



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

FACULTAD A DISTANCIA POST GRADO

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DISEÑO Y EVALUACIÓN DE MODELOS EDUCATIVOS**

TEMA:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA
UNIDAD EDUCATIVA MUEY**

AUTORAS:

ING. IRMA CECILIA TORRES MEDINA

ING. MARJORIE ELIZABETH DE LA CRUZ LAINEZ

DIRECTORA DE TESIS:

LIC. ISABEL AMARILIS LEAL MARIDUEÑA MSc.

MARZO 2015

Guayaquil – Ecuador

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en las instituciones se habla de estándares de calidad, lo que hace que el nivel de exigencias sea mayor, pero en muchas instituciones no se valora el mejor de los recursos, el humano. Por qué se exige a los trabajadores un máximo rendimiento pero muchas veces no se toman en cuenta sus necesidades. Y estas no precisamente tienen que ver con el factor económico, sino que se desarrolle en un ambiente adecuado donde se propicie una convivencia armónica.

Los componentes que inciden en el Clima Organizacional son diversos, como la forma de actuar de directivos y maestros en una determinada institución. Pudiendo ser el accionar de esta positivo o negativo a consecuencia del Clima Organizacional avanzado, si éste no está acorde a los principios en que se fundamenta la educación; o positiva y no genera inconvenientes, realizando su tarea con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden ser afectadas internamente por el contexto en que se desenvuelven.

Debiendo considerarse además que las influencias del contexto en el Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado del gran importe de conocimientos, la variedad de fuerza de trabajo, la actualización tecnológica, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las entidades.

El Clima Organizacional orienta la base de la organización, las personas que la integran y cómo aprecian la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto escolar: correspondencia de objetivos, valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura,

relaciones profesionales entre docentes, identidad institucional, administración de símbolos, sistemas de retroalimentación adecuados.

El trabajo está desarrollado en tres capítulos:

Capítulo I: Donde se establecen los antecedentes de la problemática, las causas y efectos del mismo, se establecen los objetivos, la justificación del trabajo, se define el marco referencial con sus respectivos antecedentes históricos, referenciales marco teórico, conceptual de las variables.

Capítulo II: Se hace el análisis de la situación actual, se evidencian los resultados de la aplicación de los instrumentos, la verificación de la hipótesis.

Capítulo III: En este se desarrolla la propuesta, definiendo objetivos, fundamentación, actividades, presupuesto, cronograma, para luego establecer conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedente de la Investigación

El clima organizacional a nivel mundial es considerado un punto clave para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, por el gran aporte que da al desempeño laboral. El que las instituciones midan el clima organizacional, hace que obtengan un nivel de satisfacción laboral que facilita que se den condiciones para el desempeño laboral aporte al éxito de las entidades. En América Latina se han observado entidades que mantienen viejos esquemas estructurales que las hecho quedar como obsoletas si no pone en práctica nuevo paradigmas organizacionales.

En especial en los países subdesarrollados, cambiaría el estilo de dirección que se mantiene y se crearían ambientes de trabajo motivadores, y se daría la importancia debida a los empleados dándoles el trato como seres humanos que tienen deberes y derechos, y centrar la mirada en el clima organizacional, para un desenvolvimiento eficiente. Este trabajo está centrado en el análisis de la incidencia de la cultura de una entidad es un factor o elemento imprescindible en la consecución de objetivos estratégicos de la “Unidad Educativa Muey”.

Se realiza una revisión para conocer elementos culturales, propios del actuar organizacional, como son los valores, costumbres, normas y actitudes hacia ciertas áreas del quehacer organizacional, todos los elementos que tienen directa relación para el logro de tareas institucionales en general.

En segundo lugar, se ha querido conocer elementos propios de la cultura de la Institución objeto de estudio, que tienen directa relación con el logro de resultados. La importancia del clima organizacional es reconocida mundialmente, en todas las organizaciones, la cultura organizacional tiene su origen en valores sustentados por quienes fueron sus fundadores, como pilar fundamental para apoyar los procesos que permitan crear un ambiente competitivo. En este sentido, aspectos relacionados con la cultura, tales como: normas, valores, actitudes, sentimientos, creencias, ética o moral, forman parte de las expectativas que se plantean las organizaciones como piedra angular para su desarrollo y crecimiento.

Así mismo, para que en las instituciones exista un ambiente competitivo, basado en valores, se requiere de la integración de los individuos, adoptando actitudes que permitan un comportamiento orientado a crear ambientes de trabajo, caracterizados por la cooperación, colaboración y participación de todos, con el fin único de favorecer un crecimiento armónico.

1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema

Hall citado por Álvarez, define el Clima Organizacional (CO), “como todas las características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Constituyéndose esto en

un elemento concluyente en el logro de los objetivos de las instituciones” (Cortés Jiménez, 2009). Por lo que partiendo de esta definición es importante que se analicen los factores que influyen en cualquier clima organizacional debido a que estos darán a conocer el accionar de los docentes y directivos de las instituciones educativas, pudiendo ser estas positivas o negativas de acuerdo al clima organizacional que se haya desarrollado.

Situación que también se ha podido observar en la “Unidad Educativa Muey”, donde se ha podido evidenciar que no existe adecuada comunicación entre los miembros de esta institución, factor que está afectando a las relaciones interpersonales, convirtiéndose también en un limitante para que se dé un desempeño laboral eficiente; además de afectar a la planificación que en vez de convertirse en el eje central que rige la institución por no estar debidamente direccionado, es más bien un elemento que impide que las actividades se desarrollen en forma armónica en la institución.

De perdurar esta situación en la Institución objeto de estudio, se generan situaciones conflictivas que harán que esta se vea envuelta en problemas entre los miembros de la comunidad educativa, haciendo que la institución pierda el prestigio que ha mantenido hasta la actualidad, pero sobre todo no permitirá que supere las evaluaciones a las que están siendo sometidas las instituciones educativas, por parte del Ministerio de Educación quien ha establecido estándares de desempeño.

Como docentes es relevante que se contribuya a la consecución del objetivo 3 del buen vivir “mejorar la calidad de vida de la población”, al desarrollarse la educación en un ambiente de interrelación es preponderante que el ambiente se sea el adecuado para que se cumpla con la finalidad encomendada a la

instituciones educativas, siendo el docente el que debe servir de mediador de los conflictos que se presenten en las instituciones educativas.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida se correlaciona el clima organizacional con el desempeño laboral del personal docente de la “Unidad Educativa Muey”, durante el periodo lectivo 2014 - 2015?

1.2.3 SISTEMATIZACIÓN

- ♣ ¿En qué medida la comunicación afecta en el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa Muey.

- ♣ ¿De qué manera clima organizacional afecta el desempeño del personal docente de la Unidad Educativa Muey?

- ♣ ¿Cómo influye la planificación en el desempeño del personal docente de la Unidad Educativa Muey?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- ♣ Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa Muey.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar como afecta la comunicación mediante un análisis con la finalidad de que se desarrolle un desempeño laboral eficiente del personal docente de la “Unidad Educativa Muey”.
- Indagar como el clima organizacional afectado el desempeño del personal docente de la “Unidad Educativa Muey”.
- Establecer como la planificación en el desempeño del personal docente de la “Unidad Educativa Muey”.

1.4 Justificación de la Investigación

El presente tema se justifica fundamentado en que “la gestión de calidad es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir, controlar una organización” (International Organization for Standardization, 2000, pág. 40), factor que debe tenerse en cuenta en las instituciones educativas para lograr que el clima organizacional se desarrolle de manera eficiente; situación que está siendo dejado de lado al presentarse problemáticas que se ha evidenciado en los tiempos actuales, lo que a nivel institucional ha impulsado al personal a exigir sus derechos a través de sus propios medios y en ciertos casos a causar daño a la institución educativa.

Esto se debe a que los directivos pasan por alto muchos aspectos que para que el personal que trabaja en la institución son primordiales en el desarrollo de su trabajo diario, es por ello que se debe incitar al cambio de mentalidad y de estrategia, tomando en cuenta no solo el aspecto económico favorable para la

institución sino también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, porque el recurso humano es el motor fundamental de la organización, merece reconocimiento e incentivos que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de la misma.

Lo narrado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión del equipo directivo y docentes de la “Unidad Educativa Muey”, ubicada en Av. Carlos Espinoza y Av. Muey sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal administrativo y docente, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los dos grupos de referencia y lógicamente mejorar el clima de trabajo.

El crear un punto de equilibrio que permitirá a la organización contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización. Todo esto permitirá fortalecer en alto grado el contrato psicológico del personal docente y por consiguiente se desarrollara un clima de trabajo que permitirán la pro-actividad del personal.

Es de hacer notar que de la apreciación que se tenga sobre la presente investigación se beneficiarán la comunidad educativa, ente fundamentalmente dentro de los procesos de la organización educativa.

1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de haber realizado una revisión en el repositorio de la UTEG, se encuentra la investigación realizada por Fernando Castro y Yesmin Alabart con el tema: “Propuesta de cargos por Competencias para un Gerente general, aplicable a Hoteles de segunda calidad en la ciudad de Guayaquil” (Alabart & Castro, 2013)

Además en la web se encuentra el trabajo realizado por Mejías y Reyes cuyo título fue: “Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior” (Mejías, Reyes, & Arzola, 2006). También está el trabajo de Mailing Rivera Lam (2000) cuyo tema fue: “El clima organizacional de Unidades Educativas y la puesta en marcha de la Reforma Educativa” (Rivera Lam, 2000)

Y el trabajo de Nelsy Marien Cortés Jiménez elaborado en el 2009 cuyo tema fue: “Diagnostico del clima organizacional del Hospital Dr. Luis F. Nachón” (Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional del Hospital Dr. Luis F. Nachón, 2009), estudio que estuvo centrado en hacer un diagnóstico de la entidad seleccionada.

Trabajos que dejan entrever la relevancia del trabajo que se plantea, por la importancia que encierra la temática, además la factibilidad por no existir trabajo que coincida con las variables enfocadas.

“El clima organizacional es una temática que surge en los años 70, con el apareamiento del desarrollo organizacional y de aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las entidades” (García Ramírez & Ibarra Velasco, 2010).

Talcott Pearsons, citado por Rodríguez 1999, plantea una teoría basada en que las instituciones son un resultado de un subsistema de la sociedad; además exponía la reunión de la “personalidad, el sistema social organizacional y los niveles de cultura, la que podría ejecutarse a través de los roles, los estatus y las expectativas, que se toman en circunspección las orientaciones y normativas”.

1.5.1. Marco Teórico

Clima Organizacional

Según Goncalves (2001) existen diferentes factores que afectan a Clima Organizacional siendo esto: "un fenómeno que sirve de enlace entre los componentes del sistema organizacional y las predilecciones motivacionales que se transcriben en un procedimiento que tiene derivaciones sobre las entidades como la productividad, satisfacción, rotación, etc." (Uh Perera, 2008). Definiéndose como: “percepciones que los hombres tienen de la entidad en la que se desenvuelve y la opinión que se tenga de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas y apertura.” (García Villamizar, 2007).

Así entonces el Clima Organizacional se constituirá en una simbiosis entre las motivaciones y percepciones que se traducen en opiniones que emiten los individuos pertenecientes a la Organización. La Administración Educativa, como disciplina, se lo considera reciente, no existiendo un consenso acerca de su definición, ni de los elementos que lo forman de los elementos que la conforman; pero a pesar de esto, un gran número de trabajos coinciden en que las instituciones educativas están supeditadas a los principios que rigen a la demás

entidades, siguiendo los principios establecidos en la administración. (Montilla Galvis & Herrera Marchena, 2005)

Gutiérrez Reñón (1981) pone de manifiesto que las funciones administrativas no se desarrollan de forma abstracta porque no existe la administración por sí mismo, sino que enfoca en una entidad y un ambiente seleccionado. Dentro de la administración educativa, estas funciones actividades deben desarrollarse en el contexto educativo habitual y ser aplicado, en lo posterior al ámbito educativo, debido a que lo que prescribe la diferencia entre una organización y otra es el medio en el que se desenvuelve y las funciones que realiza.

Diferencia entre cultura y clima

Si se pretende establecer una diferencia entre cultura se debe partir del análisis de un conocido adagio "Los viejos hábitos son difíciles de erradicar", y partiendo de que el término cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción, sus partes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). De la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). Pudiendo llegar a la conclusión de que este término es una combinación "de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado". (Alvarez Valverde, 2002)

Estando inmersa está en los estilos de vida, sus costumbres, el arte, los inventos la tecnología, los valores y principios del hombre, así como sus tradiciones y creencias. Definición que por mucho tiempo le correspondió a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años 80, en 1997 Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, se adueñaron de esta definición antropológica y psicosocial a las entidades para lo cual realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, concluyendo como la

presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, autonomía y espíritu emprendedor.

Afirmándose que la cultura antecede al clima y funciona como su base o cimiento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer que cambie en cualquier momento. Rojas (1978) y Estraño (1980), en importantes investigaciones, proporcionan conocer un sinnúmero de criterios de diferentes autores con la finalidad de caracterizar la eficiencia del desempeño docente. Es así como se pueden resumir en conjunto variados indicadores para evaluar la gestión del profesorado:

Gráfico 1 Indicadores de evaluación del docente



Fuente: (Salas Silva, 2003)

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

En el ámbito educativo, la cultura organizacional de una entidad en el ámbito educativo genera una clase de Clima Organizacional y por lo tanto a una determinada cultura organizacional. Siendo este un elemento que forma las conductas tanto en los docentes como en directivos, es decir, que las prácticas habituales desarrolladas dentro y fuera de la sala de clases, influyen en la calidad de la interacción de la escuela (Smey - Richman, 1991).

Una adecuada orientación de la Cultura Organizacional se constituirá en un elemento que sirve de enlace entre las prácticas pedagógicas de los educadores favoreciendo el logro de los objetivos que la unidad educativa se propone. La percepción de pertenencia entre docentes y discentes fraguada por la cultura de la institución, los compromete respecto a los logros que obtenga la entidad y el éxito de los proyectos que pongan en marcha.

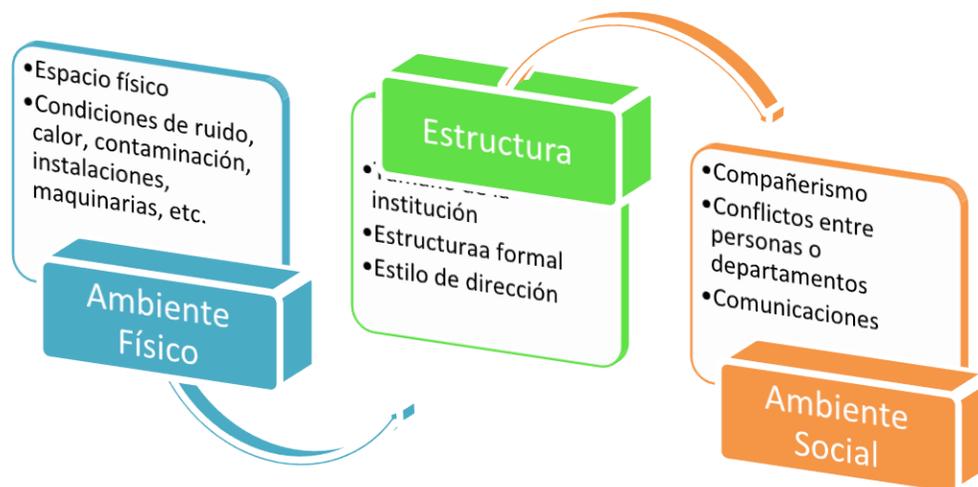
La coherencia en los objetivos de la escuela, especialmente, respecto de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el rol del director como líder que maneja todos los símbolos relacionados con la cultura organizacional de la escuela, las expectativas de rendimiento de los docentes y estudiantes, las relaciones positivas tanto internas del establecimiento como con el exterior, son algunas de las características de un establecimiento que la Cultura Organizacional genera un servicio educacional de calidad.

Dándose a conocer que, más que los diversos modelos establecidos de cultura, desde el término en un sentido amplio, que puedan existir en las distintas instituciones educativas, es el potencial de su cultura organizacional la que determina el éxito académico de ellos. Ahora bien, una de las maneras como se pone de manifiesto la Cultura Organizacional es a través del Clima Organizacional. Es preciso, por lo tanto, tomar en cuenta este aspecto.

Clima Organizacional

Una definición sintética del concepto de Clima Organizacional –reflexionando que existen diversas definiciones- es la siguiente: "El Clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización" (Rodríguez, 1995). Estas variables se refieren a los siguientes aspectos:

Gráfico 2 Aspectos del Clima Organizacional



Fuente: (Salas Silva, 2003)

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés. Se debe insistir en que existen otras definiciones de Clima Organizacional y que se ha presentado una de ellas a manera de síntesis.

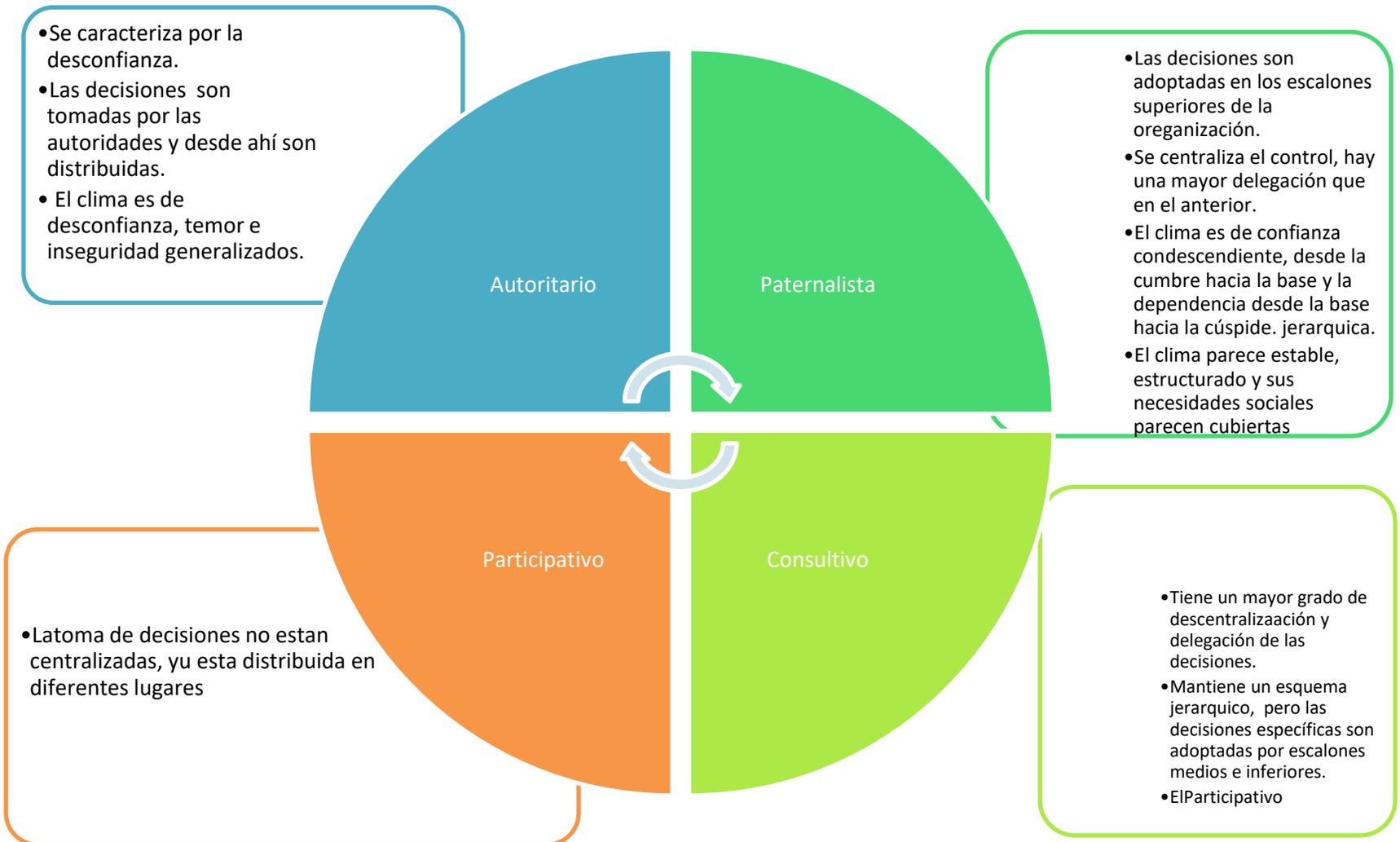
El Clima Organizacional que existe al interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual éste depende. La realidad es que en cuanto "sistema abierto", un colegio, un curso, etc., está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. Siendo importante tomar en cuenta que el "clima externo" interviene decisivamente en el "clima interno". Tomándose en cuenta, lo que se denomina determinación de la "unidad de análisis" y su posibilidad de crear un clima con relativa "autonomía" respecto del macrosistema.

Interrogantes que se pueden formular al respecto son: ¿qué puede hacer un director con su escuela si el ambiente del barrio es muy negativo?, ¿Cómo generar un clima positivo superando el entorno externo? Y ¿qué puede hacer un director en particular con sus profesores, si está situado en una corporación, departamento municipal caracterizado por un clima negativo?

En este trabajo se ha decidido trabajar con la teoría de Rensis Likert porque este autor ha desarrollado un término que da cuenta del fenómeno "efecto cascada". La imagen es útil y nos da una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional,

que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderazgo y las estructuras. De este modo se da una suerte de "reproducción" de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo (Likert, 1965).

Cada uno de los tres elementos considerados aportan en la percepción del clima, por parte de los integrantes de una entidad. Para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos, actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:



Fuente: (Camacho Brochero, Ospina Munera, & Segura Tello, 2003)
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

El clima de este tipo de organización se vuelve confiable al alcanzar un óptimo compromiso del personal con la entidad y sus objetivos. Lo que permitirá que relaciones entre los directivos y los empleados sean empáticas en las diferentes áreas de la organización. Estudiar el Clima Organizacional no es una tarea fácil, pero es una actividad retadora y relevante. El hecho de que en la educación, se de una interacción de personas, las cuales traen consigo valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera a la que se denomina clima.

El Clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas. Desde el momento en que la educación es un intento por colaborar al crecimiento de las personas, en su integralidad, es claro que el clima es asunto de mayor interés y preocupación.

A pesar de la complejidad del concepto Clima Organizacional es posible elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas variables que lo influyen. Las dimensiones más frecuentes son las que se refieren.

a: Estructura de la organización, relaciones humanas, recompensas, reconocimiento y autonomía.

El cuestionario de Rensis Likert considera las siguientes dimensiones:

1) Estilo de autoridad: Tiene que ver con cómo se ejecuta el poder dentro de la entidad.

2) Esquemas motivacionales: mecanismos de motivación que se ponen de manifiesto en las entidades.

3) Comunicaciones: las diferentes posturas comunicacionales en la institución y las diversas maneras de comunicación establecidos.

4) Procesos de influencia: procesos usados en la organización con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos de la entidad.

5) Procesos de toma de decisiones: El proceso que permite la acogida de decisiones acertadas mediante criterios de pertinencia de datos proporcionados, tomando en cuenta diversidad de criterios y repartición de las tareas decididas y de ejecución.

6) Procesos de planificación: Mecanismos para el alcance de objetivos y las maneras de lograrlo.

7) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Metodologías usadas para la definición de objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la entidad.

La mayoría de los cuestionarios de Clima Organizacional están contruidos sobre la base de preguntas cerradas en que se pide a los encuestados que evalúen el clima de la organización en términos de la situación actual y de la situación que considerarían ideal al respecto. Con esta doble evaluación se consigue conocer

tanto el estado actual, como la distancia que se estima existe entre este estado actual y el que idealmente se desearía.

Pero ese no es el caso del cuestionario desarrollado por Rensis Likert, porque éste indaga acerca de la situación actual y presente.

Métodos Comunes de Medición y Análisis del Clima Organizacional

Cuando se trata de métodos que permiten el análisis o técnicas de medición del clima organizacional se hallan diversidad de enfoques, relacionadas con la variedad de dimensiones, tanto objetivas o estructurales como subjetivas, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional.

En una organización se utilizan tres estrategias útiles para la medición del clima organizacional:

- 1**
 - Observación del comportamiento y
 - Desarrollo de sus empleados
- 2**
 - Entrevistas directas a quienes forman parte de la entidad.
- 3**
 - Aplicación de una encuesta a quienes forman parte de la institución
 - Usando el cuestionario diseñado para ellos.

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Por lo tanto, hay una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición del clima, a continuación se describirán los más implementados en nuestro contexto.

Según Brunet (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

- ✓ El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo.
- ✓ El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.
- ✓ El tipo de recompensa o de sueldo que la institución da a sus trabajadores. Esta dimensión tiene su base en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. En la percepción de recompensa por un buen desempeño.
- ✓ La consideración, la gratitud y el apoyo que un trabajador tiene de su patrono.

La calidad de un cuestionario, está en la factibilidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes de la institución. Toman do en consideración para ello que los factores determinantes del clima Organizacional varían de una institución a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas,

por lo que las herramientas y metodologías deben adaptarse a las necesidades de las entidades.

Entre los cuestionarios más utilizados están:

Para algunos autores el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del contexto interno de la institución el cual es experimentado por sus integrantes, influencia su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

El cuestionario desarrollado mide la percepción de los trabajadores en función de seis aspectos:

Conformidad: es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

Responsabilidad; es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Normas de Excelencia; es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los

individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso con estas.

Recompensas; es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

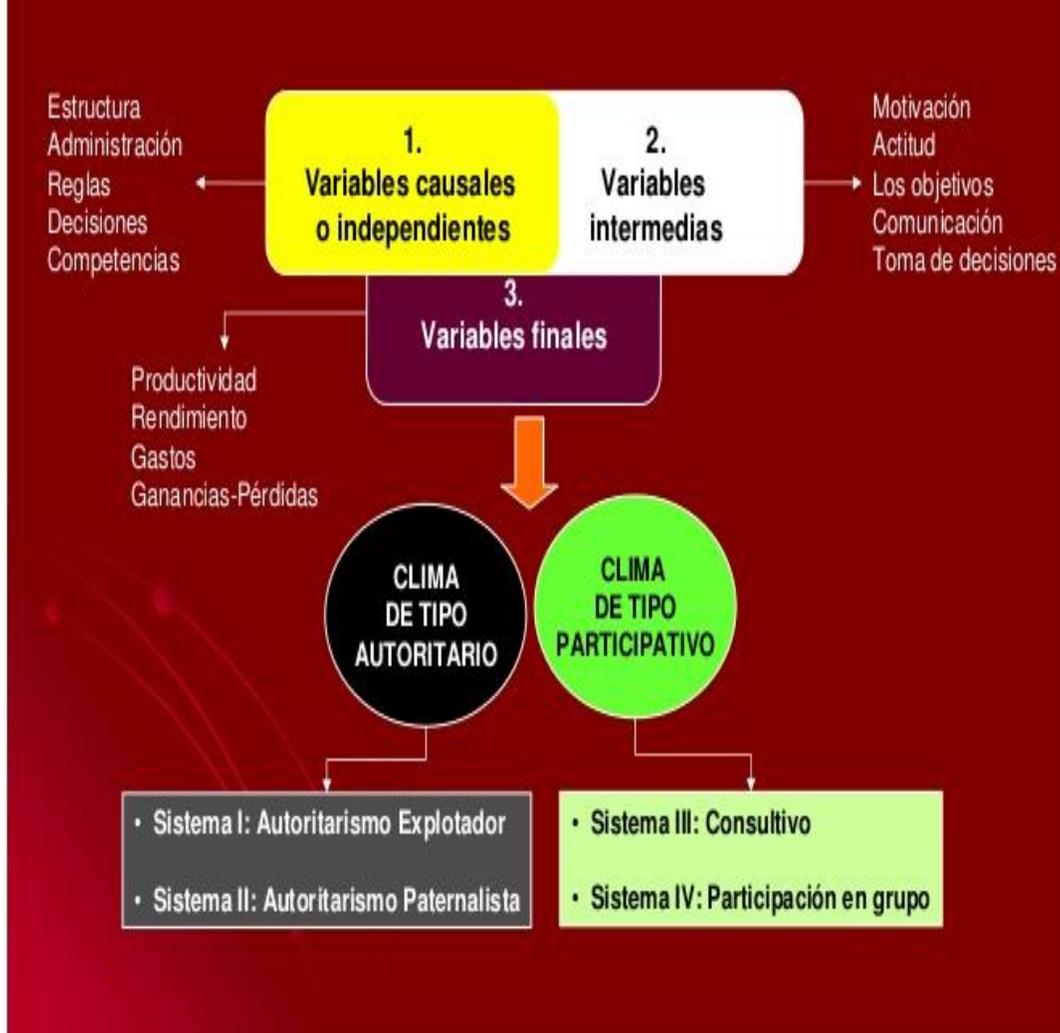
Claridad Organizacional; es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y Apoyo; es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios:

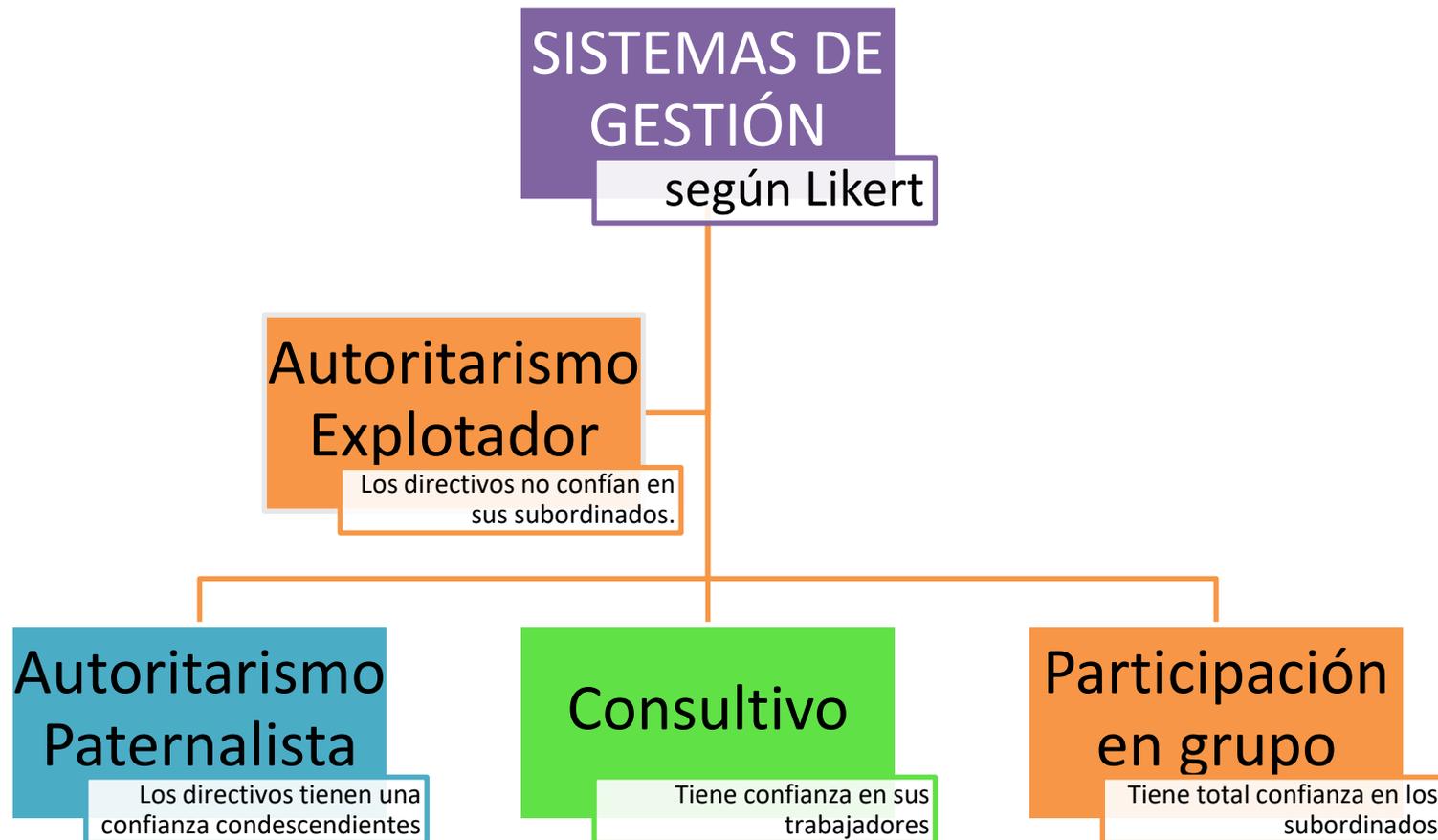
- El primero permite establecer el sistema de gestión al que está ligada la institución, acorde con las características organizativas y de actuación de la entidad.
- El segundo mostrará las diferencias establecidas entre los sistemas de gestión y así medir el origen de este.

Tipos de Clima Organizacional: Likert



Fuente: (Suárez Álvarez, 2008)

Likert clasifica los sistemas de gestión en 4 grupos:



Fuente: (Saavedra Luna & Rivera Morales, 2008)
Elaborado por: Irma Torres Marjorie De La Cruz Lainez

Autoritarismo explotador



Fuente: (Saavedra Luna & Rivera Morales, 2008)
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 3 Autoritarismo paternalista



Fuente: (Valverde, 2001)

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Clima de tipo participativo

Los administradores que desarrollan su trabajo dentro de un clima que permite la participación y que genera confiabilidad hacia sus empleados. Las normativas fallos se dan en los mandos superiores, pero se permite a los empleados que decidan en situaciones más concretas en los subniveles. La comunicación se genera de forma descendente. Los premios ocasionales y reprimendas sirven de motivación a quienes forma parte de la organización; se busca la satisfacción de las carestías de prestigio y de estima.

Se da una interacción controlada de tipo superior-subordinado con un alto grado de confianza. Siendo considerados factores de importancia en los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un Pudiendo dar origen a una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. En este clima se propicia un ambiente dinámico adecuado que permite que los directivos cumplan con los objetivos planteados.

Participación en grupo

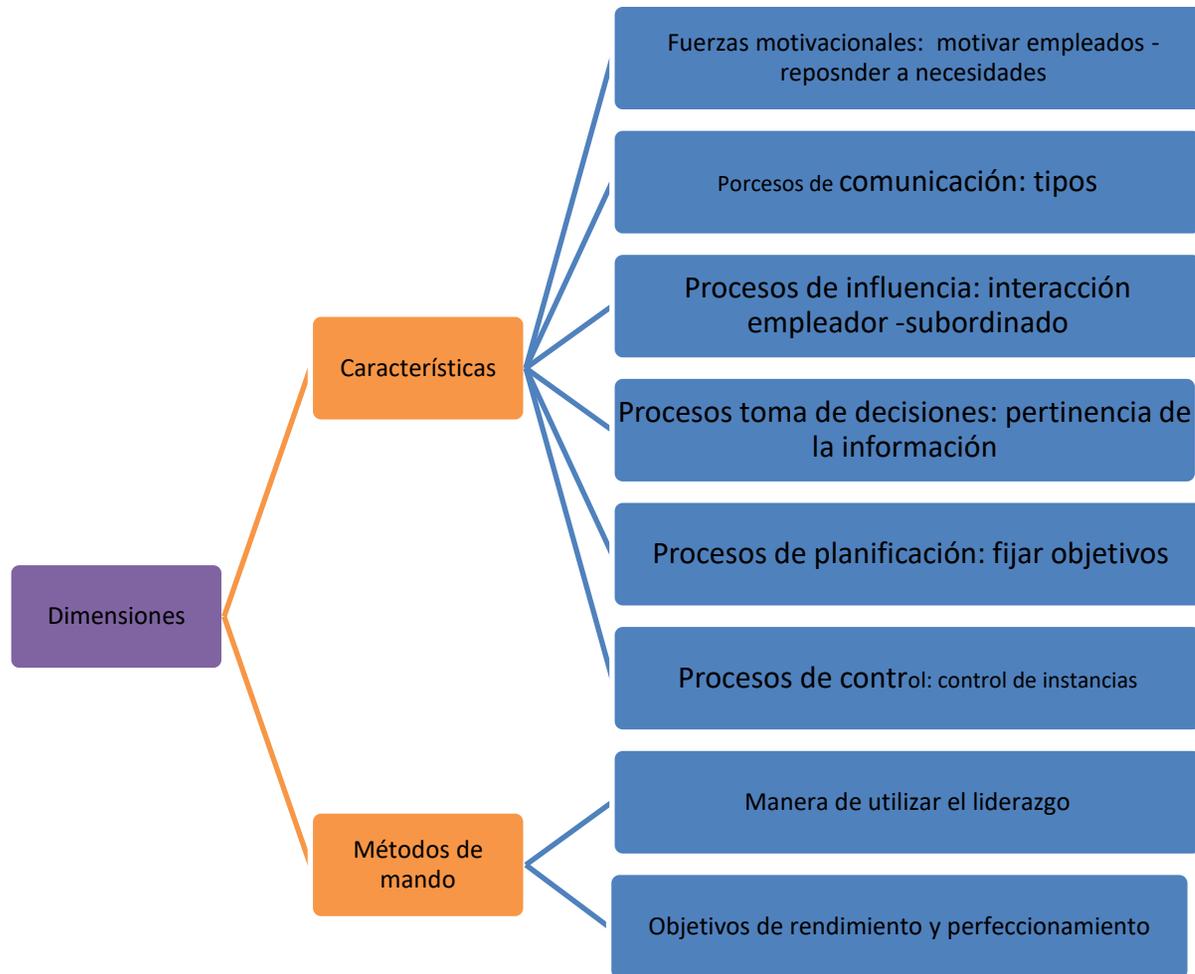
En el sistema de la participación en grupo, quienes están a cargo de la dirección permiten que sus docentes sean partícipes de la de toma de decisiones están diseminados en toda la entidad, muy bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

Los trabajadores se encuentran motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los

métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.
Confianza condescendiente

Existe una relación de amistad, confianza entre los superiores y subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. Pudiéndose establecer que todo el equipo de trabajo son piezas claves para que se alcance los fines y los objetivos de la entidad que son definidos en la planificación estratégica.

Likert establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima Organizacional y para el análisis de éste utiliza las siguientes dimensiones:



Fuente: (Ramos, 2012)

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

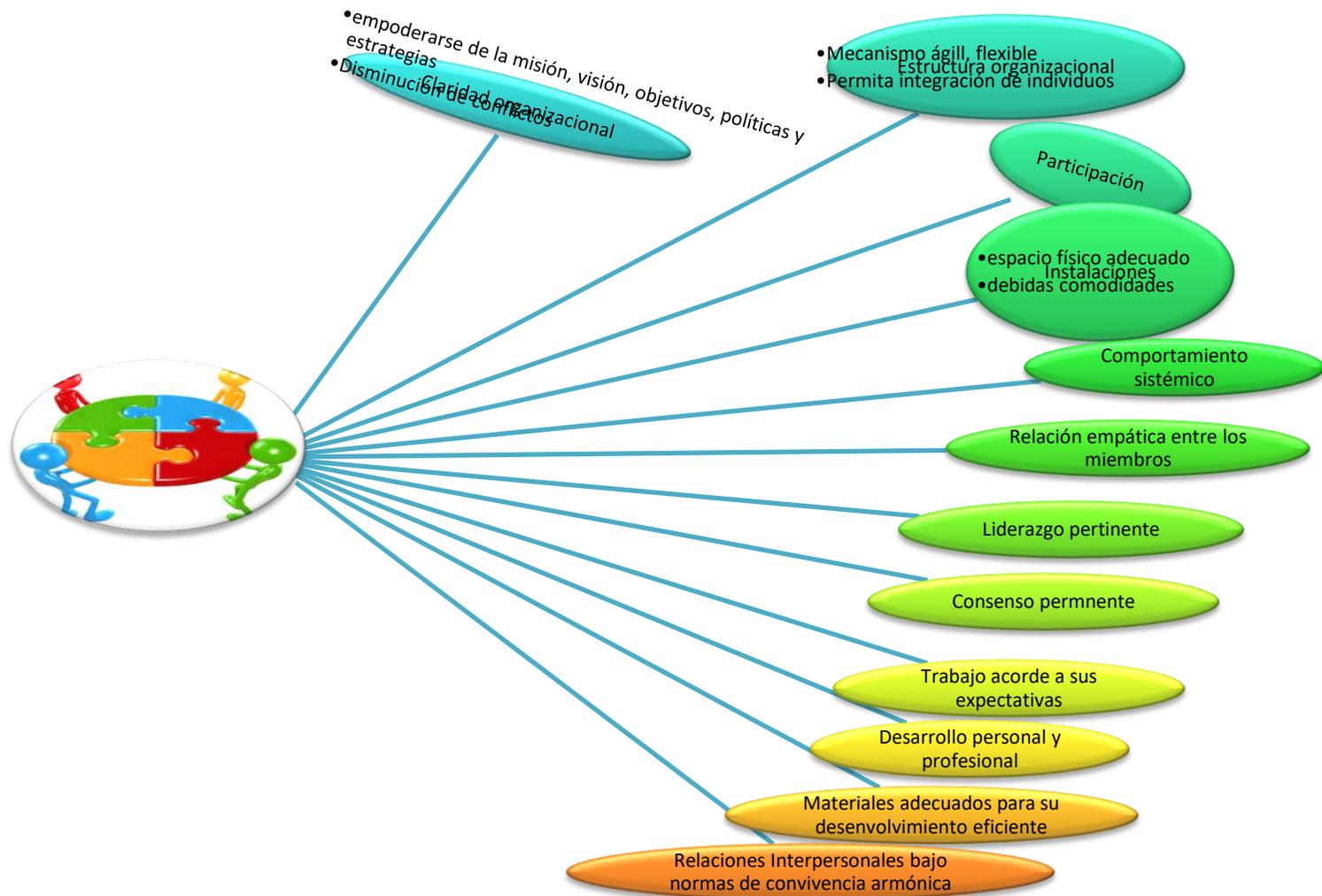
El trabajo de John Sudarsky es un modelo operativo, que muestra cómo se debe forjar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa. Este se llevó a cabo en la Universidad de los Andes, se fundamenta en la teoría de motivación de McClellan donde las necesidades de logro, de poder, y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo. El creó la prueba TECLA (Test de Clima Organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima el cual consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su labor.

Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, mencionados con antelación y le aumento los factores la seguridad y el salario porque los consideró importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así:

Seguridad; es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social. OGLIASTRI, Enrique (1977) Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Revista Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América Ltda. Salario; es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante, modelo que fue puesto en marcha por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han ejecutado los pocos análisis de clima Organizacional en el Valle del

Cauca. Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor son los que se detallan a continuación:



Fuente: (García, 2007)
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

- **Solución de Conflictos:** Si estos se generan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

- **Expresión Informal Positiva:** Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

- **Estabilidad Laboral:** Es otro de los factores la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.

- **Valoración:** contribuye a un clima organizacional adecuado, que quienes pertenezcan a la entidad sean creativos y que cumplan de forma eficiente con las tareas encomendadas.

- **Remuneración:** También aporta a un buen clima el que el sueldo establecido para el empleado es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.

- **Agilidad:** Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

- **Evaluación del Desempeño:** Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

- **Retroalimentación:** Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones.

- **Selección de Personal:** Si la gente que la entidad relaciona para llevar a cabo determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.

- **Inducción:** Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

- **Imagen de la Organización:** Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir, al mismo tiempo, adaptar fenómenos de cada organización no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

La pregunta que sigue es: ¿cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de su organización? para ello es importante tener en cuenta alguna de los siguientes factores definidos por Altmann⁷:

- El alcance de la información incluida dentro del cuestionario.
- Las características del ambiente que se desea medir.
- Que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación.
- La flexibilidad de la encuesta y su adaptación a su medio ambiente laboral.
- Su aplicación en toda la organización o en un área específica.

Finalmente es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar cuáles serán los caminos de mejoramiento.

MODELO PROPUESTO

Con base en el marco conceptual donde se considera importante que cada organización debe generar su propio esquema para diagnosticar el clima de su

organización acorde a su contexto y definir su propio modelo, y teniendo presente que la forma más usual de medir el clima organizacional es por medio de una encuesta, se definió utilizar una metodología similar a la propuesta de Encuesta de Autoevaluación del MECI, contemplando 14 dimensiones directamente relacionadas al clima organizacional, estas dimensiones son:

7 ALTMANN, Rob. Understand the Organizational Climate. Canadian Manager. Summer 2000

1. Compensación: La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la Universidad.
2. Estructura Organizacional: Es el esbozo formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos
3. Participación: Es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además representa el grado de identificación de cada empleado con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema.
4. . Infraestructura: La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.
5. Cooperación: La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un

objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

6. Relaciones Internacionales: Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.
7. Solución de Conflictos: La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.
8. Reconocimiento: El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos
9. Evaluación del Desempeño: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la Universidad, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.
10. Identidad: es el medio que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la Universidad.
11. Grupos Informales: Son mecanismos de alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Universidad, formados

naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.

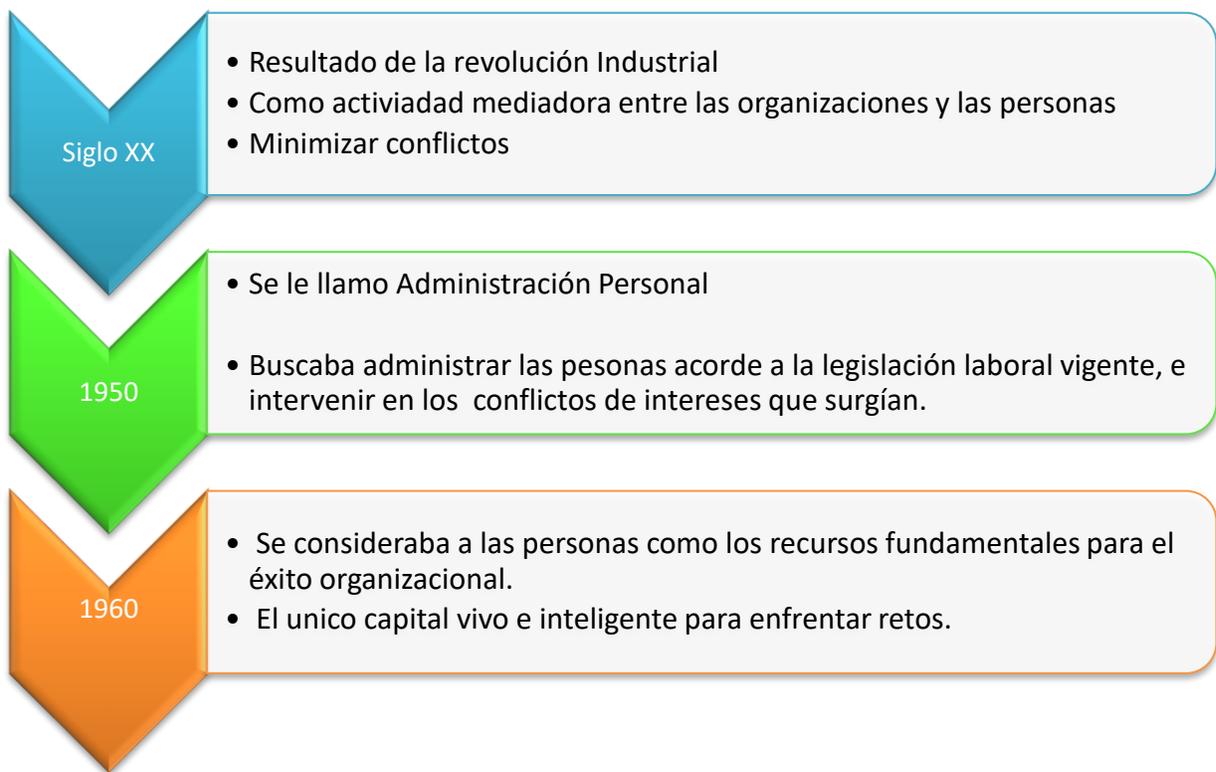
- 12.. Ética: La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.
13. Autoevaluación: Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Universidad.
- 14.. Trabajo en Equipo: Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Universidad, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.

Supuesto General: Si las dimensiones anteriormente escritas son percibidas de manera favorable entre los colaboradores de la Universidad del Valle, es decir, si las actividades, funciones, interacciones personales y laborales, mecanismos, experiencias y todos los elementos que conforman el trabajo de cada uno de los colaboradores de la Universidad del Valle, son los adecuados e idóneos según las perspectivas y expectativas de los mismos, el clima o ambiente organizacional de la Universidad será el mejor.

En esta ocasión se decidió realizar una diferenciación respecto al tipo de vinculación que tenían algunos funcionarios dentro de la Universidad, de esta

manera para aquellos funcionarios cuya vinculación es como Contratista Prestación de Servicios, Docente Contratista Hora Cátedra, Docente Contratista Medio Tiempo, Docente Contratista Tiempo Completo o Personal Contratado por Fundación, la primer dimensión de la encuesta (Compensación) no les fue evaluada debido a que por su condición no reciben las mismas garantías que un funcionario nombrado.

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales.



Fuente: (Chiavenato, 2010)
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

En los años 50 se le dio la denominación de Administración de Personal, funcionaba no solo tratando de controlar los desacuerdos y reducir los conflictos, pero lo primordial era, de conducir a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Luego, en 1960, el concepto sufrió nuevos cambios, volviéndose inservible la legislación laboral, debido a que los desafíos de las entidades crecían fuera de toda proporción. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2010)

En la década de los 70 aparece la definición de Recursos Humanos (RH), aunque todavía se ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la entidad. A pesar de que RH comprendía todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas deban administrarse por la organización o un área central de RH.

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles, dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas.

Convirtiéndolos en activos y proactivos, que poseen inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades, competencias, no solo de capacidades

manuales, físicas o artesanales. Los trabajadores no son recursos que la institución consume y utiliza, que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología, así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- a) Los colaboradores de las entidades son diferentes unos de otros, poseen su propia personalidad, tienen su propia historia particular y diferenciada; poseen habilidades, conocimientos, destrezas y competencias indispensables para que se dé el adecuado uso de los recursos organizacionales. Del contexto del área de RH debiendo tomarse en consideración las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, no únicamente como recursos de la organización.

- b) Los empleados son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo de constantes cambios y desafíos. Estas ostentan un increíble don de crecimiento, desarrollo personal, por tanto deben ser consideradas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión solo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar.

En esta interacción persona-institución se basa en el carácter de reciprocidad, el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, 2011)

Este trabajo se fundamenta en este concepto, a pesar de que se conserva la denominación de RH debido a la adopción mundial del término. Sin organizaciones ni personas, indudablemente no habría área de RH; en realidad es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa. No hay fronteras definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se pueden determinar con exactitud los límites de la influencia de cada persona en una organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2010)

Enfoque sistémico

Es el que permite que se analice la interacción entre el empleado y la entidad como el estudio del área de Recursos Humanos, organizaciones, grupos y

personas se consideraran sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes. Esto ha conllevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo.

Cuando se analiza el clima organizacional existen dos enfoques: el estructural y el subjetivo.

El estructural, describe el clima organizacional como: “el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente”. Dentro de las variables estructurales objetivas que más se tienen en cuenta para el estudio del clima son: el tamaño, la estructura organizacional (jerarquía), la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas. Considerándose que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma. (Ramos I. , 2012)

El sistema abierto tuvo sus inicios en la “Biología, en el estudio de la dependencia y adaptación de los seres vivos al ambiente, que se extendió con rapidez a otras disciplinas científicas, como Psicología, Sociología y Administración”. Este describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. “En la Biología el desarrollo y crecimiento de un organismo empieza con la fertilización de la célula, que después se reproduce, a través de la nutrición, siempre mediante acciones e interacciones con su medio”. Siendo útil la definición de sistemas porque suministra una forma más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2010)

Estas definiciones permiten la visualización de los componentes del ambiente internos y externos como un todo, vinculando las funciones de los sistemas que lo integran. No importa el tipo de entidad, esta concepción suministra un pensamiento que va más allá de la complejidad y reconoce la naturaleza de los problemas sustanciales.

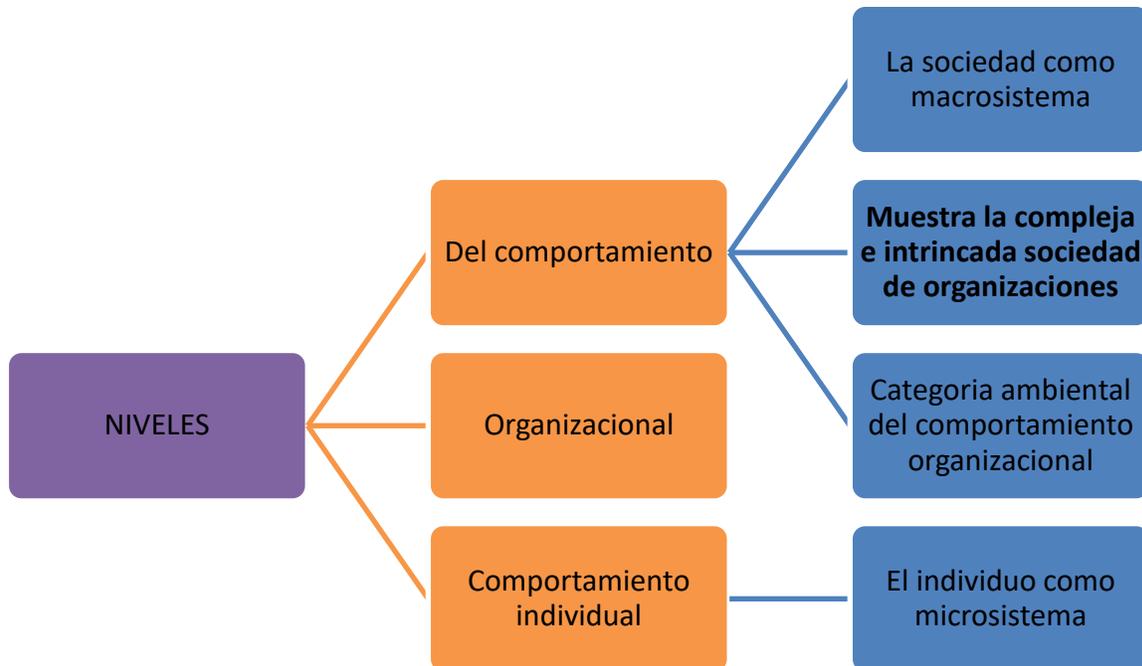
El enfoque sistémico de RH se divide en tres niveles de análisis:

Gráfico 4 Niveles de análisis

Comportamiento Social	Comportamiento Organizacional	Comportamiento Individual
<ul style="list-style-type: none"> • La organización como sistema. Concibe la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y su trama de interacción • Funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • El individuo como microsistema • Muestra la organización en particular. • Los componentes interactúan con los elementos pertinentes del ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El individuo como microsistema. • Permite sintetizar varios conceptos como comportamiento, motivación, aprendizaje, etc.

Fuente: (UNESCO, 2005)

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez



. **Fuente:** (Chiavenato, 2010)
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Estos niveles son analizados desde una perspectiva más amplia las Relaciones Humanas, siendo sus características:

- ✓ La complejidad en que se interrelacionan personas e instituciones para alcanzar sus objetivos.
- ✓ El cambio, los grandes avances económicos, sociales, culturales, etc. que se dan de manera acelerada.

Estas características a veces no se relacionan a la par y comienzan a generar conflictos dentro de las entidades que terminan en problemáticas para toda la comunidad educativa. Afectando a todos los estamentos y por lo tanto generando insatisfacción laboral y perjudicando el buen desenvolvimiento en su ámbito laboral.

Clima Organizacional

Su desarrollo es reciente, siendo introducido por primera vez en Psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960 en su libro "People, problema and profits". No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones, metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara concepción y distinción. El clima organizacional puede ser percibido por un colaborador de la entidad, sin que sea haya hecho consciencia del rol y de los factores que componen el mismo, las descripciones varían desde los componentes de la organización puramente objetivos, como distribución, normativas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, lo que hace difícil el proceso de medición del clima dentro de las organizaciones.

Dessler¹ (1976) basado en Halpin y Crofts dice, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describe es la *consideración*, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Considera que otras dimensiones subjetivas del clima son la *intimidad*, el *alejamiento* y la *obstaculización*.

MARCO CONCEPTUAL

Clima Organizacional: Es el contexto donde se desenvuelven quienes forman parte de una entidad donde están presente: como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. El subjetivo, describe el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización.

Conflictos: Se denomina de esta forma a los desacuerdos que suelen surgir en las entidades educativas entre sus miembros.

Colaborador: Individuo que forma parte de la entidad prestando su contingente.

Convivencia: Es la acción de convivir en sana armonía en un ambiente propicio

Mediación: Proceso de intervención en que se lleva acuerdo entre los involucrados

Intervención: Dialogo permanente con los involucrados en una determinada situación.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis General

Si el clima organizacional es eficiente entonces mejorará el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa Muey.

VARIABLES

Variable Independiente: Clima Organizacional

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

1.6.2 Hipótesis Particulares

- Si se desarrolla la comunicación efectiva entonces mejorará el desempeño laboral del personal docente de la “Unidad Educativa Muey”
- Si el clima organizacional es eficiente entonces mejorará el desempeño del personal docente de la “Unidad Educativa Muey”.
- Si se elabora la planificación entonces mejorará el desempeño del personal docente de la “Unidad Educativa Muey”.

Operacionalización de las variables

HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Si el clima organizacional es eficiente entonces mejorará el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa Muey	INDEPENDIENTE: El clima organizacional	Ambiente adecuado en las entidades, tomando en cuenta todos los elementos que lo favorezcan	SOCIAL ADMINISTRATIVAS	LIDERZGO COOPERACIÓN TRABAJO EN EQUIPO
	DEPENDIENTE: El Desempeño Laboral del personal docente de la Unidad Educativa Muey	Desenvolvimiento de los profesionales de la educación en todas las tareas encomendadas para su labor.	SOCIAL CULTURAL	RENDIMIENTO ÓPTIMO

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Tipo de estudio

El trabajo de investigación muestra estrecha relación con el objeto de estudio, teniendo enfocados en alcanzar una respuesta adecuada y fiable, que contribuya a que el desempeño laboral del personal docente de esta entidad sea eficiente enfocados en que se logre la ansiada calidad educativa. Los objetivos fijados establecen las líneas de acciones necesarias evidenciadas en la metodología investigativa realizada. Encuadrados en estas líneas de acción, la investigación es de tipo de Descriptivo, permitiendo la búsqueda de información, lo que llevó a indagar sobre el problema de: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA “UNIDAD EDUCATIVA MUEY”.**

Investigación Descriptiva: El propósito para utilizar esta investigación fue describir situaciones y eventos, relacionados con las variables planteadas clima organizacional y desempeño laboral es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Para realizar el proyecto de investigación se utilizó la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se sustentara en información ya existente basada en libros, tesis, revista, lectura, biblioteca, etc.

Con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

Investigación Explicativa: El objetivo es explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de las causas, es el fin último de la investigación. Buscando extenderse a sujetos que no tienen relación directa con el trabajo planteado; utilizan básicamente metodología

cuantitativa, a esta investigación se la conoce como investigación ex post-facto, estudios, comparativos casuales, diferentes, selectivos u explicativos o casuales.

Investigación Correlacional: La misma que se fija como propósito medir el grado de incidencia entre las dos variables que se manipulan en el problema, de tal manera que se pudo relacionar la variable independiente que se refiere al clima organizacional y la variable dependiente que es desempeño laboral, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible.

A través de la manipulación de métodos estadísticos que permitirán analizar y procesar la información y obtener resultados, para luego proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la institución educativa. Una vez que se dejaron establecidas las circunstancias previas al estudio descriptivo se seleccionaron los métodos, técnicas, estrategias, recursos y evaluaciones más idóneas que permitieron validar las hipótesis planteadas.

En relación a lo propuesto al dar por concluido el trabajo se estableció cuáles serían los lineamientos y las estrategias adecuadas que permitan que se mejore el Clima Organizacional en la “Unidad Educativa Muey”, velando de forma constante por el alcanzar este objetivo apoyándose en la labor de quienes forman parte de esta noble institución ampliando su horizonte pedagógico en beneficio de los estudiantes, rompiendo la estructura tradicional, proyectándose a la formación integral y científica que alinea a la visión y misión de la misma.

1.7.2 Método de investigación

La investigación es de carácter cuantitativo retrospectivo, con enfoque correlacional; la recolección de la información se efectuó mediante encuestas y entrevistas. Para el tratamiento de la información se utilizó la encuesta, los resultados se los cuantificaron mediante la codificación, con lo que se logró un correcto tratamiento de la información.

Para la tabulación de los datos y obtención de los resultados se utilizó el programa informático Microsoft Excel, el mismo que sirvió para elaborar las tablas para poder definir los porcentajes que permitirían verificar las hipótesis, así como también la demostración de los resultados mediante gráficos, que fueron luego interpretados, apoyando la justificación del trabajo de investigación.

Para el desarrollo de la presente tesis se consideró aplicar el método inductivo-deductivo; correlacional entre la variable independiente clima organizacional y la variable dependiente desempeño laboral para lo que se recogió una muestra de la población enfocados en llegar a un análisis general del estado de cada una de ellos, con una muestra estratificada, esto se complementa con la investigación documental bibliográfica la que permitió sentar las bases teóricas de la problemática, así como también una serie de métodos y técnicas idóneas que fortalecieron el trabajo de investigación de campo.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

El proyecto se lo llevó a cabo utilizando una encuesta aplicada a 58 docentes de los grados que posee la institución en los diferentes niveles y la entrevista a las principales autoridades de la misma con la finalidad de recabar información relevante que permitiera la verificación de las hipótesis planteadas, que no han permitido que

esta emblemática institución alcance estándares de calidad establecidos por el MINEDUC.

Además se aplicó la encuesta a la muestra correspondiente a estudiantes de la Básica Superior y el Bachillerato que se definió a través de la fórmula estadística recomendada para población finita la que arrojó un resultado de 172 estudiantes debiendo hacerse la estratificación, buscando una muestra representativa que le proporcione confiabilidad al trabajo investigativo.

Método de Investigación.- Es un proceso riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento.

Método de Observación.- Proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento. Observar los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. La observación es un procedimiento importante en la investigación científica.

Fuentes y técnicas para la recopilación de información

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y validar las hipótesis planteadas para la investigación se hizo necesario plantear la estrategia de investigación, el diseño de la muestra y la elección de técnicas de recolección y análisis de la información. Para obtener información sobre los factores externos e internos que pueden afectar al clima organizacional se utilizaron fuentes documentales y estadísticas que se encuentran en la Secretaría de la Institución Educativa.

Así entonces, se recurrió a la encuesta como estrategia de investigación para determinar el clima organizacional medido por el grado de integración social en la institución educativa, porque el concepto de clima organizacional a diferencia del concepto de cultura en las organizaciones, utiliza el cuestionario como estrategia

metodológica para medir la percepción de los docentes sobre las creencias, el sentido de comunidad y las características del liderazgo directivos en cada sede; además de ser una estrategia que proporciona información de tipo descriptivo, explicativo y exploratorio, de acuerdo al nivel de profundidad que se busque en el estudio.

Las características de la encuesta fueron las siguientes:

- a) De corte transversal, debido a que la información para conocer el clima organizacional de la institución educativa fue recolectada en un único momento, durante el periodo lectivo 2014.
- b) Cuestionario auto administrado a los docentes que pertenecen a las distintas sedes.
- c) Incluyó aspectos objetivos como son las características de los docentes de la institución educativa así como aspectos subjetivos como fueron sus percepciones.

Tratamiento de la información

Dentro de una investigación es permitir realizar el análisis de los datos recopilados a través de los cuestionarios, lo que consiste en procesar todas y cada una de las preguntas y se procedió a evaluar de forma manual, para obtener fundamentos estadísticos.

Además para la recolección de la información se decidió hacer la aplicación de la encuesta, entrevistas que una vez organizadas y graficadas dieron aportes significativos para la investigación.

1.7.3.1 Población

Este trabajo investigativo se llevó a cabo en el cantón Salinas ubicado en la Provincia de Santa Elena. Está constituido por el conjunto de sujetos que componen “la Unidad Educativa Muey” de la Parroquia José Luis Tamayo del cantón Salinas, en la provincia de Santa Elena. En la población de estudio está conformada por 1431 personas entre personal administrativo, docentes y estudiantes:

Para el desarrollo de la investigación, se procedió a recolectar toda la información necesaria en los cuestionarios aplicados a los docentes y estudiantes, así mismo como la entrevista al director del plantel, con el fin de dar a conocer el objetivo de la investigación.

Tabla 1 Población a investigar

PERSONAL	CANTIDAD
Administrativo:	8
Docentes:	58
Estudiantes:	1365

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

CURSO/PARALELOS	N° de Estudiantes
OCTAVO "A"	25
NOVENO "A"	51
NOVENO "B"	27
DECIMO "A"	56
DECIMO "B"	53

DECIMO "C"	56
DECIMO "D"	51
DECIMO "E"	50
PRIMERO BACHIL. COMERCIALIZACION Y VENTAS "A"	44
PRIMERO BACHIL. COMERCIALIZACION Y VENTAS "B"	49
PRIMERO BACHIL. COMERCIALIZACION Y VENTAS "C"	47
PRIMERO BACHIL. COMERCIALIZACION Y VENTAS "D"	47
PRIMERO BACHIL. ORGANIZACIÓN Y GESTION DE LA SECRETARIA "A"	49
PRIMERO BACHIL. CONTABILIDAD "A"	52
PRIMERO BACHIL. CONTABILIDAD "B"	56
PRIMERO BACHIL. ALOJAMIENTO "A"	43
PRIMERO BACHIL. ALOJAMIENTO "B"	47
SEGUNDO BACHIL. COMERCIALIZACION Y VENTAS "A"	38
SEGUNDO BACHIL. COMERCIALIZACION Y VENTAS "B"	35
SEGUNDO BACHIL. ORGANIZACIÓN Y GESTION DE LA SECRETARIA "A"	47
SEGUNDO BACHIL. ORGANIZACIÓN Y GESTION DE LA SECRETARIA "B"	36
SEGUNDO BACHIL. CONTABILIDAD "A"	42
SEGUNDO BACHIL. CONTABILIDAD "B"	26
SEGUNDO BACHIL. ALOJAMIENTO "A"	41
SEGUNDO BACHIL. ALOJAMIENTO "B"	43
TERCERO BACHIL. COMERCIALIZACION Y VENTAS "A"	43
TERCERO BACHIL. COMERCIALIZACION Y VENTAS "B"	42
TERCERO BACHIL. ORGANIZACIÓN Y GESTION DE LA SECRETARIA "A"	27
TERCERO BACHIL. ORGANIZACIÓN Y GESTION DE LA SECRETARIA "B"	24
TERCERO BACHIL. CONTABILIDAD "A"	45
TERCERO BACHIL. ALOJAMIENTO "A"	34
TERCERP BACHIL. ALOJAMIENTO "B"	39
TOTAL DE ESTUDIANTES	1365

Fuente: Secretaria de la "Unidad Educativa Muey"
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Muestra

Tipo de muestreo

Debiendo establecer la muestra, se tomó en consideración a un universo de 32 paralelos de la Básica Superior y del Bachillerato de la institución mencionada
Tratamiento de la información

En donde:

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)E^2 + pq} Z^2$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población.

E= Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio, 5% (0,05)

p= Posibilidad de que ocurra un evento p = 0,5

q = Posibilidad de no ocurrencia del evento q = 0,5

Z = Nivel de confianza, que para el 95% es de Z = 1,96

$$n = \frac{1365 (0.5)(0.5)}{(1365 - 1) 0,05^2 + (0,5)(0,5)}$$

1,96

$$n = \frac{341.25}{1,739795918367347 + 0.25}$$

n= 171,5

Se trabajó con una muestra de 172 Estudiantes de la “Unidad Educativa Muey” de la Parroquia José Luis Tamayo del cantón Salinas.

1.8 Resultados e impactos esperados

Al ejecutar la propuesta en la Península de Santa Elena, específicamente la “Unidad Educativa Muey”, se logrará:

- ✓ Realizar talleres de manera permanente orientados al logro de un clima organizacional adecuado.

- ✓ Elevar el nivel de enseñanza de los estudiantes de esta institución.

- ✓ Potencializar la calidad de la educación apoyado en las NTIC's y todas estrategias que sean indispensables.
- ✓ Motivar a los estudiantes a ser partícipes activos de su formación.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la situación actual

La "Unidad Educativa Muey" tiene su campus en la calle José Luis Tamayo, en la ciudad de Salinas en la Provincia de Santa Elena tiene 1365 estudiantes. Entidad que está empeñada en lograr los estándares de calidad que ha establecido el MINEDUC, buscando el cumplimiento de los estándares de calidad, mantener el prestigio local y nacional, siendo los beneficiarios directos estudiantes y docentes; ante esta circunstancias se ha puesto en marcha un sinfín de estrategias, siendo a priori el definir estrategias que aporten al logro de una sana convivencia, favoreciendo de esta manera a que el desempeño de sus docentes sea efectivo, beneficiándose toda la comunidad y porque no decir todo el país.

Para esta información se tomó en consideración líneas de acción recomendadas en la estadística descriptiva para una mejor comprensión, los datos cualitativos serán transformados en cuantitativas para dar resultados de percepciones ya que ninguno de los datos se podría conseguir por separados.

2.3 Presentación de resultados y diagnósticos

Pregunta 1 ¿El rector de la institución se preocupa porque se entienda bien el trabajo?

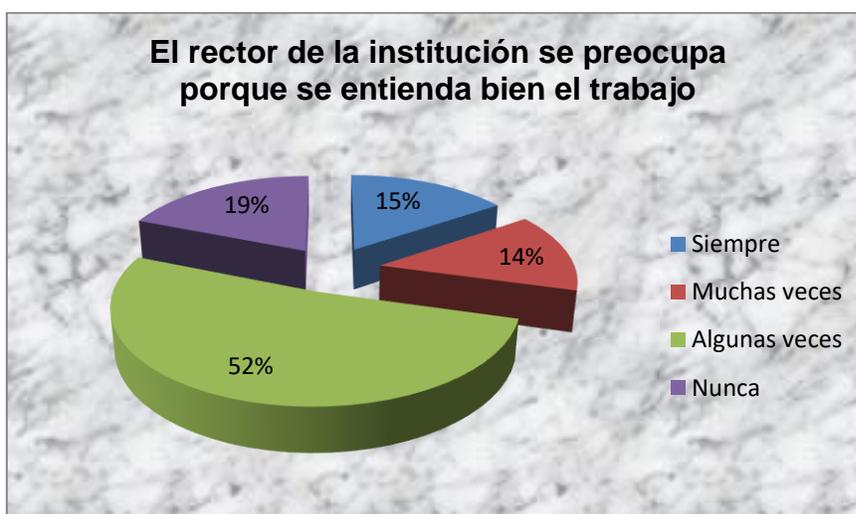
Tabla 2: El rector de la institución se preocupa porque se entienda bien el trabajo

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
1	Siempre	9	15%
	Muchas veces	8	14%
	Algunas veces	30	52%
	Nunca	11	19%
	TOTAL		58

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 5 El rector de la institución se preocupa porque se entienda bien el trabajo



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 52% de los docentes indica que algunas veces el rector de la institución se preocupa porque se entienda bien el trabajo, el 19% nunca, un 15% siempre y un 14% muchas veces, lo que permite evidenciar la falta de comunicación y de dirección en la Unidad Educativa.

Pregunta 2. ¿La distribución del trabajo se realiza de forma organizada?

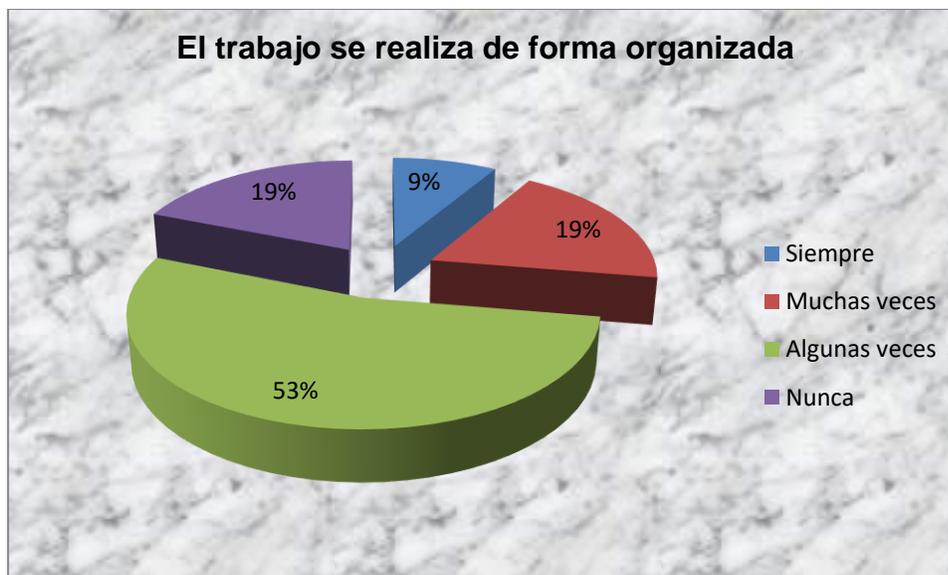
Tabla 3 El trabajo se realiza de forma organizada

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
2	Siempre	5	9%
	Muchas veces	11	19%
	Algunas veces	31	53%
	Nunca	11	19%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 6 El trabajo se realiza de forma organizada



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 53% de los maestros indica que algunas veces la distribución del trabajo es organizada, el 19% que muchas veces y otros que nunca; y un 9% que siempre, lo que permitiendo constatar las complicaciones en la entidad.

Pregunta 3. ¿Existe claridad de las funciones que cada uno debe ejecutar?

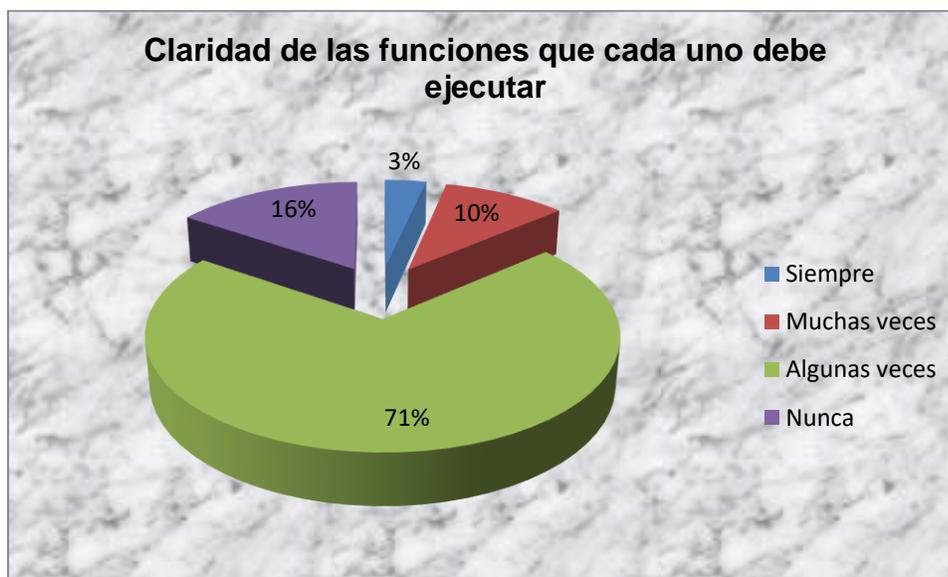
Tabla 4 Claridad de las funciones que cada uno debe ejecutar

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
3	Siempre	2	3%
	Muchas veces	6	10%
	Algunas veces	41	71%
	Nunca	9	16%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 7 Claridad de las funciones que cada uno debe ejecutar



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 71% de los profesores algunas veces tienen claro las funciones que cada uno debe ejecutar, el 16% nunca lo tiene claro, el 10% muchas veces y un 3% siempre tiene clara sus funciones, dejando evidencia de falencia de la comunicación que es un factor fundamental en el Clima Organizacional.

Pregunta 4. ¿A menudo se realizan trabajos que no se saben porque se realizan?

Tabla 5 Se realizan trabajos que no se saben porque se realizan

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
4	Siempre	4	7%
	Muchas veces	39	67%
	Algunas veces	12	21%
	Nunca	3	5%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 8 Se realizan trabajos que no se saben porque se realizan



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 67% de los docentes muchas veces ejecutan tareas sin saber la finalidad de las mismas, el 21% algunas veces saben, un 7% siempre sabe porque ejecuta las tareas, y un 5% nunca lo sabe, factor que deja de manifiesto la existencia de un inadecuado clima organizacional.

Pregunta 5 ¿Conoce las metas de su área de trabajo?

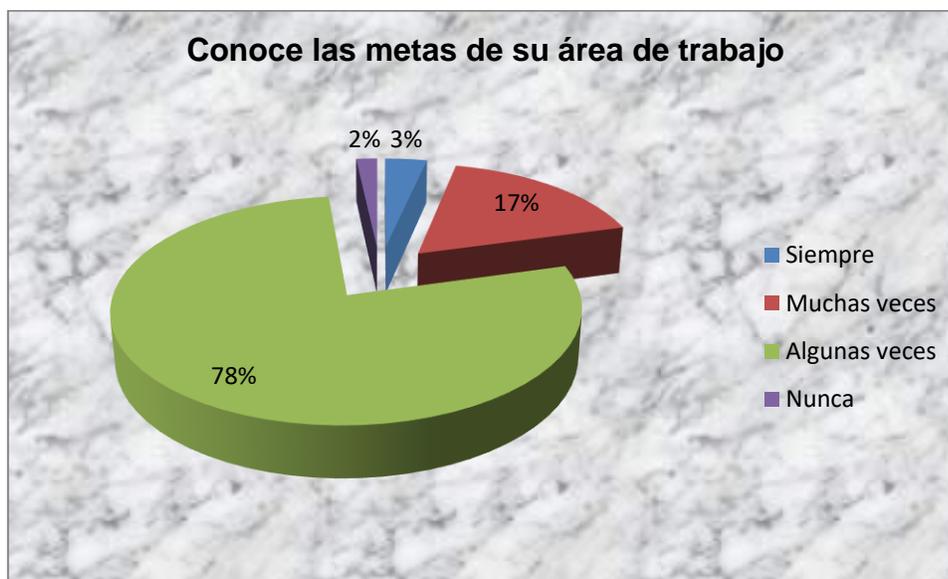
Tabla 6 Conoce las metas de su área de trabajo

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
5	Siempre	2	3%
	Muchas veces	10	17%
	Algunas veces	45	78%
	Nunca	1	2%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 9 Conoce las metas de su área de trabajo



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 78% de los docentes algunas conocen las metas de su área de trabajo tareas sin saber la finalidad de las mismas, el 17% algunas veces no sabe un 3 % siempre y un 2% nunca está al tanto de las metas de su trabajo, factor empoderamiento que requiere dentro de una organización

Pregunta 6 ¿El Rector no permite que otro docente de su área le ayude a organizar su trabajo?

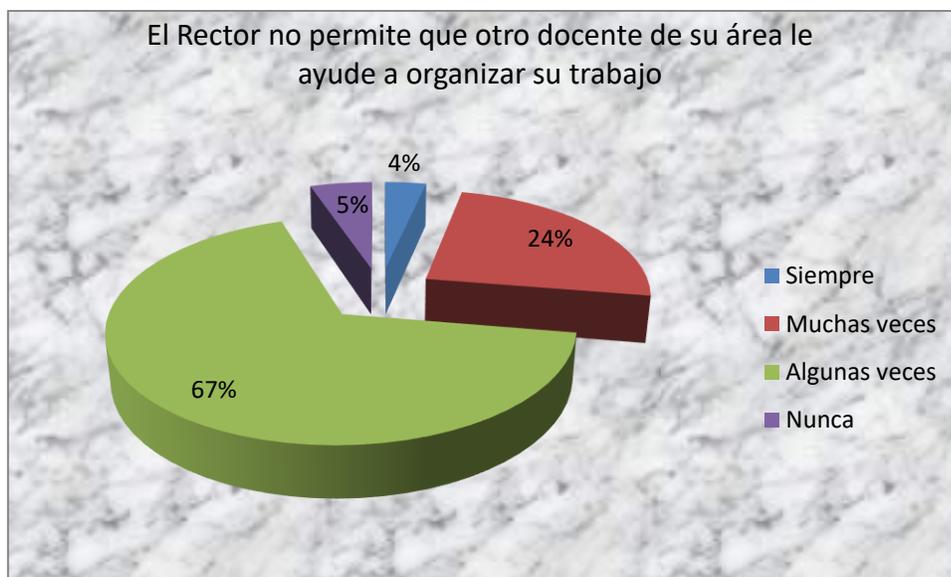
Tabla 7 El Rector no permite que otro docente de su área le ayude a organizar su trabajo

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
6	Siempre	2	4%
	Muchas veces	14	24%
	Algunas veces	39	67%
	Nunca	3	5%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 10 El Rector no permite que otro docente de su área le ayude a organizar su trabajo



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 67% de los docentes indicaron que algunas veces el Rector no permite que otro docente de su área le ayude a organizar su trabajo, el 24% muchas veces no permite que otro aporte en la tarea, el 5% indica que nunca y el 4% que siempre, permitiendo evidenciar que no se promueve el trabajo en equipo.

Pregunta 7 ¿Generalmente todos aportan ideas para hacer un trabajo eficiente?

Tabla 8 Todos aportan ideas para hacer un trabajo eficiente

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
7	Siempre	2	4%
	Muchas veces	3	5%
	Algunas veces	50	86%
	Nunca	3	5%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 11 Todos aportan ideas para hacer un trabajo eficiente



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 86% de los docentes algunas veces aportan ideas para hacer un trabajo eficiente, el 5% maestría indica que muchas veces aporta así como un 5% también dio a conocer que nunca y un 4% que siempre lo hace, situación que permitió verificar la carencia de otros de los factores importantes del clima organizacional, el trabajo en equipo.

Pregunta 8 ¿En toda la institución los docentes de los cursos compiten más que trabajar juntos?

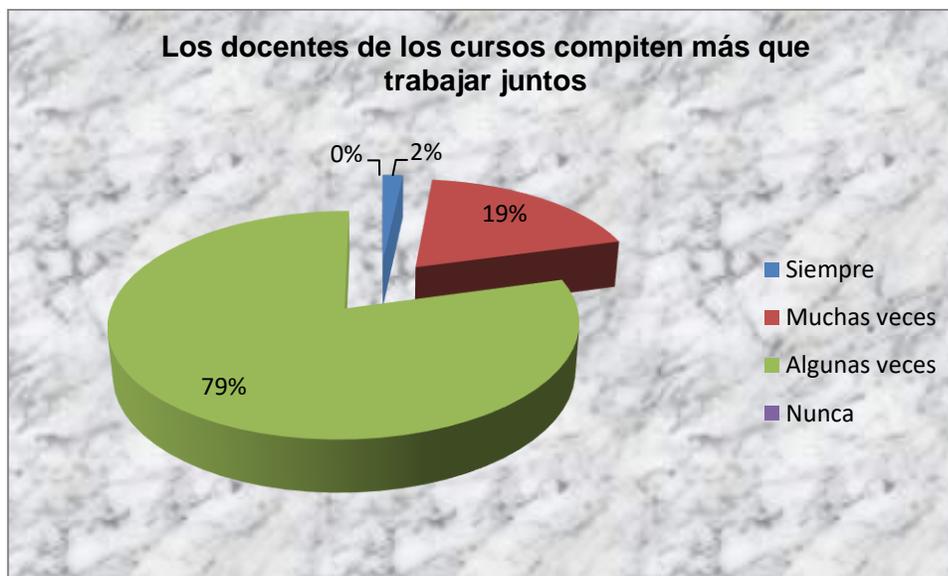
Tabla 9 Los docentes de los cursos compiten más que trabajar juntos

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
8	Siempre	1	2%
	Muchas veces	11	19%
	Algunas veces	46	79%
	Nunca	0	0%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 12 Los docentes de los cursos compiten más que trabajar juntos



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 79% de los docentes de los cursos algunas veces compiten más que trabajar juntos, el 19% muchas veces lo hacen, el 2% siempre, evidenciando que no existe un adecuado clima organizacional en la UEM.

Pregunta 9 ¿El trabajo en la institución solo lo hacen unos pocos?

Tabla 10 El trabajo en la institución solo lo hacen unos pocos

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
9	Siempre	46	79%
	Muchas veces	10	17%
	Algunas veces	2	4%
	Nunca	0	0%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 13 El trabajo en la institución solo lo hacen unos pocos



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

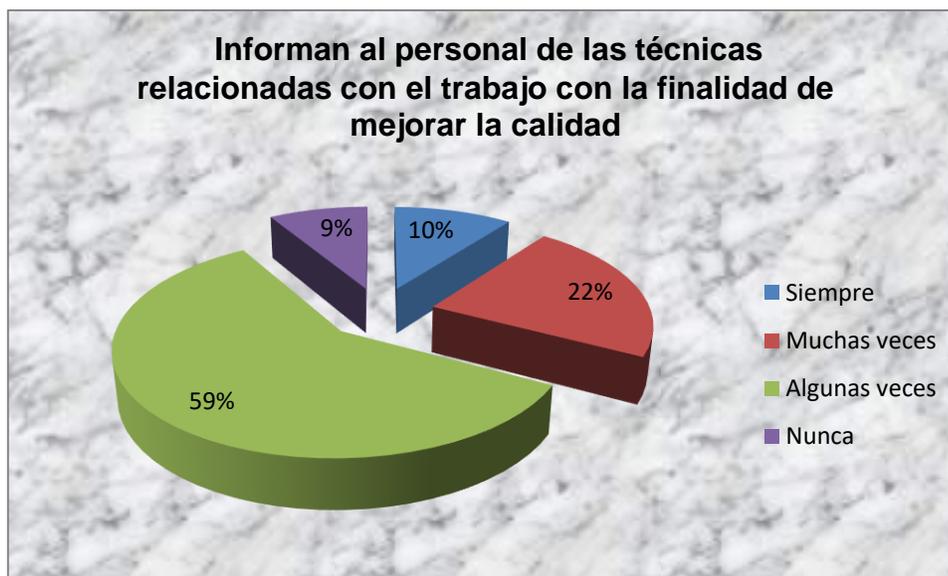
Análisis: El 79% de los profesores dio a conocer que siempre el trabajo lo hacen pocos, el 17% que muchas veces y un 4% que algunas veces, verificándose la falta de cooperación.

Pregunta 10 ¿En la institución se preocupan por informar al personal de las técnicas relacionadas con el trabajo con la finalidad de mejorar la calidad?

Tabla 11 Se preocupan por informar al personal de las técnicas relacionadas con el trabajo con la finalidad de mejorar la calidad

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
10	Siempre	6	10%
	Muchas veces	13	22%
	Algunas veces	34	59%
	Nunca	5	9%
	TOTAL	58	100%

Gráfico 14 Se preocupan por informar al personal de las técnicas relacionadas con el trabajo con la finalidad de mejorar la calidad



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 59% de los maestros indicaron que algunas veces les informan acerca de las técnicas relacionadas con el trabajo con la finalidad de mejorar la calidad, el 22% que muchas veces, un 10% que siempre y un 9% que nunca, dejando evidencia de la preocupación por un trabajo organizado.

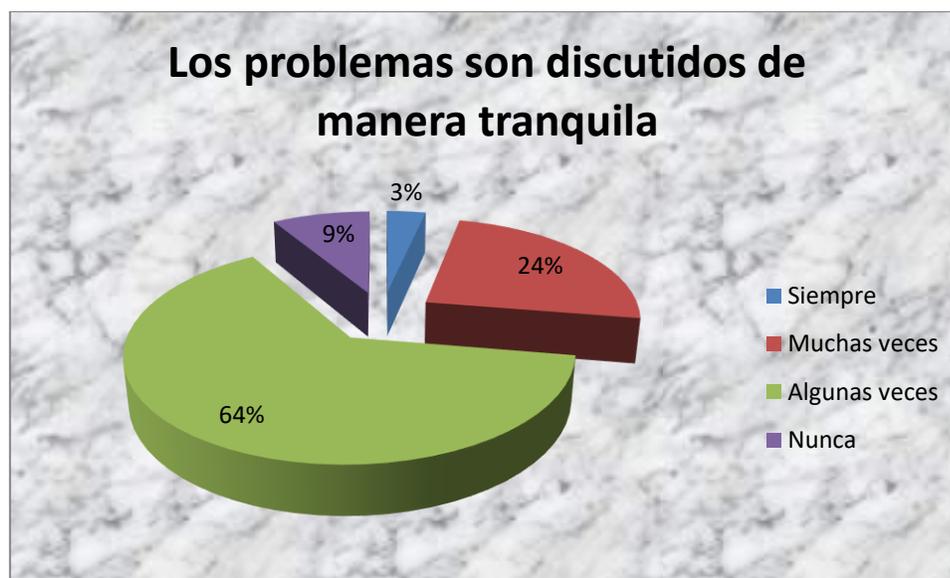
Pregunta 11 ¿Los problemas que se dan en la institución son discutidos de manera tranquila?

Tabla 12 Los problemas son discutidos de manera tranquila

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
11	Siempre	2	3%
	Muchas veces	14	24%
	Algunas veces	37	64%
	Nunca	5	9%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 15 Los problemas son discutidos de manera tranquila



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 64 % de los maestros indicaron que algunas veces les informan acerca de las técnicas relacionadas con el trabajo con la finalidad de mejorar la calidad, el 22% que muchas veces, un 10% que siempre y un 9% que nunca, dejando evidencia de la preocupación por un trabajo organizado.

Pregunta 12.- ¿A su director solo le puede decir lo que él desea escuchar?

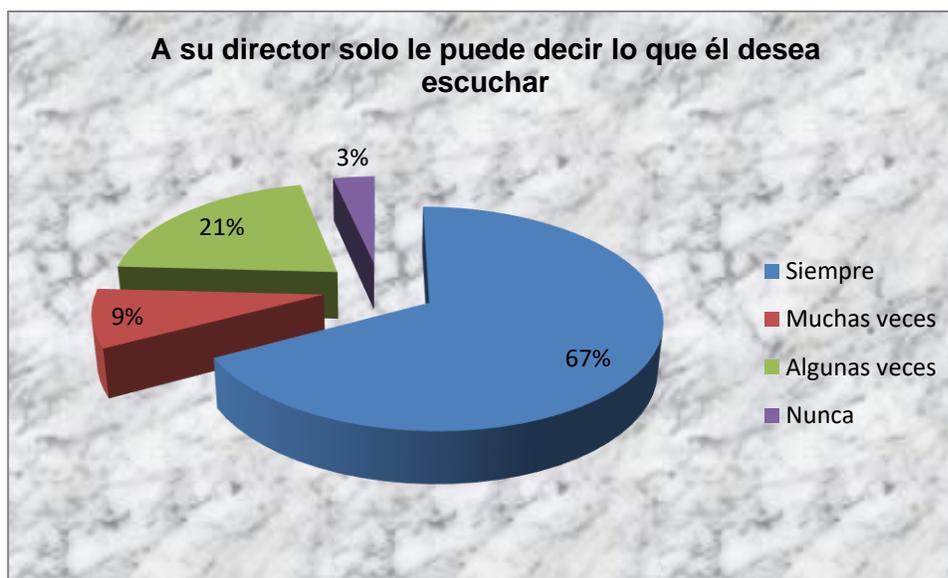
Tabla 13 A su director solo le puede decir lo que él desea escuchar

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
12	Siempre	39	67%
	Muchas veces	5	9%
	Algunas veces	12	21%
	Nunca	2	3%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 16 A su director solo le puede decir lo que él desea escuchar



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 67 % de los docentes indicaron que siempre al director solo se le puede decir lo que él desea escuchar, el 21% que algunas veces, un 9% muchas veces y un 3% que nunca, dejando evidencia de la mala comunicación existente.

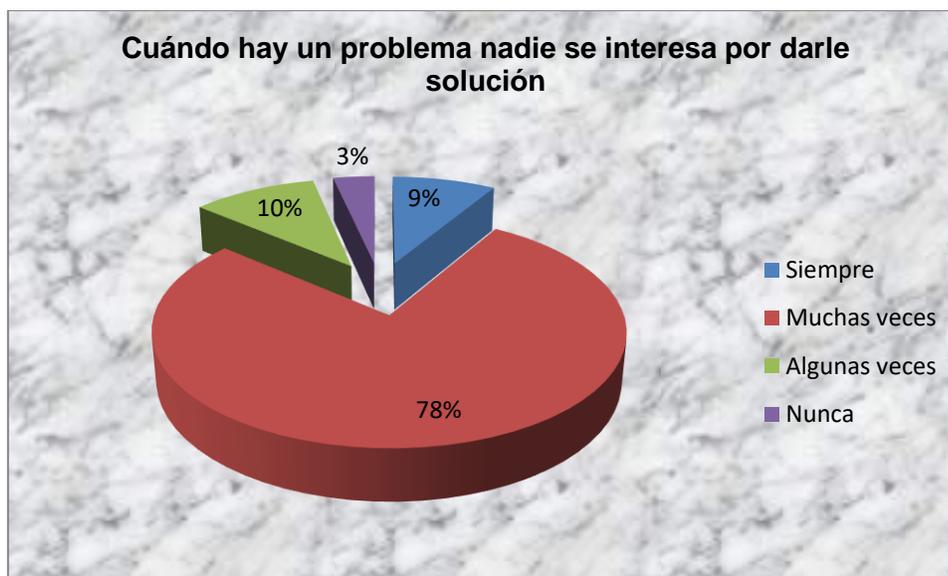
Pregunta 13 ¿Cuándo hay un problema nadie se interesa por darle solución?

Tabla 14 Cuándo hay un problema nadie se interesa por darle solución

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
13	Siempre	5	9%
	Muchas veces	45	78%
	Algunas veces	6	10%
	Nunca	2	3%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 17 Cuándo hay un problema nadie se interesa por darle solución



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 78 % de los maestros indicaron que muchas veces cuando hay un problema nadie se interesa por darle solución, el 10% algunas veces, un 9% siempre y un 3% que nunca, dejando evidencia de la despreocupación en la institución.

Pregunta 14 ¿Cuándo se analizan los problemas la posición que adoptan los compañeros no es sincera?

Tabla 15 Al analizar los problemas la posición que adoptan los compañeros no es sincera

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
14	Siempre	4	6%
	Muchas veces	9	15%
	Algunas veces	37	64%
	Nunca	8	14%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 18 Al analizar los problemas la posición que adoptan los compañeros no es sincera



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 64 % de los maestros respondieron que muchas veces al analizar los problemas la posición que adoptan los compañeros no es sincera, el 15% muchas veces, un 14% nunca y un 6% siempre, dejando evidencia de la falta de interés de los compañeros.

Pregunta 15 ¿Es competente el rector como administrador?

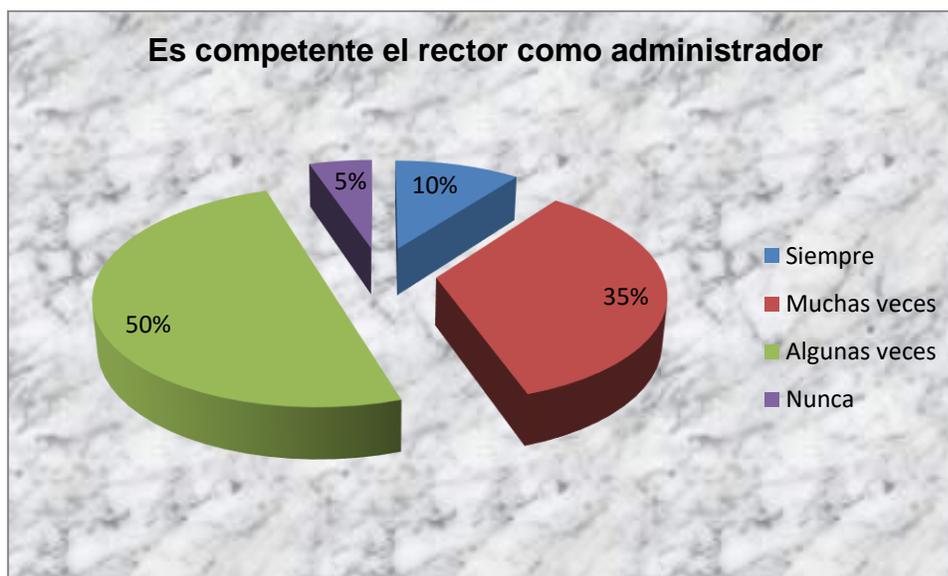
Tabla 16 Es competente el rector como administrador

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
15	Siempre	6	10%
	Muchas veces	20	35%
	Algunas veces	29	50%
	Nunca	3	5%
	TOTAL	58	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 19 Es competente el rector como administrador



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 50 % de los maestros indicaron que algunas veces el rector es competente como administrador, el 35% algunas veces, un 10% siempre y un 5% que nunca, evidenciándose que no posee liderazgo.

Resultados del instrumento aplicado a los estudiantes

Pregunta 16 ¿Con que frecuencia se solicitan sus ideas para ser tomadas en cuentas en las materias curriculares?

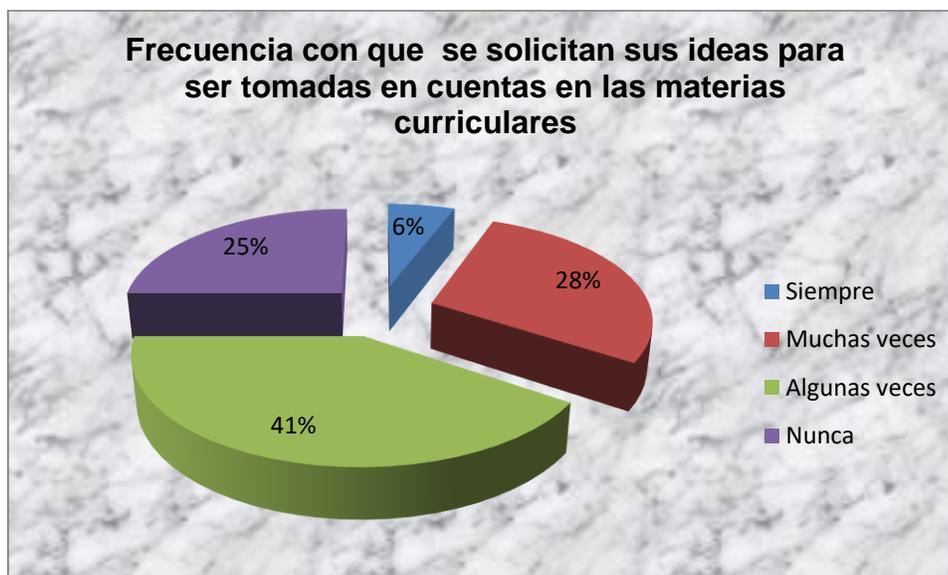
Tabla 17 Frecuencia con que se solicitan sus ideas para ser tomadas en cuentas en las materias curriculares

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
16	Siempre	10	6%
	Muchas veces	49	28%
	Algunas veces	70	41%
	Nunca	43	25%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 20 Frecuencia con que se solicitan sus ideas para ser tomadas en cuentas en las materias curriculares



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 41 % de los estudiantes indicaron que algunas con que se solicitan sus ideas para ser tomadas en cuentas en las materias curriculares, el 28% muchas veces, un 25% nunca y un 6% siempre, dejando evidencia de que no se trabaja en equipo.

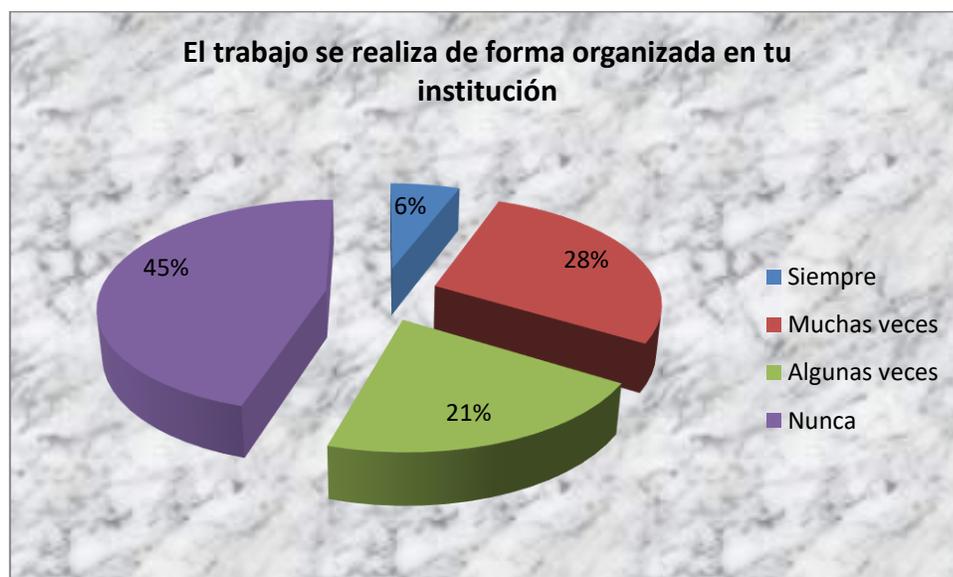
Pregunta 17 ¿El trabajo se realiza de forma organizada en tu institución?

Tabla 18 El trabajo se realiza de forma organizada en tu institución

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
17	Siempre	10	6%
	Muchas veces	48	28%
	Algunas veces	36	41%
	Nunca	78	25%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 21 El trabajo se realiza de forma organizada en tu institución



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 45 % de los estudiantes mencionaron que nunca el trabajo se realiza de forma organizada en la institución, el 28% muchas veces, un 21% algunas veces y un 6% que siempre, dejando evidencia de la despreocupación en la institución.

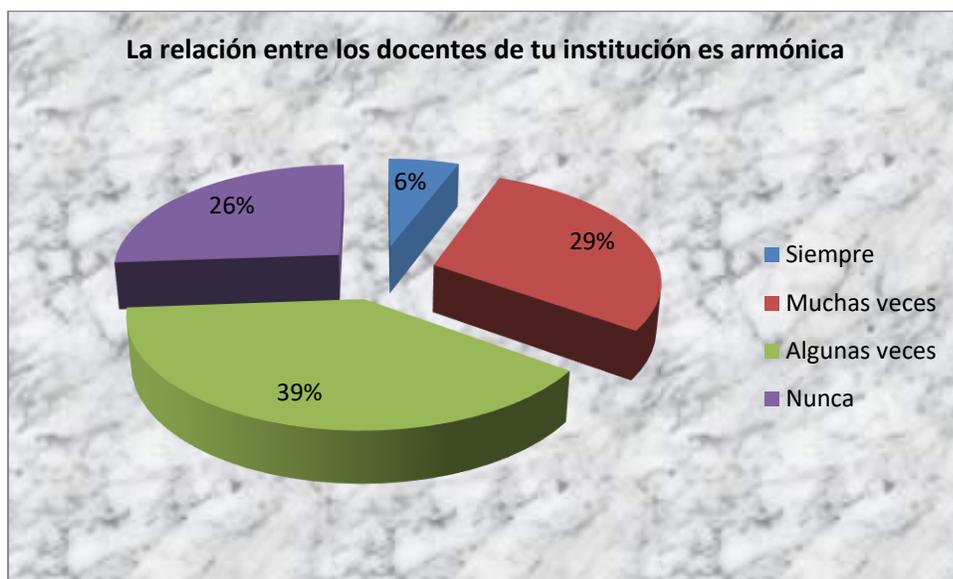
Pregunta 18 ¿La relación entre los docentes de tu institución es armónica?

Tabla 19 La relación entre los docentes de la institución

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
18	Siempre	10	6%
	Muchas veces	50	28%
	Algunas veces	67	41%
	Nunca	45	25%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 22 La relación entre los docentes de la institución



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 39 % de los estudiantes mencionaron que algunas veces la relación entre los docentes de la institución es armónica, el 29% muchas veces, un 26% nunca y un 6% que siempre, dejando evidencia de que no existe un clima organizacional adecuado..

Pregunta 19 ¿Los docentes de tu institución trabajan en equipo?

Tabla 20 Trabajo en equipo

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
19	Siempre	10	6%
	Muchas veces	50	32%
	Algunas veces	67	36%
	Nunca	45	26%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 23 Trabajo en equipo



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 39 % de los estudiantes mencionaron que algunas veces los docentes de la institución trabajan en equipo, el 29% muchas veces, un 26% nunca y un 6% que siempre, dejando evidencia de que no existe un clima organizacional adecuado.

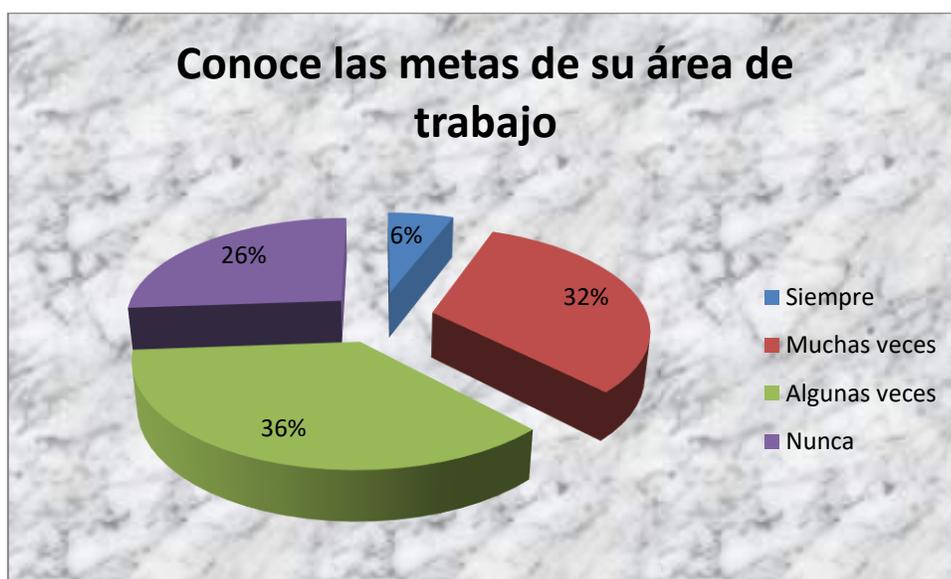
Pregunta 20 ¿Conoce las metas de su área de trabajo?

Tabla 21 Conoce las metas de su área de trabajo

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
20	Siempre	10	6%
	Muchas veces	55	32%
	Algunas veces	62	36%
	Nunca	45	26%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 24 Conoce las metas de su área de trabajo



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 78 % de los maestros indicaron que muchas veces cuando hay un problema nadie se interesa por darle solución, el 10% algunas veces, un 9% siempre y un 3% que nunca, dejando evidencia de la despreocupación en la institución.

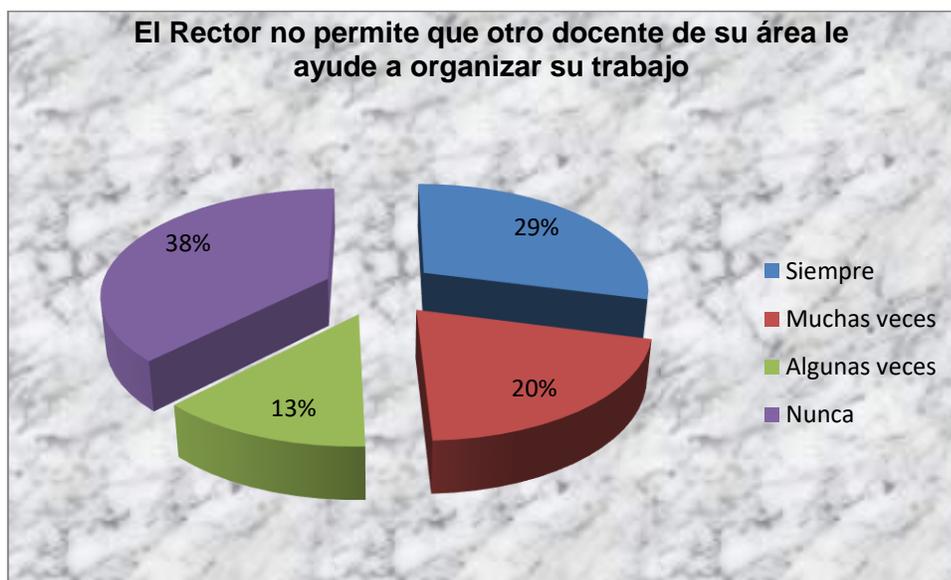
Pregunta 21 ¿El Rector no permite que otro docente de su área le ayude a organizar su trabajo?

Tabla 22 El Rector permite que otro docente de su área le ayude a organizar su trabajo

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
21	Siempre	50	29%
	Muchas veces	35	29%
	Algunas veces	22	20%
	Nunca	65	38%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 25 El Rector permite que otro docente de su área le ayude a organizar su trabajo



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 38% de los estudiantes indicaron que nunca el Rector permite que otro docente le ayude a otro a organizar su trabajo, el 29% siempre, un 20% muchas veces y un 13% que algunas veces, dejando evidencia de la despreocupación en la institución.

Pregunta 22 ¿El Rector tiene buena relación con los profesores?

Tabla 23 El Rector tiene buena relación con los profesores

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
22	Siempre	4	2%
	Muchas veces	35	20%
	Algunas veces	120	70%
	Nunca	13	8%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 26 El Rector tiene buena relación con los profesores



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 70 % de los estudiantes dieron a conocer que algunas veces el Rector no tiene buena relación con los profesores, el 20% muchas veces, un 8% nunca y un 2% que nunca, dejando evidencia del inadecuado clima organizacional.

Pregunta 23 ¿El Rector tiene buena relación con los estudiantes?

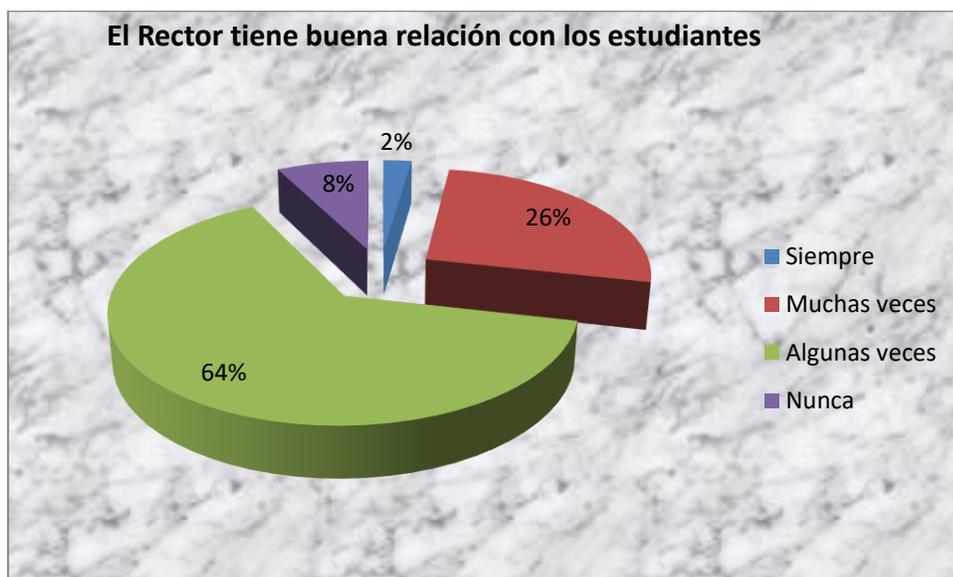
Tabla 24 El Rector tiene buena relación con los estudiantes

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
23	Siempre	4	2%
	Muchas veces	45	26%
	Algunas veces	110	64%
	Nunca	13	8%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 27 El Rector tiene buena relación con los estudiantes



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 64 % de los estudiantes dieron a conocer que algunas veces el Rector no tiene buena relación con los estudiantes, el 26% muchas veces, un 8 % nunca y un 3% que siempre, dejando evidencia del inadecuado clima organizacional.

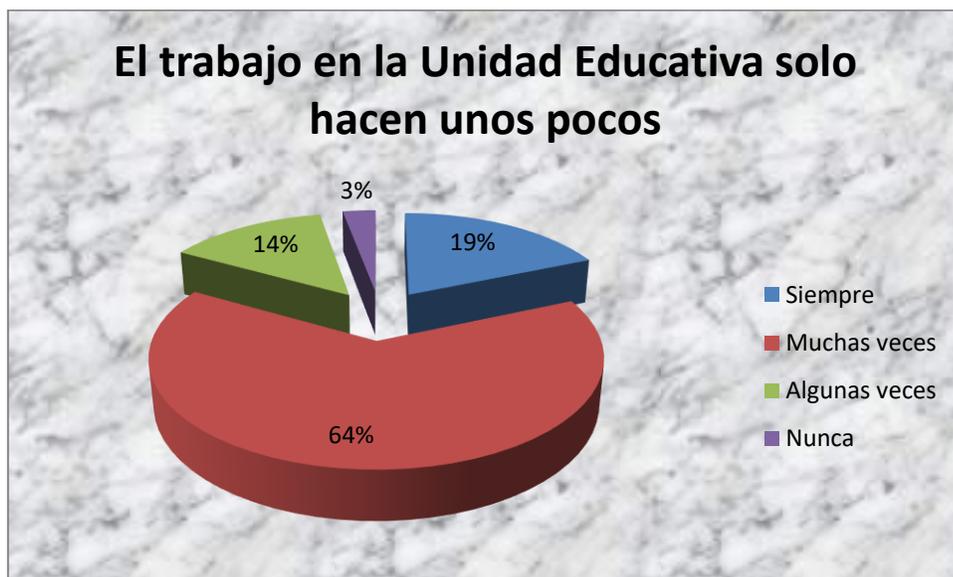
Pregunta 24 ¿El trabajo en la Unidad Educativa solo hacen unos pocos?

Tabla 25 El trabajo en la Unidad Educativa solo hacen unos pocos

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
24	Siempre	32	19%
	Muchas veces	111	64%
	Algunas veces	24	14%
	Nunca	5	3%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 28 El trabajo en la Unidad Educativa solo hace unos pocos



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 64 % de los estudiantes dieron a conocer que muchas veces el trabajo en la Unidad Educativa solo hace unos pocos, el 19% siempre, un 14 % algunas veces y un 3% que nunca, dejando evidencia de que no se trabaja en equipo.

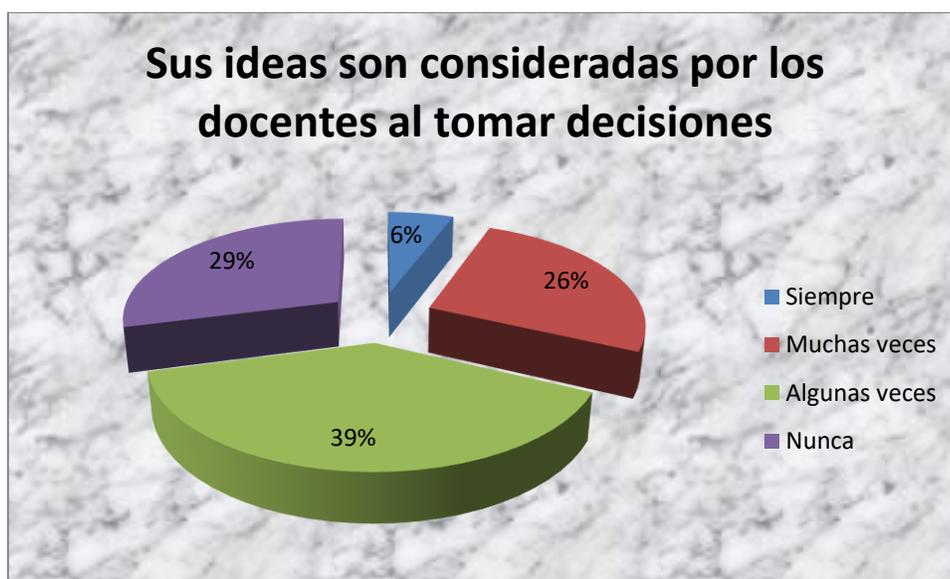
Pregunta 25 ¿Sus ideas son consideradas por los docentes al tomar decisiones?

Tabla 26 Sus ideas son consideradas por los docentes al tomar decisiones

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
25	Siempre	10	6%
	Muchas veces	45	26%
	Algunas veces	67	39%
	Nunca	50	29%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 29 Sus ideas son consideradas por los docentes al tomar decisiones



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 39% de los estudiantes dieron a conocer que algunas veces sus ideas son consideradas por los docentes al tomar decisiones, el 29% nunca, un 26 % muchas veces y un 6% que siempre, dejando evidencia del inadecuado clima organizacional.

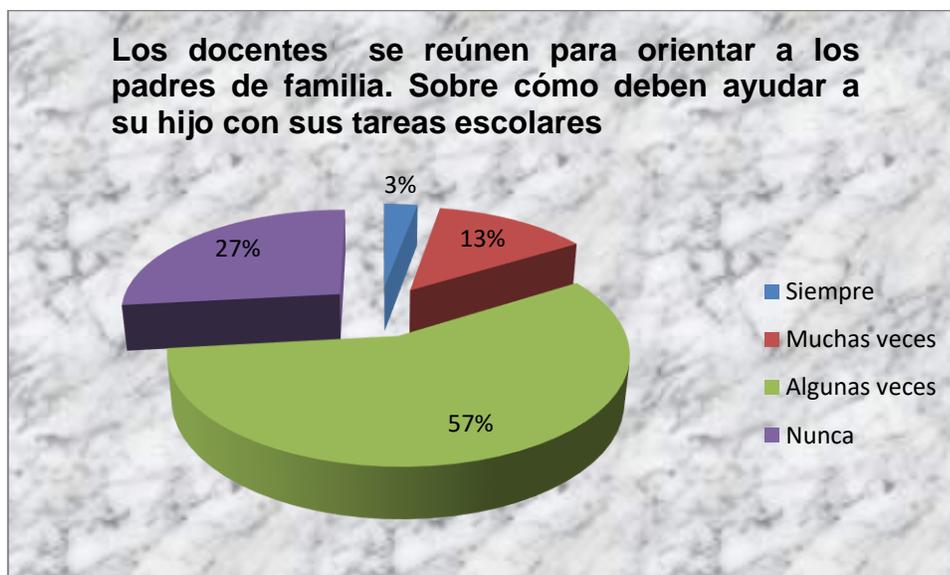
Pregunta 26 Los docentes se reúnen para orientar a los padres de familia. Sobre cómo deben ayudar a su hijo con sus tareas escolares

Tabla 27 Los docentes se reúnen para orientar a los padres de familia. Sobre cómo deben ayudar a su hijo con sus tareas escolares

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
26	Siempre	5	7%
	Muchas veces	23	19%
	Algunas veces	98	72%
	Nunca	46	2%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 30 se reúnen para orientar a los padres de familia. Sobre cómo deben ayudar a su hijo con sus tareas escolares



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 57 % de los estudiantes mencionaron que muchas veces cuando hay un problema nadie se interesa por darle solución, el 10% algunas veces, un 9% siempre y un 3% que nunca, dejando evidencia de la despreocupación en la institución.

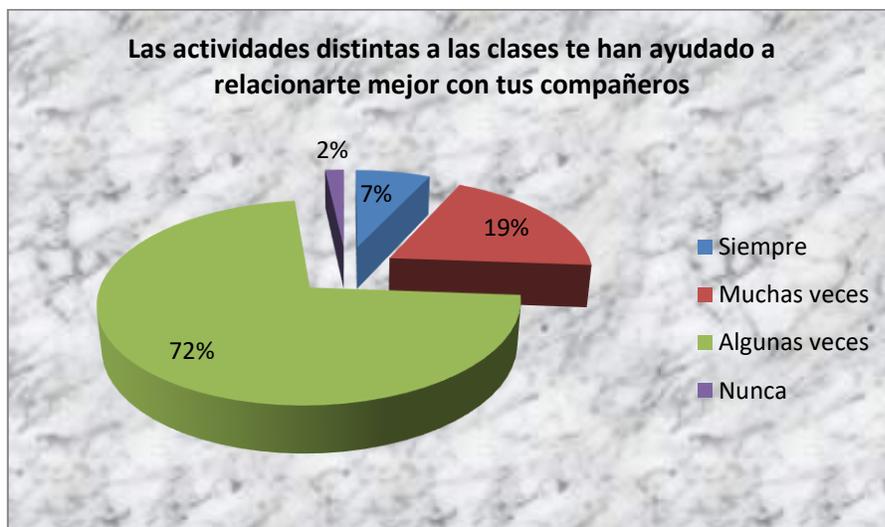
Pregunta 27 Las actividades distintas a las clases te han ayudado a relacionarte mejor con tus compañeros.

Tabla 28 Las actividades distintas a las clases te han ayudado a relacionarte mejor con tus compañeros

ITEM	VALORACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
27	Siempre	12	7%
	Muchas veces	33	19%
	Algunas veces	124	72%
	Nunca	3	2%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Gráfico 31 Las actividades distintas a las clases te han ayudado a relacionarte mejor con tus compañeros



Fuente: Instrumentos aplicados en la “Unidad Educativa Muey”
Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Análisis: El 72% de los estudiantes mencionaron que algunas veces las actividades distintas de las clases le han ayudado a relacionarse mejor con sus compañeros, el 19% muchas veces, un 7% siempre y un 2% que nunca, dejando evidencia de la despreocupación en la institución.

2.2 Verificación de Hipótesis

La verificación de la hipótesis busca corroborar la viabilidad del diseño de un Manual con talleres que aporten a mejorar el clima organizacional de la institución.

Teniendo que comprobarse la Hipótesis General

Si el clima organizacional es eficiente entonces mejorará el desempeño laboral del personal docente de la “Unidad Educativa Muey”

Siendo prioridad el determinar si el clima organizacional era eficiente a través de los parámetros de liderazgo, trabajo en equipo, organización, comunicación lo que se pudo verificar con las pregunta N° 1, 4, 7, 8, 17, 18 las misma que permitieron validar que un 81% de los docentes indicaba que el Rector no es un líder en su institución, donde no se dan las ordenes de forma directa; además en un 75% se podía observar la falta de planificación; así como dejaba evidencia de la poca comunicación, lo que no les ha permitido que se desarrolle un trabajo en equipo.

Situación que se ratificó al realizar la entrevista al Rector, los 58 docentes manifiestan que desean que las situaciones que se dan en la institución cambien porque esto afecta su estado de ánimo y su salud, generando estrés por los constantes conflictos. Dejando evidencia que esta situación es lo que afecta en el desempeño laboral de los miembros de la institución.

Hipótesis Particulares

- ✓ Si se desarrolla la comunicación efectiva entonces mejorará el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa Muey.

Siendo la pregunta N° 9, 10, 11 de los docentes y 10 y 11 de los estudiantes interrogaba acerca Sus ideas son consideradas por los docentes al tomar decisiones, dio a conocer que en un 890% indicaban que nunca o algunas veces usaban la se toman en cuenta sus opiniones Además siendo ratificada por la entrevista que se hizo al personal administrativo que manifestaba que la comunicación inadecuada no permitía que los procesos se cumplan a cabalidad.

- ✓ Si se elabora la planificación entonces mejorará el desempeño del personal docente de la Unidad Educativa Muey.

Estas hipótesis fueron también verificadas con la información obtenida de la encuesta realizada a los estudiantes en la pregunta N° 20 y 21 en la que en un 86% respondieron que algunas veces y muchas veces sus ideas son tomadas en cuentas siendo una gran mayoría la que ratifica esta situación.

Permitiendo esto validar la importancia y la necesidad de herramientas que aporten a que las situaciones que se vienen dando tengan los correctivos respectivos, con la finalidad de que el desempeño laboral sea eficiente, pero sobre todo que contribuya a que se cumplan con los estándares de calidad establecidos por el MINEDUC, en pro de los estudiantes y de toda la comunidad educativa de Salinas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Título de la Propuesta

Diseño de un Manual que provea de herramientas que aporten a mejorar el clima Organizacional “Aprendamos a convivir” en la “Unidad Educativa Muey” (UEM), durante Período Lectivo 2014 – 2015.

3.2 Presentación:

El hablar de clima organizacional, es mencionar un ambiente de trabajo favorable que aporta a un desempeño satisfactorio de quienes forman parte de la entidad. Tomando la visión Psicosocial se pondrán de manifiesto varias concepciones, como la Forehand y Gilmer quien indica: “Es un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles que se observan en una institución. Estando inmersos el estilo de dirección, las normas y medio ambiente fisiológico, además de las finalidades preestablecidas” (Ortíz Serrano & Cruz García, 2009)

Desde esta perspectiva se puede indicar que un buen clima puede convertirse en un vínculo o en un obstáculo todo va depender de como los elementos que intervienen a porte en su desarrollo, estando como factor predominante la comunicación que si es efectiva permitirá que se dé entre los miembros de la comunidad una interrelación permanente, evitando que se den conflictos que no sean capaces de resolverse.

Otro factor importante es la satisfacción laboral que se lo define Torres (2007) como: "... Específicamente como la actitud del empleado frente a su trabajo, la misma que esta cimentada en sus creencias y valores que desarrolla en la entidad que labora (Ortíz Serrano & Cruz García, 2009). Este es un indicador que puede ser activado en los trabajadores, en este caso en los docentes por condiciones de trabajos adecuadas, reconocimiento permanente, supervisión sin presión, etc. De no dar esto se tendría al contrario insatisfacción pueden generarse en agresiones, deslealtad, ausencia. Según menciona Flores esta insatisfacción puede evidenciarse en dos fases: activo -pasivo; destructivo – constructivo.

Otro de los factores que debe ser motivo de análisis es la interrelación se dice que un empleado satisfecho es capaz de rendir más, teniéndose que estar presente el Liderazgo permanente porque dependerá del manejo adecuado de las acciones que tome el directivo lo que aportará a que se dé o no un clima organizacional adecuado, porque en estas interrelaciones directivo, docente pueden comenzar a generarse conflictos individuales y colectivos que podrían convertirse en muros que impedirían el buen desenvolvimiento de la entidad, debiendo el directivo tener un tino para la toma de decisiones y las actitudes que toma con cada uno de los que forman la comunidad educativa, por la importancia que cada uno de estos posee en esta cadena de interrelación.

El comportamiento organizacional brinda una serie de herramientas muy útiles, que se pueden aplicar para comprender la complejidad de las relaciones interpersonales; debiendo tener un control de todos quienes forman la comunidad educativa, orientando su proceder hacia el bienestar común.

Otro factor importante aunque parezca irrelevante es la estructura, porque el desenvolverse en un ambiente agradable contribuye a un desempeño eficiente,

debiendo este cumplir con condiciones agradables, que invite a quienes son parte de él, a sentirse como en casa, generando paz, tranquilidad y seguridad.

3.3 Justificación

Como se pudo constatar a través del marco teórico el clima organizacional tiene que ver con el ambiente que se desarrolla en las instituciones y como este incide en el estado de ánimo de sus trabajadores, afectando en determinado momento en el desempeño laboral, situación también fue corroborada al verificar la hipótesis planteada. Este puede constituirse en elemento de la cultura de la institución, siendo parte de la idiosincrasia de la entidad siendo tan variable como el temperamento de cada persona que labora en la entidad.

Partiendo de este análisis, lo más importante es plantear una propuesta que permita que se corrija, mejore y se mantenga un clima organizacional adecuado, enfocados en que el desempeño laboral de quienes forman parte de la “Unidad Educativa Muey”, sea eficiente y eficaz. Basándose en lo mencionado por Durán: “las más destacadas entidades para laborar, también son las mejores para invertir, afirmando que son el doble de rentables que las demás empresas, además concluye que la alegría se contagia y esta es una muy buena inversión” (Durán, 2003)

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es la correlación de diferentes estamentos, más en el ámbito educativo donde convergen en su accionar múltiples elementos como el accionar de personas que forman la comunidad educativa con sus valores, emociones, necesidades; además de otros elementos como la infraestructura, el contexto, la tecnología; cada uno de ellos influyen en forma directa e indirecta en la

forma de actuar de quienes las conforman por lo que debe tomarse acciones que contribuyan a que genere un clima organizacional hospitalario que genere confianza, empatía y asertividad entre todos sus miembros.

3.4 Fundamentación

El SENPLADES organismo del Estado en el objetivo 4 del Plan del Buen vivir establece “el desarrollo de sus capacidades y potencialidades que posibiliten el aprendizaje con utilización de técnicas y saberes de una manera flexible, dinámica y eficiente de la población”. (Senplades, 2010)

El reto de este trabajo es lograr lo que menciona Miguel Tamayo “Colectivos laborales afables capaces de generar sinergia y desarrollar instrumentos en función de la inteligencia empresarial en las instituciones” (Tamayo Saborit & Yoili, 2010)

3.6 Objetivos

3.6.1 Objetivo General

Diseñar un Manual con talleres de intervención cuyo título será: “Aprendamos a convivir” mediante varias sesiones con la finalidad de mejorar en el Clima Organizacional y que se potencie el desempeño laboral de quienes conforman la “Unidad Educativa Muey” durante Período Lectivo 2014. 2015.

3.6.2 Objetivos Específicos

- Establecer las intervenciones indispensables que contribuyan a mejorar el clima organizacional.
- Socializar y poner en marcha la propuesta con el afán de que se contribuya a potenciación del desempeño laboral de quienes forman parte de la institución.

3.5 Implementación

Esta tendrá su ejecución en la misma entidad, realizando los Talleres de intervención planteados en el Manual, serán presentados a los directivos de la “Unidad Educativa Muey” con el afán de que den su consentimiento para llevar a cabo. La misma que se elabora con actividades que les permitan primero a los maestros conocer mecanismos orientados a establecer normativas de convivencia, estrategias para el manejo de conflictos con el fin de que estos se conviertan en momentos propicios de aprendizaje, tácticas para llegar a consensos, estrategias de intervención, todo esto encaminado a que los docentes puedan establecer proyectos de intervención educativa que permita que se dé una convivencia armónica estos en las entidades educativas hacia sus lugares de desempeño laboral.

3.7 Factibilidad operativa

Los mecanismos a desarrollarse en el Manual que tiene por título “Aprendamos a convivir” el que contara con talleres dispuestos a lograr una convivencia armónica en la “Unidad Educativa Muey” , durante el periodo lectivo presente, los que se desarrollaron en virtud de las necesidades evidenciadas.

En la perspectiva operativa enfocada en:

- Minimizar las barreras que impiden el buen desenvolvimiento de quienes integran la “Unidad Educativa Muey”
- Acrecentamiento de la autoestima de los maestros.
- Potenciar las competencias para el manejo de conflictos
- Incremento del interés para provechar dichos conflictos como espacios de aprendizaje.
- Crecimiento en un 90% del desempeño laboral.

Dentro del ámbito educativo, no todo tiene validez, ni todo es errado, los diferentes cambios de la educación de Latinoamérica es importante tener conocimiento de las diferentes hipótesis y prácticas de educación en diversos contextos con el afán de hacer nuevos planteamientos, ejecutarlos de acuerdo a las demandas de la entidad y la comunidad educativa.

El maestro pone en marcha cambios, acordes a las necesidades detectadas, que le den las fundamentaciones eficientes, con mecanismos valederos, para ejecutarlos en el diario desarrollo educativo siendo imprescindible al momento de realizar las evaluaciones. Además se enfoca en potencializar las habilidades de sus educando en habilidades prosociales que aportaran en la convivencia armónica. La capacidad creatividad de los maestros, es el pilar fundamental para llevar a ejecución de la propuesta, solo un impulso le permitirá activarla para que su trabajo sea eficiente.

La Propuesta es factible porque recibe el sustento incondicional de la comunidad Educativa, además de contar con recursos necesarios. La propuesta es viable al aplicar en todas las acciones en la “Unidad Educativa Muey”, dentro de contextos

reales, contenidos y procedimientos en las aulas de la institución, se espera que la intencionalidad los vuelve fuertemente significativos; las actividades, no solo atienden los problemas sociales, sino que permiten mejorar la calidad educativa afianzando los aprendizajes que son transferidos en la solución de problemas para llegar al Buen Vivir.

3.8 Desarrollo de la propuesta

TALLERES	OBJETIVOS	INTERVENCIÓN	RECURSOS
<p>Reconocimiento del logro de objetivos</p>	<p>Fortalecer la identificación del personal docente y administrativo de la institución mediante el reconocimiento de los logros individuales y colectivos con la finalidad de que éxito obtenido en el desempeño laboral sea constante</p>	<p>Reuniones quincenales para realizar valoración de los logros fracasos obtenidos.</p> <p>Comunicación permanente directivos-docentes con la finalidad de que se establezcan objetivos claros, concretos y factibles.</p> <p>Establecimiento de metas con tiempo límites para verificación de alcances.</p>	<p>Planificación semanal o quincenal en un área adecuada al número de personas que deben asistir.</p> <p>Una pizarra acrílica</p>

		Los objetivos que se planteen deben ser medibles para permitir su verificación.	
Motivación	Elevar el nivel de motivación individual, porque aportará a que de más de sí mismo.	Permanente revisión de las prestaciones con la finalidad de hacer verificaciones sobre las necesidades que deben cubrirse.	<p>Sala adecuada para las reuniones</p> <p>Cartelera de corcho</p> <p>Pequeños incentivos que compensen el trabajo realizado con</p>

		<p>Reconocimiento de logros individuales y en equipo; de manera individual y en público.</p> <p>Promover la escucha activa, todos somos creativos y pueden generar ideas productivas.</p>	eficiencia.
<p>“Convivencia escolar y desarrollo de competencias para la vida ciudadana”,</p>	<p>Definir mecanismos que aporten a una convivencia armónica</p>	<p>Definir lo que es convivencia.</p> <p>Potenciación del manejo de competencias para la vida ciudadana.</p>	<p>Aula de clase</p> <p>Taller</p>

Trabajo en equipo	Fortalecer el trabajo en equipo, con la finalidad de que se eviten los conflictos, que las tareas se realicen con eficiencia y con colaboración de todos los que conforman la Unidad Educativa Muey.	Fortalecimiento de su identificación, haciendo que sea participe de todas las tareas organizadas. Participación en tareas recreativas aparte de las laborales. Rotación de los equipos de forma aleatoria. Interacción entre los diferentes equipos.	Sala adecuada para las reuniones
Comunicación	Mantener activos los canales de comunicación	Promoción de políticas de comunicación estableciéndose medio	Carteleras de corcho Tachuelas

	<p>permitiendo que todos estén al tanto de las actividades y situaciones que se están desarrollando para que se promueva la participación permanente.</p>	<p>de enlaces permanentes. Actualización de la información permanente en las carteleras. Formación de líderes enfocados en que no solo recepten sino que sean capaces de emitir criterios.</p>	
<p>Relación asertiva con docente directivo, docente - docente, estudiante – docente.</p>	<p>Generar relaciones armoniosas entre los miembros de la comunidad educativa</p>	<p>Promoción de la comunicación a través de políticas de puertas abiertas con los jefes</p>	<p>Sala adecuada para las reuniones</p>

	<p>para que se puedan delegar las tareas.</p>	<p>inmediatos.</p> <p>Delegación de responsabilidades en pequeños proyectos en quienes muestren iniciativa.</p> <p>Capacitación en los niveles jerárquicos en coaching.</p> <p>Capacitación en los niveles jerárquicos para que sirvan de apoyo en la toma de decisiones.</p>	
Conflicto y escuela	<p>Buscar el desarrollo de competencias para la</p>	<p>Análisis de casos</p>	<p>Sala de clase</p> <p>Talleres: casos</p>

	resolución pacífica de conflictos	Búsqueda de soluciones adecuadas Conclusiones consensadas	especificos
Ambiente Físico	Revisar constantemente la infraestructura de la entidad, luminaria, ventilación enfocados en que se mantengan en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.	Supervisión constante de las áreas de trabajo, buscando a aportar a mejoras continuas.	Acorde a las necesidades que se encuentren.

Riesgos	<p>Suministrar seguridad y confianza en el puesto de trabajo, enfocado en que exista el mínimo de riesgo para que se dé la ejecución exitosa del as tareas.</p>	<p>Gestión para la contratación de una empresa de seguridad que evalué de manera profesional las áreas concernientes.</p> <p>Socialización del Plan de Riesgo</p>	<p>Señalética</p> <p>Contratos</p>
---------	--	---	--

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

3.9. RECURSOS

3.9.1 HUMANOS:

Lo conforman las investigadoras, la tutora, facilitadores y expositores.

3.9.10 MATERIALES:

INFRAESTRUCTURA.- Los talleres motivadores se desarrollaran en los predios de la UEM. Por ser el ambiente en que se deben aprender a desenvolver quienes forman parte de esta comunidad educativa, la autorización de las autoridades de la institución.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- Se utilizara los mobiliarios con los que cuenta la UEM tanto los de oficina e informáticos, etc.

INSTRUMENTOS TÉCNICOS – EDUCATIVOS.- Se diseñaran reconocimientos para los participantes, fotocopiables, etc.

3.11. FINANCIAMIENTO

Los valores de la ejecución de la propuesta, serán asumidos por las maestrantes que ejecutan el proyecto.

3.12 PRESUPUESTO

MATERIALES	
Suministros	\$ 190
Impresiones	\$ 80,00
Material de oficina	\$ 30,00
Internet	\$ 30,00
Subtotal	\$330

OTROS	
Refrigerio	\$150
Movilización	\$50
Subtotal	\$200
Total Materiales +Otros= \$ 530	

3.4 Presupuesto de los Talleres

Cuadro N° 21 Presupuesto de las Actividades

Orden	Actividades	Presupuesto
1	Elaborar las fichas de Cuestionario de Clima Organizacional	\$ 3,00
2	Encuestas y entrevistas	50,00
3	Levantamiento de la información	100,00
4	Talleres de consenso	200,00
5	Llevar procesos de mediación, estrategias para promover una convivencia pacífica	100,00
6	Evaluación de los trabajos que se ejecutaron	5,00

Fuente: Presupuesto de la propuesta

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

XIV. CRONOGRAMA

MES		DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				
SEMANA		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
ACTIVIDADES														
E L A B O R A C I O N	Establecer necesidades de la Unidad Educativa Muey													
	Elaborar el Plan de Actividades a desarrollarse en el Manual													
	Entrega de oficio solicitando se acepte la ejecución del Plan de Capacitación													
	TALLER 1: ACTITUD: Reconocimiento del logro de objetivos													
	TALLER 2: Motivación Motivación intra personal Motivación interpersonal Motivación Laboral													
	TALLER 3: Mediación													
	TALLER 4: Comunicación													
	TALLER 5: Relación asertiva con el jefe inmediato Estrategias potenciadoras del desempeño docente													
	TALLER 6: Consenso													
	SEMINARIO 7: Estrategias para promover una convivencia pacífica en nuestras entidades educativas													
CIERRE DEL PLAN DE INTERVENCIÓN. PROGRAMA ESPECIAL.														

Elaborado por: Irma Torres - Marjorie De La Cruz Lainez

Conclusiones

La Unidad Educativa Muey es una institución de prestigio de la ciudad de Salinas en la Provincia de Santa Elena, donde no se ha creado un clima organizacional adecuado, siendo las causas de esto las detalladas, centrada en que esto implica una convivencia armónica, situación que no se estaba dando por las situaciones que se pudieron verificar como:

- La carencia de Liderazgo lo que no aportaba a que exista una planificación y organización adecuada, provocando estancamiento en el desarrollo de las actividades.
- La Insatisfacción laboral producto de un ambiente inadecuado y el poco reconocimiento de las actividades que se realizan en forma efectiva.
- La carencia de comunicación que evitaba que se trabaje en equipo, y que se haga participe a quienes forman parte de la comunidad educativa de las decisiones que debían tomarse.
- Es de mucha importancia implementar un Manual con Intervenciones en cada una de los factores donde se detectaron falencias a través del establecimiento de Talleres de Intervención adecuados y que se convertirán en mecanismos idóneos de aportes, esta capacitación a los maestros esta direccionada a el dominio de situaciones conflictivas, que se dan a diario en las entidades educativas, capacitándolos para que se convierten en mediadores de las mismas en una sala de clase, usando actividades que faciliten la interacción al dinamismo, activo, reflexivo, crítico e interactivo. Fortaleciendo el Perfil Profesional Docente en todos los niveles, garantizando una sana convivencia.

Recomendaciones

- Basada en las conclusiones establecidas, la presente recomendación está enfocada a mejorar el clima organizacional, en la entidad con la finalidad de aportar el desempeño laboral de quienes integran esta entidad, siendo factor clave de la convivencia armónica, que le sirvan para la vida en el desarrollo propio y el de los demás y hechas las consideraciones anteriores, resulta oportuno elaborar y entregar la propuesta de una Manual con talleres de intervención a los Directivos y Docentes que con toda seguridad se obtendrá resultados de impacto en los discentes de la UEM.
- Sugerir a las autoridades que se implemente el Manual como herramienta de apoyo pedagógico para dinamizar el aprendizaje en los maestros de las años básicos de la institución
- La socialización los Seminarios talleres con todos los docentes de las diferentes Carreras de la UEM para que se implemente en el plan de mejora de capacitación a los protagonistas de esta Unidad Educativa.
- Durante el siguiente quimestre poner en ejecución la aplicación de Talleres de Intervención para dejar evidencia de su validez y el aporte en el desarrollo de Competencias prosociales en los estudiantes.
- Siendo adecuada la entrega de la propuesta de la guía de convivencia maestros, que con toda seguridad se convertirá en una potente herramienta de apoyo para su trabajo en la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- AHMED, M. D. (2010). Actividades para desarrollar la inteligencia emocional en educación infantil. *Innovación y experiencias educativas*, 1 - 10.
- Alabart, Y., & Castro, F. (2013). Propuesta del Perfil de Cargos por Competencias para un. *Revista, Ciencia y tecnología*, 1 - 22.
- Almeida, P. (2011). *Dinámica lúdica: Juegos pedagógicos para las escuelas de 1er. y 2do. grado. 4ta Edición*. Santiago de Chile: Loyola.
- Alvarez Valverde, S. Y. (2002). *La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia en el Instituto de Oftalmología abril - agosto 2001*. Lima - Perú: Programa Cybertesis.
- Andrade Paredes, J. P. (2008). *Diseño de Programa de Habilidades Sociales para niños de 5 años*. Quito: Universidad TecnológicaEquinoccial en convenio con Universidad de Cádiz.
- Araujo, S. K. (2011). *La gestión de sistemas educomunicativos para el uso pedagógico de la radio*. Santiago de Chile: UFRN.
- Assmann, H. (2011). *Metáforas nuevas para reencantar a la educación: epistemología y didáctica. 2da. edición*. Buenos Aires: UNIMEP.
- Balancho, M. J. (2009). *Motivar los estudiantes, creatividad en la relación pedagógica: conceptos y prácticas*. Buenos Aires: Bonch.
- Beherens, M. (2010). *proyectos de aprendizaje colaborativo en un paradigma emergente*. Buenos Aires: Papyrus.

Bisquerra Alzina, R. (2013). *GROP*. Obtenido de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/biografia/publicaciones/articulos/101-educacion-emocional-competencias-basicas-para-vida/208-concepto-emocion.html>

Bisquerra Alzina, R., & Pérez Escoda, N. (2012). Educación Emocional: Estratgias para su puesta en práctica. *Avances en SupervisiónEducativa*, 23 -36.

Blanco, E. &. (2009). *Tecnología educativa: Concepto, orígenes, evolución, áreas de intervención e investigación*. Madrid: Artmed.

Boruchovitch, E. &. (2011). *La motivación del estudiante: contribuciones de la psicología contemporánea*. 3era. edición. Guadalajara: Vozes.

Bzuneck, J. A. (2009). *Las Creencias de auto - eficacia de los docentes*. Londrés: Petró.

Camacho Brochero, N. C., Ospina Munera, C. D., & Segura Tello, A. (2003). *Algunas Estrategias de Comunicación Organizacional para crisis relacionadas con clima organizacional*. Colombia: Universidad de la Sabana.

Campos Fernández, E., & Caño Bueno, M. (2012). *La Inteligencia Emocional en Primaria y su Didáctica*. Malga: Ediciones Guillermo Castilla.

Candell Soto, J. (2013). *Rendición de cuentas 2013*. UPSE: UPSE.

CEAACES. (2011). *Modelo General para la evaluación por carreras con fines de acreditación*. Quito: CEAACES.

CEAACES. (2012). *Aseguramiento de la calidad*. Ecuador: CEAACES.

CEAACES. (2013). *MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PRESENCIALES Y SEMI-PRESENCIALES DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS DEL ECUADOR*. Quito: CEAACES.

Centro Interuniversitario de Desarrollo. (1991). *Docencia Universitaria en América Latina*. Santiago de Chile: CINDA.

- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2010). El Rol de las universidades en el desarrollo científico y tecnológico. *Educación Superior en Iberoamerica*, 170 - 180.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. México: Editorial Edamsa S.A.
- Consejo de Educación Superior. (2013). *Reglamento de Regimen Académico*. Quito: CES.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Ecuatoriana. (2003). *Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. Quito: CONEA.
- Corrales Pascual, M. (2013). "Primer Análisis de la Recategorización de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador". Obtenido de <http://www.puce.edu.ec/documentos/boletin131128.pdf>
- Cortelazo, Y. (2011). *Computador para la interacción comunicativa. Comunicación y educación*. Buenos Aires: Educativo.
- Cortés Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional del Hospital Dr. Luis F. Nachón*. Xalapa: Colecciones Educativas en Salud Pública.
- Cortés Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Costa Bauer, M. (2008). Gestión de la Capacitación en las organizaciones. *Ministerio de Salud*, 3 - 69.
- Costa, S. C. (2010). *Donde está la motivacion del estudiante y del profesor?* Madrid: Poitnfo.
- Demo, P. (2008). *TICS y educación*. Buenos Aires: UOL.

- Domínguez, E. (2008). *Formación de equipos técnicos para la Elaboración de Propuestas de Política Educativa*. Colombia: UNESCO.
- Durán, P. (mayo de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>
- Enríquez Anchondo, H. A. (2011). *"Inteligencia Emocional Plena: Hacia un Programa de Regulación Emocional Basado en la Conciencia Plena"*. Malaga: SPICUM.
- Escudero Muñoz, J. (2008). *Educación de calidad para todos y entre todos*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Escuela Politécnica del Litoral. (2010). *Informe de autoevaluación con fines de acreditación*. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de <http://www.calidadyevaluacion.espol.edu.ec/docs/pdf/informe.pdf>
- Faccioli, C. (2009). *Teorías motivacionales*. Buenos Aires: Nueva Edición.
- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velasco, L. (2010). *Diagnóstico de clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado el 22 de marzo de 2015, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/antecedentes_clima_organizacional.html
- García Villamizar, G. E. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. *Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga Colombia*, 155 - 177.
- García, G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. *Universidad Pontificia Bolivariana*, 151 - 177.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairos S.A.
- Guerri Pons, M. (2010). *Psicoactiva.com*. Obtenido de <http://www.psicoactiva.com/infantil/desarrollo2.htm>

Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de Educación Superior. (1999). *Revista Iberoamericana de Educación*(21).

Hernández Salazar, G. (2009). *Calidad de la Educación Media Superior en México*. Malaga: Eumed.net.

Herrera Suárez, E., Molina, C., Ramírez, P., & Tafolla, M. e. (2009). "INTELIGENCIA EMOCIONAL: PIEZA FUNDAMENTAL EN LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO". México D. F.: INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN.

Hersey, P. &. (2010). *Psicología para administradores: la teoría y las técnicas de liderazgo situacional*. Boston: EPE.

Institución educativa SEK. (2011). Educando la Inteligencia Emocional.

International Organization for Standardization. (2000). *Norma Internacional ISO 9000: "Sistemas de Gestión de la Calidad. Términos y definiciones"*. Ginebra.

Jimenez Morales, M. I., & López Zafra, E. (2009). Inteligencia emocional y rendimiento escolar: estado actual de la cuestión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 69-79.

Lamas G, M. (2013). *Informe de Resultados de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación docente en el segundo semestre del 2013*. Santa Elena: UPSE.

Lantieri, L. G. (2010). Programa de Educación Social y Emocional: Resolución Creativa de Conflictos .

Leuner, B. (1966). Inteligencia Emocional y Emancipación. *Revista Praxis*.

levy, P. (2011). *Las tecnologías de la inteligencia: el futuro del pensamiento en la era de la informática*. Francia: Editora 34.

Libaneo, J. C. (2011). *Didáctica*. Buenos Aires: Cortez.

Lima, J. (2009). *las nuevas tecnologías en la enseñanza*. Buenos Aires: Quetzal.

- Lorenzato, S. (2009). *Por qué no enseñar a través de las nuevas tecnologías*. México: SABER.
- Márquez, M. d. (2009). La Inteligencia Emocional en la Educación. *Innovación y experiencias educativas*, 1 - 10.
- Masetto, M. (2010). *Mediación pedagógica y uso de la tecnología*. Madrid: Papyrus.
- Mejías, A., Reyes, A., & Arzola, O. M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 55 - 61.
- Montesori, M. (2005). *El niño como protagonista*. Buenos Aires: Educación.
- Montilla Galvis, O. d., & Herrera Marchena, L. G. (2005). El deber de la Auditoría. *Universidad ICESI*, 83 - 110.
- Morales, M. C. (2010). *El paradigma educativo emergente*. Buenos Aires: Papyrus.
- Moran, J. (2011). *enseñanza y aprendizaje innovadores con tecnologías audiovisuales y telemática*. Buenos Aires: Campinas.
- Muñoz, A. (2009). *About en español*. Recuperado el 16 de marzo de 2014, de <http://motivacion.about.com/od/psicologia/a/Que-Es-La-Inteligencia-Emocional.htm>
- Murray, E. (2011). *motivacion y emoción*. Buenos Aires: Frontera.
- Oliveira, J. A. (2011). *La política del libro didáctico*. Madrid: Summs.
- Ortíz Serrano, P., & Cruz García, L. (2009). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Revista de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología*.
- Paro, V. E. (2012). *Calidad de enseñanza: la contribución de los padres*. Buenos Aires: Xama.
- Paz, J., & Cepeda, M. (2013). *NECESITAMOS UNIVERSIDADES CON SENTIDO LATINOAMERICANO*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Pesántez Aviles, F. (2010). *DISEÑO DE UN MODELO METODOLÓGICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR A PARTIR DE LA CONFRONTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS POR LOS ORGANISMOS DE CONTROL UNIVERSITARIO Y LAS NORMAS ISO 9001*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.

Polleti, A. (2012). *El docente y la gestión de conocimientos*. Francia: DP&A.

Primer Foro Latinoamericano de Universidades y Sostenibilidad. (2013). Viña del Mar. Chile: ARIUSA.

Primo, A. (2012). *Es la multimedia la mejor opción*. Santiago de Chile: Atlas.

Programa nacional de Voluntariado Social. (2009). Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://pvsnuncaestarde.blogspot.com/2009/09/informe-de-actividades-regional-san.html>

Quintana Quevedo, Z., Martínez Aportela, E., & Tapanes Galvan, W. (2010). Inteligencia Emocional de los directivos de los Directivos de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. *Revista Médica Electrónica*, 26 - 46.

Quintana Quevedo, Z., Martínez Aportela, E., & Tápanes Galvan, W. (2012). Inteligencia Emocional de los directivos de la Universidad de Matanza Camilo Cienfuego. *Revista Médica Electrónica*, 263 - 273.

Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: UNAD.

Ramos, I. (2012). *Clima Organizacional en la Universidad del Valle*. Cali, Colombia: Univalle.

Rivera Lam, M. (2000). *El clima organizacional de Unidades Educativas y la puesta en marcha de la Reforma Educativa*. Antofogasta Chile: Universidad de Antofogasta.

Rovira, S. &. (2013). [www. eclac.cl](http://www.eclac.cl). Obtenido de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/49394/EntreMitosyrealidades.pdf>

Saavedra Luna, A. d., & Rivera Morales, W. R. (Noviembre de 2008). *biblioteca.usac.edu.gt*. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2667.pdf

Salas Silva, R. (2003). ¿La Educación necesita realmente de la Neurociencia? *Estudios Pedagógicos Valdivia*, 2 - 8.

Sancho, J. M. (2011). *Para una tecnología educativa. 2da. Edición*. Buenos Aires: Artmed.

Santos, B. (2009). *La motivación y la Escuela*. Bogotá: Ideas.

Sarquis, N. J. (2008). Inteligencia Emocional aplicada al diseño. *Diseño en Palermo. Encuentro Latinoamericano de Diseño*, 2.

Secretaria Nacional de ISO. (2005). *Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra: ISO 9000.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional 2013 - 2017*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-4.-fortalecer-las-capacidades-y-potencialidades-de-la-ciudadania>

SENPLADES. (2009). *Buen Vivir Plan Nacional 2013 - 2017*. Recuperado el 5 de febrero de 2014, de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>

Senplades. (2010). *Buen vivir, Plan Nacional 2013 - 2017*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>

Suárez Álvarez, R. (Mayo de 2008). *Slide share*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://es.slideshare.net/suarezrp/clima-organizacional-1514525>

Tajra, S. F. (2010). *Informática en la educación: profesor en la actualidad*. México: Érica.

Tamayo Saborit, M., & Yoili, T. R. (2010). Modelo Teórico del Clima Organizacional. *Universida de Granma Cuba*, 1 -15.

Torres, V. (2009). *Planeación de un aula con uso del computador como recurso multimedia. Tecnología Educativa*. Buenos Aires: Atlas.

Uh Perera, M. (2008). EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE GOBIERNO EN MÉRIDA YUCATÁN. *COLPARMEX*, 1 - 22.

UNESCO. (2005). *Encuentro entre diseñadores y artesanos. Guía Práctica*. Nueva Delhi: FACET Design.

Universidad Estatal Península de Santa Elena. (27 de Enero de 2014). *Universidad Estatal Península de Santa Elena*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2014, de <http://www.upse.edu.ec/index.php/filosofia-mision-vision>

Universidad Técnica de Manabí. (2013). *Centro de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad*. Recuperado el 12 de diciembre de 2013, de <http://evaluacionutm.wordpress.com/evaluacion-por-carreras/>

Valente, J. A. (2009). *Diferentes usos del computador en la educación*. Buenos Aires: Unicampo.

Valle Romo, C. (2009). *Método Hipnagológico. Aprendizaje Acelerado de Idioma para Adultos*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.

Valverde, S. (Agosto de 2001). Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm

Vélez Moreno, M. E. (2014). *Incidencia de la Inteligencia Emocional y los estilos de Liderazgo en la Gestión de la Dirección de Microempresas de la Ciudad de Cali – Casos de Estudio*. Cali.

Villa, A., Arnau, E., Cabezas, C., & Cancino, R. (2013). *Tuning América Latina*. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Villavicencio Vivar, A. (2013). *Ecuador: el modelo de evaluación del mandato 14*. Quito: CEAACES.

Woolfolk, A. (2010). *Psicología de la educación*. Guadalajara: Artmed.