rapport en acción*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=1RqHkiPZchA>

You Tube. (2011). *Ejemplo de Venta Sugestiva*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=OjSadH1VNo8>

You Tube. (2010). *La carreta, performia - trabajo en equipo - selección de personal*. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m\\_A](https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m_A)

You Tube. (2011). *El jabón - un video para reflexionar*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=gQxpPKJW5ww>

## ANEXOS



**Entrada principal de la Unidad Educativa "José María Velasco Ibarra"**



## PABELLONES



**Lugar donde se desarrollará el Taller**

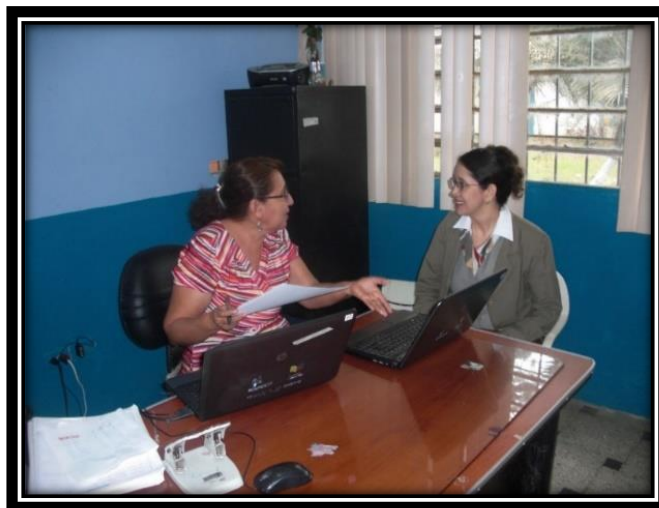


**Entrevista al señor rector Lcdo. Joselito Paredes Eugenio**



**Autorización del señor rector del plantel para la aplicación de encuestas**

## Encuesta a docentes



## FORMATO DE ENCUESTA



### UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

#### ENCUESTA A DOCENTES

La presente encuesta se aplica para medir el clima organizacional de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la ciudad de Milagro

Marque una (X) en la opción que usted considere adecuada. La encuesta es anónima, por lo tanto agradeceré su sinceridad en las respuestas.

**1. ¿Considera Ud. que existe trabajo en equipo en la Unidad Educativa?**

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

**2. ¿Usted crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño directivo?**

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

**3. ¿Participa usted en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo?**Siempre Casi siempre Ocasionalmente Rara vez Nunca **4. Cuando hay un reto para la entidad educativa ¿Usted participa activamente para su cumplimiento?**Siempre Casi siempre Ocasionalmente Rara vez Nunca **5. ¿Es abierta o sincera la comunicación entre el Rector y los docentes?**Siempre Casi siempre Ocasionalmente Rara vez Nunca



**6. ¿Tiene Ud. confianza y seguridad en los directivos de la Unidad Educativa?**Siempre Casi siempre Ocasionalmente Rara vez Nunca **7. ¿Considera usted, que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?**Siempre Casi siempre Ocasionalmente Rara vez Nunca **8. ¿Considera usted, que su comportamiento es visto por sus alumnos como amistoso y de apoyo?**Siempre Casi siempre Ocasionalmente Rara vez Nunca

**9. ¿Cree usted, que su trabajo es evaluado en forma adecuada?**

Siempre

Casi siempre

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

**10. ¿Un mejoramiento en el clima organizacional, le favorecería en el cumplimiento de sus actividades docentes?**

Siempre

Casi siempre

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

## FORMATO DE ENTREVISTA



### UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL ENTREVISTA AL RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ MARIA VELASCO IBARRA” DE LA CIUDAD DE MILAGRO

1. **¿Usted como autoridad del plantel, ¿Cómo controla las actividades que realizan los docentes?**
2. **¿Cree que los docentes son permitidos por la autoridad para tomar decisiones específicas de acuerdo a su rol?**
3. **¿Apoya a los docentes en la realización de sus actividades educativas?**
4. **¿Se organiza talleres de motivación para los docentes?**
5. **¿Cómo es la actitud de los docentes frente a los cambios de currículo?**
6. **¿De qué manera los docentes acceden a un diálogo positivo en caso de controversias?**