



DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

El clima organizacional y su incidencia en el desempeño del personal docente de la Unidad

Educativa Alejo Lascano Bahamonde. Periodo 2018-2019

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de desarrollo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Magíster en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor:

PIN CEDEÑO CARLOS ALBERTO

Tutor (a):

Mgs. Yadira Armas Ortega

Samborondón- Ecuador

2020

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico con mucho afecto a **DIOS**, a mi querida familia que es el motor que me ha impulsado a conquistar mis sueños, a quienes con mucho amor hicieron de mi un ser humano capaz de vencer cualquier obstáculo y ver detrás de cada tropiezo el renacer de una nueva enseñanza, a mi querida tutora Ing. Yadira Armas Mgs. que demostró capacidad en todo momento y ahínco innato.

Y demostrar que la perseverancia supera el intelecto, que un inquiridor nunca fracasara y todo se da en función a tus principios y las puertas hacia el éxito se abrirán por si solas.

CARLOS ALBERTO PIN CEDEÑO

AGRADECIMIENTO

A Dios por no negarme la oportunidad de enmendarme mis errores.

A mi familia por estar siempre a mi lado sobre todo a mis padres, hermanos que con amor y paciencia estuvo siempre a mi lado diciéndome si puedes, con amor y constancia saldrás adelante.

A mi amor Angela Martines que me ha apoyado en todo momento desde mis inicios universitarios, espero resarcir todo este tiempo que me ha brindado con su compañía y aspiro estar siempre al nivel de su amor.

A mi Carlitos por admirar mis aciertos y no juzgar mis traspies.

Mi eterno agradecimiento a la Universidad ECOTEC, que con sabia experiencia me acogió e inculcó en mí el deseo de investigar

CARLOS ALBERTO PIN CEDEÑO

ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA ALEJO LASCANO BAHAMONDE. PERIODO 2018-
2019**

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS
MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN
TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: CARLOS
ALBERTO PIN CEDEÑO, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.**

Samborondón, 06 de marzo del 2020

Samborondón, 06-03-2020



Ing. Yadira Armas Mgs.

TUTOR

DIVISIÓN DE POSTGRADO
CERTIFICADO DE COINCIDENCIA

Habiendo sido nombrado Mgs. Yadira Armas Ortega tutora del trabajo de titulación,
"EL

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DE-SEMPEÑO DEL PERSONAL
DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA ALE-JO LASCANO BAHAMONDE. PERIODO
2018-2019", elaborado por CARLOS ALBERTO PIN CEDEÑO con mi respectiva
supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Master en
Administración de Empresas con mención en sostenibilidad en sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2%,
mismo que se puede verificar en el siguiente link:
<https://secure.orkund.com/old/view/61452382-313262797485#DcM7CoAwDADQu2QOkm9jexVxkKLSwS4dxbvB++FZODZ2JETcqAoqtDscOZV3hFGu3u7Wj16PaHQQiyU12Ri4eyuFt8P>.

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

ORKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: 02.02.2020 Universidad Tecnológica ECOTEC
(Autoguardado) [2496].docx (D63341931)

Submitted: 213/2020 AM

Submitted By: carlospin.c89@hotmail.com

Significance: 2%

Sources included in the report:

CELY_ENRIQUEZ_QUIROGA.docx (D40883569)

Tesis_Maribel_Celi_Vásquez_Paucar.doc (053936467)

https://www.medellin.gov.co/irj/g0/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/SeccionesIndicadores%20y%20Estad%C3%ADsticas/Documentos/Estad%C3%ADsticas%20Sisb%C3%A9n/Estadísticas%20Sisb%C3%A9n%202009/17_Personas_Embarazo-Discapac_Diciembre-09.pdf

<https://psicologiamente.com/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=51900-38032017000100048&lng=es&tlng=es)

[script=sci_arttext&pid=51900-38032017000100048&lng=es&tlng=es](https://www.significados.com/cultura-organizacional/)

<https://www.significados.com/cultura-organizacional/>

<https://wstadium.unad.edu.co/prevlew/IJNAD.php?url=/bitstream/10596/9043/1/12253206.pdf>

Instances where selected sources appear:



Ing. Yadira Armas. Mgs.
Profesor tutor

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se realizó en la Unidad Educativa Fiscal “Alejo Lascano Bahamonde” de la ciudad de Guayaquil, donde se pretende analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la institución, para ello fue necesario aplicar un cuestionario que permitió recopilar datos relevantes sobre el clima organizacional de la institución; por consiguiente, se efectuó una fundamentación teórica donde se recopilaron varias conceptualizaciones acerca del clima organizacional, cultura organizacional, políticas de la organización, desempeño administrativo, desempeño de los docente, síndromes entre otros; lo cual, junto a los resultados de investigación se convierte en la columna vertebral que dio paso a la creación de una propuesta de mejora; sin embargo, con los datos recabados se analizó, logrando comprobar la relación entre las variables de estudio, determinando una influencia directa en el desempeño laboral de los colaboradores; por lo tanto, entre las principales conclusiones y recomendaciones del estudio, se identificó que existe una falta de comunicación interna y debilidad en el trabajo de equipo; así como, una asignación de funciones no relacionadas al colaborador, por lo que se sugiere implementar, entre las diferentes opciones de mejora, actividades de convivencia, talleres, juegos recreativos, entre otras que permitan una mejor consolidación de los integrantes de la organización.

PALABRAS CLAVES: Clima laboral, Cultura organizacional, desempeño, satisfacción laboral y capacitación.

ABSTRACT

This research project was carried out in the Fiscal Education Unit "Alejo Lascano Bahamonde" of the city of Guayaquil, where it is intended to analyze the organizational climate and its impact on the work performance of the institution, for this it was necessary to apply a questionnaire that allowed collect relevant data on the organizational climate of the institution; consequently, a theoretical foundation was made where several conceptualizations about the organizational climate, organizational culture, organizational policies, administrative performance, teacher performance, syndromes among others were compiled; which, together with the research results, becomes the backbone that gave way to the creation of a proposal for improvement; However, with the data collected, it was analyzed, managing to verify the relationship between the study variables, determining a direct influence on the work performance of employees; therefore, among the main conclusions and recommendations of the study, it was identified that there is a lack of internal communication and weakness in teamwork; as well as, an assignment of functions not related to the collaborator, so it is suggested to implement, among the different improvement options, coexistence activities, workshops, recreational games, among others that allow a better consolidation of the members of the organization.

KEY WORDS: Work climate, Organizational culture, performance, job satisfaction and training.

INDICE

Dedicatoria -----	ii
Agradecimiento-----	iii
Certificado de revisión final -----	iv
Certificado de coincidencia -----	v
Resumen -----	vi
Abstract -----	vii
Introducción-----	1
Objetivos de la investigación -----	2
Objetivo general:-----	2
Objetivos específicos:G-----	2
Problema de la investigación: -----	3
Propuesta científica o ideas a defender -----	5
CAPITULO I -----	8
Marco teórico -----	8
1. Clima organizacional-----	9
1.1. CONCEPCIONES BÁSICAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL -----	9
QUE ES CLIMA ORGANIZACIONAL-----	9
1.1.2 CULTURA Y FILOSOFÍA -----	10
1.2 Características del clima organizacional-----	13
1.3 Dimensiones del clima organizacional-----	14
1.4 Satisfacción laboral y formas de medición. -----	15
1.5 GRUPOS DE COMPORTAMIENTO LABORAL CONTRAPRODUCENTE. -----	16
1.6 Factores que afectan el clima organizacional. -----	18
1.7 Efectos en la organización: síndrome de burnout. -----	18
1.7.1 EL SÍNDROME DEL QUEMADO, MODOS DE AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS Y SALUD MENTAL. -----	19
1.8. DESEMPEÑO-----	20
1.8.1 DEFINICIONES-----	20
1.8.2 como se valora el desempeño (tipos de valoración de desempeño) -----	20
1.8.3 tipos de evaluaciones de desempeño -----	23
1) ESCALA DE CLASIFICACIÓN GRÁFICA -----	23
2) RETROALIMENTACIÓN DE 360 GRADOS-----	23
3) EVALUACIÓN POR EL MÉTODO DE NARRATIVA O ENSAYO-----	24
4) AUTOEVALUACIÓN DEL EMPLEADO -----	24
5) EVALUACIÓN MEDIANTE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS -----	24
1.8.4 procesos de valoración de desempeño de unidad educativa alejo lascano bahamonde--	25
CAPÍTULO II -----	28
Metodología -----	28
2. Metodología -----	29
Identificación de las variables -----	29
Operalización de las variables -----	29
2.1 Enfoque -----	31
2.2 Métodos -----	31
2.3 Técnicas e instrumentos-----	31

2.4 Población y muestra -----	33
2.4.1 POBLACIÓN-----	33
2.4.2 MUESTRA -----	34
 CAPITULO III -----	35
ANALISIS DE RESULTADO-----	35
3. Resultado sobre el clima laboral-----	36
3.1 Resultados por dimensiones test “Jiménez cangas” -----	36
3.1.1 Resultados de la evaluación del directivo-----	44
3.2 Análisis sobre la evaluación de desempeño-----	45
 CAPITULO IV	47
INTRODUCCIÓN -----	48
4.1 PLAN DE MEJORA -----	50
4.2 CRONOGRAMA “DIAGRAMA DE GANTT” -----	53
4.3 INSUMOS PROPUESTOS PARA LA EJECUCION DEL PLAN DE MEJORA:	
.....	54
4.3.1CAPACITACIÓN PROFESIONAL INSTITUCIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE	
.....	54
Reglamento general a la ley orgánica de educación intercultural -----	55
4.3.2 INCENTIVOS DIRIGIDO A DOCENTES, EN BASE A MERITOS PROFESIONALES -----	61
1. Marco legal -----	61
2. OBJETIVOS -----	61
Objetivos Generales-----	63
Objetivos específicos -----	63
3. Conformación de la comisión institucional de reconocimientos y estímulos no	
económicos de la unidad educativa alejo lascano bahamonde -----	64
4. Criterios para otorgar reconocimientos y estímulos no económicos a docentes de la	
comunidad educativa. -----	64
5. Periodicidad para la entrega de reconocimientos y estímulos.-----	66
 4.4.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN-----	67
Marco legal -----	68
Objetivo -----	71
General: -----	71
Específicos:-----	71
Principios -----	71
Desarrollo-----	72
Estrategias comunicativas/actividades. -----	74
5.4.- Estrategias Comunicacionales del Ministerio de Educación que serán socializadas	
mediante el plan de comunicación. -----	76
Plataforma Educar Ecuador -----	77
Docentes -----	77
Equipo directivo -----	77
5.5.- Estrategias 5 Carteleras-----	77
5.6.- Estrategias 6 Comunicación escrita (oficios, memorando, informes, citaciones, etc.)	
-----	78

5.6.1.- Comunicaciones escritas de secretaría: -----	78
5.6.2.- Comunicaciones escritas emitidas desde el vicerrectorado: -----	79
5.6.3.- Comunicaciones escritas desde inspección general-----	79
6.- Comunicación de persona a persona.-----	79
7.- Evaluación. -----	80
BIBLIOGRAFÍA -----	82
<u>Anexos</u> -----	86

INDICE DE TABLA

Tabla No. 1.....	17
Tabla No. 2.....	21
Tabla No. 3.....	28
Tabla No. 4.....	29
Tabla No. 5.....	30
Tabla No. 6.....	32
Tabla No.7.....	33
Tabla No.8.....	34

INDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1.....	36
Ilustración 2.....	37
Ilustración 3.....	38
Ilustración 4.....	39
Ilustración 5.....	40
Ilustración 6.....	41
Ilustración 7.....	42
Ilustración 8.....	43

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en las instituciones educativas se fomentan niveles altos de estándares de calidad, lo cual requiere no solo de personal capacitado en las materias que impartan, sino, además, de otras competencias acordes a las demandas del sistema educativo actual. Para tener un alto nivel de productividad en el rol que desempeñan los docentes, es necesario lograr un equilibrio entre las demandas educativas y su bienestar, tanto físico como psicológico, sabiendo que, el recurso humano es el motor de la organización. Se debe tener claro, que su motivación no depende únicamente del recurso económico, sino también deben existir otros incentivos que permitan lograr un mejor clima organizacional, y con esto, propiciar mejoras en el desempeño entre los colaboradores.

Como se mencionó anteriormente los colaboradores representan la columna vertebral de la organización, ya que gracias a ellos es posible brindar un trabajo con excelencia, amor y calidez; puesto que, no se debe dejar en inobservancia que mediante sus conocimientos, experiencias y destrezas, será posible la formación de seres críticos con alto nivel académico, de allí la importancia de mantener un equipo de trabajo satisfecho.

Según manifiesta Guadalupe, M. (2014) existe la necesidad de implementar cambios internos para el bienestar de los colaboradores y de esta forma éstos se vean motivados a realizar su trabajo eficazmente. La evolución a las nuevas tendencias hace que la humanidad cambie sus parámetros de trabajo y busque no solo la satisfacción de los factores externos, sino también de sus factores internos, parte importante de las organizaciones y a su vez brinde un producto o servicio de calidad, con esto obtener una satisfacción en el desempeño laboral.

El ambiente donde una persona ejerce su trabajo diariamente y la relación que existe entre un jefe y sus colaboradores son parte de los elementos que constituyen lo que se denomina como ambiente laboral, también conocido como Clima Organizacional, o clima laboral. El cual puede constituirse en un estímulo para multiplicar el buen desempeño de la organización; es decir, se convierte en un factor de influencia en la conducta de los trabajadores. Por tanto, su estudio y análisis proporciona apoyo acerca de los procesos que determinan la conducta organizacional, implementando cambios que son planificados para que los colaboradores realicen sus trabajos satisfactoriamente.

Si bien es cierto, el bienestar de los colaboradores es importante para la calidad educativa, la misma no se lograría si no se la acompaña de procesos de monitoreo que aseguren los resultados organizacionales, donde el líder juega un papel trascendental, pues este transforma la debilidad en fortaleza dentro de la institución, para ponerlas a servicio de la organización, creando sostenibilidad, enfrentando los retos cotidianos que permitan mejorar la calidad humana y social, dando a notar la importancia del clima organizacional para enfrentar futuros retos guiados por el “Proyecto Educativo Institucional” (PEI) que es el sedimento de una institución. Cielo (2017)

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño del personal docente de la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde durante el periodo 2018-2019.

Objetivos Específicos:

- ✓ Fundamentar las principales teorías relacionadas al clima organizacional y el desempeño del personal.

- ✓ Determinar las condiciones del clima organizacional y el desempeño del personal docente de la Unidad Educativa.
- ✓ Desarrollar un plan de mejora que permita fomentar una cultura organizacional acorde a los resultados del grado de incidencia del desempeño del personal docente.

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN:

El presente trabajo investigativo pretende identificar qué aspectos motivan la falta de un nivel óptimo de compromiso entre los colaboradores de la Unidad Educativa objeto de estudio; lo cual se muestra en la siguiente pregunta del problema de investigación.

¿Cuál es la incidencia del clima organizacional y sus factores en el desempeño del personal docente de la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde?

El clima organizacional aparentemente desfavorable afecta el desempeño de autoridades y colaboradores de la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde, debido a que no hay una buena organización entre los miembros de la institución al momento de realizar una actividad, el área administrativa tiene toda la iniciativa de colaborar, mientras que no todos los docentes comparten la iniciativa de cooperar ocasionando una desorganización, que pone en evidencia la falta de trabajo en equipo y se ve reflejado en el clima organizacional.

Por consiguiente, en la convivencia se identifican los siguientes aspectos:

- Desorganización.
- Molestia entre los colaboradores.
- El trabajo no se cumple en su totalidad.

- Poca comunicación
- Desánimo al trabajo en equipo.
- Informalidad en el trabajo.

Al no existir un sistema de reconocimiento en donde se evalué el desempeño laboral y reconozcan los logros del personal, se provoca dentro de la institución, falta de compromiso de los colaboradores. Por otro lado existe falta de capacitación, lo que genera decisiones erradas y a su vez descoordinación en las metas quimestrales que se quieren lograr; esto, tiene como consecuencia un distanciamiento de los colaboradores, entorpeciendo el trabajo en equipo y mermando el desempeño institucional.

Para llegar a una situación óptima resulta importante incluir actividades como: capacitaciones pertinentes; charlas motivacionales; convivencias; mañanas deportivas entre los familiares de los docentes, entre otros. Estos esfuerzos permitirían implementar planes de mejora continua que den paso a mejores resultados organizacionales, este proyecto ha sido elaborado para que el clima organizacional de la institución aproveche al máximo las horas de planificación y se pueda capacitar dando un mejor rendimiento, aprovechando el entorno y escenario para dar óptimos resultados a las actividades cotidianas y sea la base fundamental en el desempeño del personal docente.

Una cultura organizacional establecida y socializada anualmente, es la base en las instituciones, pues esto nos permite desarrollar ambientes agradables de trabajo, creando actitudes positivas que influyen en el desempeño de cada uno de los colaboradores. Pese a que, en la Unidad Educativa se esfuerzan por mejorar el ambiente laboral de manera empírica, aplicando una ruta de comunicación interna, que involucra a todos los colaboradores; al no implementar talleres y otras acciones, afecta la satisfacción laboral del personal de manera plena, reflejando la

inconformidad de los estudiantes y padres de familia en cada uno de sus niveles de servicios.

Los colaboradores no puedan dar cumplimiento de las misiones, o directrices que se designen, cuando no hay una cultura organizacional definida que promueva el compromiso de manera implícita y el compromiso con las tareas asignadas por la máxima autoridad, vicerrectorado y Departamento de consejería estudiantil (DECE). Si el clima es desfavorable dentro de la organización educativa, puede afectar directamente a la institución, provocando desmotivación por falta de incentivos o reconocimientos, falta de comunicación, desanimo al trabajar en equipo e incumplimiento en su trabajo, creando una insatisfacción laboral, conflictos entre el personal de trabajo, desigualdad de trabajo y por ende el incumplimiento de nuestros metas planificadas. Por ello es de suma importancia el análisis del clima organizacional dentro de la Unidad Educativa para la recopilación y obtención de datos relevantes sobre el ambiente laboral actual y con lo cual se quiere lograr mejoras en las áreas de trabajo.

PROPUESTA CIENTIFICA O IDEAS A DEFENDER

La propuesta científica o idea a defender del presente trabajo de investigación se plantea de la siguiente manera:

- ✚ Si existe un clima organizacional agradable, lograremos tener un desempeño eficiente y eficaz en los colaboradores.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación Teórica:

La presente investigación permite validar la existencia de teorías creadas a lo largo del tiempo y aplicadas en la actualidad en las organizaciones como una herramienta clave para la toma de decisiones; este pleno conocimiento de las actividades que conciernen en las diferentes áreas de la institución, favorece un ambiente fraterno y

generoso de trabajo, tal como lo refleja la teoría, existe una estrecha relación entre motivación y clima organizacional.

La exhaustiva revisión bibliográfica en lo que concierne al clima laboral, demuestra que varios autores basan sus estudios en la teoría de los sistemas de Likert (investigador en psicología organizacional y procesos administrativos), la cual explica los diversos tipos de clima organizacional existentes.

Justificación Práctica:

Desde la práctica, la investigación realizada contribuye a identificar las condiciones del clima organizacional, en las que se desenvuelve el personal de la unidad educativa alejo Lascano Bahamonde, para así poder crear estrategias que mejoren las condiciones y por ende el desempeño de los colaboradores.

En la práctica, el clima laboral es el campo donde se aplica y evidencia la justificación teórica que antecede las presentes líneas, debido a que es allí donde se determina la influencia de éste en el comportamiento del personal de la organización; de manera que solo si se aplica y brinda relevancia a la cultura organizacional es posible cambiar las actitudes y conductas de los colaboradores mediante la valoración de la percepción de dicho personal existente en las distintas áreas de trabajo, obteniendo resultados en beneficio del medio laboral.

Dicha realidad no es ajena a la del objeto de estudio, Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde, institución en la cual al contar con personal que labora en la misma, se torna sumamente importante conocer si existe o no la aplicación de teorías organizacionales, su influencia, ventajas y desventajas en el cuerpo docente, administrativo y autoridades; hecho que será evidente en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, en el conocimiento del cuerpo docente y demás sobre sus funciones a realizar, su perspectiva sobre la institución, grado de motivación, su integración en la misma, nivel de satisfacción dentro de la I.E y la capacidad de sus autoridades de contribuir en la armonía organizacional y el desarrollo del personal.

Justificación metodológica:

La información obtenida mediante el análisis del objeto de estudio se ha realizado mediante la elaboración y aplicación de herramientas de gran utilidad y con apego a lo establecido en las teorías existentes del clima organizacional y su influencia en sus colaboradores y el beneficio o no de la institución a través del cumplimiento de las metas trazadas para ello a su vez se considera que los resultados obtenidos constituirán un instrumento clave en el desarrollo y aplicación de estrategias por parte de las autoridades institucionales ante posibles falencias como medidas correctivas o preventivas dentro del ámbito laboral.

Es decir, si bien la investigación no descubre nuevas metodologías de trabajo, si propone la implementación de metodologías validadas en otras organizaciones, dentro de la institución objeto de estudio.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. Concepciones básicas sobre clima organizacional

Que es clima organizacional

Según PRADO, J. (2015), se entiende por clima organizacional a una serie de características recibidas por los colaboradores que hacen que tengan una actitud motivada al momento de desempeñar su labor, eso hace que lo distingan de otras organizaciones. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios, es importante identificar los líderes de la organización y que conozcan cuál es la relación que tienen entre lo integrantes internos y con los agentes externos, el momento en que las relaciones dentro de la organización son ideales entre los colaboradores y las autoridades, entonces el clima organizacional será inmensamente apropiado para obtener un trabajo satisfactorio y que se vea reflejado entre los colaboradores.

Por ende es importante mantener el estímulo, incentivo, ánimo y una comunicación cordial entre las personas, para que la realización de las funciones de la organización siga por un camino positivo y llegar a la meta que se plantean como empresa, lograr y sostener un clima organizacional positivo y provechoso no es tarea fácil. En algún momento y por diversas situaciones, ya sea por parte de las autoridades, o por falta de comunicación entre los colaboradores, se puede generar un clima organizacional desfavorable, lo cual perturba directamente al resultado de las actividades y relaciones de la institución.

Cabe recalcar y apreciar, que el clima organizacional se caracteriza esencialmente por la apreciación que poseen los colaboradores y autoridades o patrono de una organización para trabajar en equipo de la mejor forma posible y considerar los derechos y deberes de todos de forma proporcional.

ÁLVAREZ, C. (2015), nos propone que una línea de investigación sobre el clima organizacional no necesariamente busca obtener resultados sobre algún problema que se identifica en la institución; sino, también sirve para diseñar herramientas que permitan solucionar problemas dentro de la misma.

Según CHIANG, M. (2017), sustenta que el clima organizacional moldea la interacción dentro de la institución, y que esa interacción a su vez moldea el clima organizacional y al final los resultados también alteran la cultura organizacional.

En consecuencia al final el enfoque cultural de una organización se da por el grupo de colaboradores que interaccionan y que comparten una estructura de referencia común.

1.1.2 CULTURA Y FILOSOFÍA

La cultura organizacional crea una diferencia entre una organización y otra, generando sentido de dominio entre sus colaboradores al compartir un conjunto de afectos, propósitos laborales y profesionales dentro de la organización donde se desarrolla las actividades.

Según SHEEN, R. (2018), propone que la cultura organizacional es un conjunto de valores hábitos y buenas actitudes que poseen tradiciones entre los grupos existentes en todas las instituciones, la expresión cultura organizacional toma importancia desde siempre,

De la misma forma, nos habla de las características y del clima organizacional que hay en las diferentes organizaciones, donde se ven involucradas algunas ciencias como la sociología, donde ahora dedican su tiempo en fortalecer el bienestar de sus colaboradores para poder llegar a las metas establecidas.

Los autores presentaron Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros, por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional, estableciendo tres niveles de conocimientos:

1. Supuestos inconscientes, se refiere a las actitudes que son adquiridas en relación a la organización y la naturaleza humana.
2. Valores, forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de los colaboradores de la organización.
3. Mecanismos se identifica a los resultados obtenidos de la acción de una organización.

Según Robbins, la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas. (Significados.com, 2019)

En relación a lo anterior es importante otorgar a los colaboradores incentivos ya sean premios: económicos, materiales, seminarios o cursos de preparación con el fin de fortalecer los valores, creencias hábitos y la visión que conforma la organización desde sus fundadores.

Según MORALES, O. (2018) Afirma que las culturas organizacionales son una parte importante en la búsqueda de la estabilidad de la institución, ya que sus colaboradores y los modos de interacción brindan un efecto de identidad y subjetividad.

Hay que apreciar diferentes concepciones y tener una perspectiva de análisis a la cultura organizacional porque implica reconocer diversos factores como estrategias, estructura, aprendizaje, cambios organizacionales y la gestión humana, en donde el trabajo y los colaboradores posee condiciones disciplinarias y desde una particularidad de enseñanza, en donde coexisten diversas intensiones, interés de solidaridad, interpretación de proyectos y vocación al trabajo.

Sostiene CANCINO, V. y YÁÑEZ, C. (2019) afirma que las características principales para evaluar la cultura organizacional de una institución se debe realizar por escalas psicométricas conocida como: (DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY), siendo una versión que se ha utilizado en varios países aplicándolo en diferentes instituciones educativas, es importante destacar que se han desarrollado, muchos instrumentos para medir la satisfacción de los colaboradores; el cual, nos permite la comparación de resultados y análisis específico de la psicometría de los colaboradores.

Según OSTROWIAK, A. (2015) Integra a la filosofía organizacional como un principio, que comunica de una forma explícita y clara y que a su vez las instituciones forma una base en valores tanto en su misión como en visión en las diversas institución para las nuevas generaciones. Estos detallan que tipos de valores constituyen la ética laboral de los colaboradores, concepto del colaborador y su responsabilidad en la misma, definiendo todo estos conceptos se muestra un papel fundamental.

Es decir, la filosofía viene a ser la forma de pensar de la organización, los principios, valores, compromisos, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales; todos estos son los ideales los cuales nos comprometemos a orientar el buen funcionamiento de la institución; mientras que la cultura refleja el conjunto de opciones que se manifiestan en las creencias y en los procesos de la empresa u institución.

Según RIBAS, J. (2019) propone que la filosofía organizacional se ha desarrollado para mejorar la calidad de vida laboral y mejorar el funcionamiento de la institución en virtud del progreso institucional, basando en criterios de autoevaluación organizacional con camino hacia la excelencia donde se involucra a los factores internos y externos. También propone que la cultura organizacional está focalizados a las relaciones que se dan en la dinámica organizacional tanto dentro y fuera llevándola a la transformación e integración como un sistema cultural completo con un

conjunto de creencias, significados, experiencias, donde están involucrados todos los colaboradores de la institución.

La cultura convierte a la institución en un sistema cognitivo y afectivo, en el cual la relación entre ellos juega un papel decisivo a la hora de proporcionar a los individuos externo un entorno estable y donde se puedan adaptar al mismo, y puedan desarrollar roles en función al progreso de la institución.

Sobresale indicar que para VENEGAS, S. (2015) relaciona una diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional, indicando que la cultura es un patrón de normas básicas que el equipo de trabajo aprende a medida que se enfrentan a las dificultades de adaptación externas e integración interna, es decir un fenómeno de adaptación que rodea a todos los colaboradores para obtener un clima organizacional positivo.

1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según GUILLÉN, M. (2017) Propone que la forma en que los colaboradores perciben su trabajo, su rendimiento, su incentivo y su satisfacción lo basan en las siguientes características.

- La identidad que posee cada colaborador
- El sistema de incentivos que tiene la institución con sus colaboradores lo que permite un compromiso mayor obteniendo un mejor rendimiento y optimismo.
- El ánimo que poseen los colaboradores para mejorar el servicio prestado.
- El grado de empatía entre los integrantes de la institución para resolver diferencias o dificultades que se presente en la jornada laboral.
- ✓ Que la personalidad es un concepto elaborado y molecular.
- ✓ Es una situación de varias situaciones.
- ✓ Los elementos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

- ✓ Tiene una afinidad permanente como la cultura y puede cambiar según la situación.
- ✓ Están determinadas según las características, conductas, aptitudes y expectativas de colaboradores de diferentes clases sociales y culturas.
- ✓ Los fenómenos externos están ligados a las labores de desempeño de los colaboradores.
- ✓ El realizar tareas no relacionadas a su campo afectan el clima organizacional de la institución.
- ✓ Tiene consecuencia sobre el comportamiento de los colaboradores.
- ✓ Es determinante el comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas de los colaboradores.

1.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

También nos muestra características que se ven reflejadas en las organizaciones del clima organizacional en aspectos importantes que nos direcciona a conseguir un ambiente positivo y de armonía entre los colaboradores de la organización.

- ✓ **ÁREA FÍSICA:** parte donde se encuentra la organización y donde se desempeñan los colaboradores.
- ✓ **ORGANIGRAMA:** organizador sobre el cual se ubican a los colaboradores de la organización según sus obligaciones, y horario de trabajo.
- ✓ **COMPROMISOS:** obligaciones que reflejen responsabilidad, puntualidad y capacidad de toma de resolución en las funciones designadas.
- ✓ **IDENTIDAD:** sentido de dominio y de igualdad que deben sentir los colaboradores hacia la organización en la cual trabajan.
- ✓ **COMUNICACIÓN:** transmitir e intercambiar ideas las cuales son importante para el desenvolvimiento de las actividades de una organización. La poca comunicación puede convertirse en un importante problema para el desempeño de las labores de los colaboradores.

La comunicación produce entre los colaboradores se crea una percepción de confianza, conversación, cambio de criterios y propuestas e, incluso, fomenta las relaciones cordiales y amabilidad entre los colaboradores y autoridades de la organización.

- ✓ **CAPACITACIÓN:** es una actividad que debe ser presentada de forma positiva que incentiva a los colaboradores de la organización y al estímulo en el desarrollo personal y como equipo.
- ✓ **LIDERAZGO:** son aquellos que tienen responsabilidad de guiar y ser guías de un departamento donde deben mostrarse como personas consecuentes, con obligaciones y sean capaces de motivar y estimular a su equipo realizando las actividades de forma positiva y que se cumplan en el tiempo estipulado.
- ✓ **MOTIVACIÓN:** es la formación de una organización que impulsa el bienestar e incentivo de su equipo de colaboradores a través de diferentes tácticas como, ofrecer un espacio de descanso, de ambiente amplio y fresco, dar espacio de salidas anticipadas, respetar los días libres o de descanso, incentivar al agradecimiento personal de parte de las autoridades hacia sus colaboradores por el desarrollo exitoso de sus funciones.

En todas las organizaciones debe darse a conocer los valores y normas que tienen estipulada, a los colaboradores con el fin de fomentar la integración del personal y crear un buen clima organizacional.

La cultura organizacional indica cómo funciona una institución, y de los valores, normas, que nos permite conocer a los colaboradores saber la conducta que posee sea esta positiva o negativa ante cualquier situación, demostrando a los demás una buena imagen de la institución y lo satisfecho que se siente en ella. (GESTIOPOLIS, 2016)

1.4 SATISFACCION LABORAL Y FORMAS DE MEDICIÓN.

Según Vega, M.; Botello, M.; Rivera, P.; Partido, A. (2018) sostiene que se debe elaborar un estudio de satisfacción laboral en colaboradores, para medir la satisfacción laboral se debe elaborar una serie de preguntas según el resultado para

poder tomar estrategias, obteniendo resultados para elaborar un plan estratégico y lograr la satisfacción de los colaboradores.

NUÑEZ, M. (2015) Propone que la satisfacción laboral surge de la valoración que los colaboradores realizan, basados en un conjunto de características que describen los estímulos que figuran en el trabajo donde se realiza un análisis más complejo a la satisfacción de los colaboradores he incluye un modelo basado en la *TEORÍA FÍSICA – ECONÓMICA* de Taylor donde fundamenta sus principios determinando el interés y deseo de los colaboradores sobre los aspectos y las facetas ligadas al trabajo.

1.5 GRUPOS DE COMPORTAMIENTO LABORAL CONTRAPRODUCENTE.

Según DAILEY, R. (2015) Propone que el comportamiento humano es el estudio del desempeño de los colaboradores y de las actitudes de todos los involucrados en el equipo de trabajo. El análisis de este campo se centra en como los colaboradores ayudan o disminuye la eficacia y productividad de la institución, inclusive depende del entorno donde también se ve involucradas otras disciplinas de enseñanza.

SARCUI, M. (2016) estima que lo más importante que se considera es el rol de los colaboradores de la institución, son los valores culturales, la globalización y la competencia entre las instituciones, tanto internas como externas, incentivan al constante aprendizaje para el crecimiento de los intereses dentro y fuera de la institución, así mismo la conducta negativa “*destructiva*” de los colaboradores en la organización hace que se debilite su estructura, por ejemplo la impuntualidad los chismes, el ausentismo, los hurtos en el trabajo, el abuso de parte de los jefes, estos comportamientos crean resultados totalmente diferentes a los que el trabajador fue contratado.

Por otro lado y enfocado en la medición del clima laboral, mediante análisis bibliográfico exhaustivo se ha detectado la existencia de diversos autores que evidencian el uso e importancia de distintos test, los cuales serán mencionados en los

párrafos posteriores, resaltando sus características propias y desventajas a fin de que el investigador haga uso de éstos de acuerdo a la necesidad de la investigación.

Sobresale indicar que CHIANG T. C. (2015) dentro de su trabajo investigativo da prioridad y uso a un cuestionario compuesto por 80 ítems, mismos que se encuentran categorizado por distintas dimensiones a ser evaluadas dentro del clima laboral organizacional; éste instrumento de evaluación posee un Alfa de Cronbach alto de 0.925

A su vez, Ramírez, C.; Domínguez, A. (2015) a través de 54 ítems, resaltan en un nuevo trabajo investigativo las respectivas expectativas y percepciones del clima organizacional, cuyo Alfa de Cronbach también es alto (0.90), a pesar de ello una de las desventajas de dicho instrumento radica en que el cuestionario evidencia la existencia de brechas latentes en el análisis para determinar deficiencias en el clima laboral.

Se suma el trabajo investigativo de Hernández, Méndez y Contreras (2015), dentro del cual mediante instrumento compuesto por 95 ítems se pretende analizar el clima organizacional; mismo que cuenta con un Alfa de Cronbach de 0.952 y cuyas desventajas radican en el exceso de preguntas que no solo atentan contra la logística en la obtención de datos sino que además produce evidente cansancio en las personas que se prestan a colaborar con la investigación.

Para el presente trabajo se ha seleccionado la adaptación del modelo de cuestionario de Jiménez Cangas realizado por Noriega y Pria (2016) éste presenta 20 criterios principales los cuales han sido ampliados a 57 ítems validados por expertos.

Tabla No. 1

CUESTIONARIOS DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

ITEMS	ALFA DE CRONBACH
80 ítems	0.925
54 ítems	0.90
95 ítems	0.952

Elaborado por: Lic. Carlos Alberto Pin Cedeño

1.6 FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, GONCALVES, A. (2014)

Es muy importante la relación para el buen desarrollo de la institución, porque es un conjunto de personas que se encuentra dentro de ella. La expresión personal de los colaboradores es una percepción que se forma internamente y que incide en el desempeño. Los factores que se presenta influyen a continuación es la percepción que sus miembros tengan sobre ella.

El clima organizacional en un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones como por ejemplo: el sueldo, el incentivo emocional, las horas de trabajo, motivación laboral que influye en la satisfacción y el bienestar de los colaboradores.

Expone MARTÍNEZ, J. (2014), que el entorno donde se desarrolla las actividades de los colaboradores sea ideal para que puedan responder de forma positiva sus funciones dentro de institución. El fin es determinar el nivel del clima organizacional que hay que la institución tanto dentro como fuera de ella.

Sostiene PRADO J. (2014), que es el resultado de la interacción entre los colaboradores de la institución, la muestra tal como es y así la perciben los agentes externos. Desde esa perspectiva el clima organizacional, define como la realidad más comprensible y con un sin número de valores que se busca plasmar en sus colaboradores, para que obtenga un resultado positivo y agentes internos felices.

1.7 EFECTOS EN LA ORGANIZACIÓN: SINDROME DE BURNOUT.

Manifiesta (MENTE, 2015), que el Síndrome Burnout (quemado, fundido) es un tipo de estrés laboral, un estado de agotamiento físico, emocional o mental que tiene consecuencias en la autoestima, y está caracterizado por un proceso paulatino, por el

cual las personas pierden interés en sus tareas, el sentido de responsabilidad y pueden hasta llegar a profundas depresiones.

Las principales causas que se dan son:

Horarios o cargas de trabajo diarias, sentirse incómodos en sus labores, no le prestan la atención suficiente a los colaboradores, no reconocer las habilidades de los empleados, la carga de actividades son muy constantes, la falta de apoyo a nivel organizacional y desorganización en su vida laboral, familiar y social.

Efectos psicológicos en la salud:

Provocando estrés excesivo, fatiga, insomnio, constante depresión, diabetes, obesidad, pérdida de peso, infarto cerebral, úlceras, dolores musculares, alergias, migrañas, problemas con el ciclo menstrual “mujeres” y desordenes gastrointestinal.

1.7.1 EL SÍNDROME DEL QUEMADO, MODOS DE AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS Y SALUD MENTAL.

Manifiesta Guerrero, E.; Moreno, J.; García, M. & Blázquez, M. (2015) que el objetivo es analizar el afrontamiento del estrés, la salud mental, y específicamente, detectar los factores que se presenta en la salud mental de los colaboradores, dichos resultados pueden ayudar a resolver problemas de estrés, además de asociar estrategias que se presentan como huir y evitar y de no realizar actividades que se le asigna por motivo de estrés; el grado de compromiso, cansancio emocional, son factores importante que se presentan en el ámbito laboral.

El desgaste profesional, no surge de un problema de las personas sino del ambiente social donde laboran, ya que se determina la manera que tienen los empleadores para relacionarse entre sí. Cuando este ambiente de trabajo se caracteriza por recargar el trabajo, exceder el tiempo de trabajo, sobrecargar las actividades, desajusta las características del mismo y descuida las labores que realmente deben de hacer. Los colaboradores que se perciben con sobrecarga de

trabajo presentan un exceso de carga mental, manifestando un porcentaje de estrés alto y no realizan su trabajo con satisfacción sino por obligación a cumplir dicha misiva.

La salud mental se entiende como parte fundamental del ser humano, para el bienestar y que sus funciones dentro de la institución para que sea eficaz y eficiente. Relacionar la salud y el estrés ha sido un tema central en la investigación del SINDROME DE BOURNOT ya que siempre se provoca como consecuencia afectar la salud mental y psicológica de los colaboradores. El agotamiento emocional se ha demostrado relacionarlo al ámbito psicológico que puede provocar decisiones que después se pueda arrepentir.

1.8. DESEMPEÑO

1.8.1 DEFINICIONES

Según PALACI, J. (2015) plantea que el desempeño laboral es uno de los más importantes que se espera aportar a la organización en las diferentes conductas de los colaboradores en todo el periodo de trabajo, las cuales están involucradas todos los participantes temporales o de plaza que contribuyan al eficiencia de la organización, Destaca (Sanchez, 2016), y enfatiza que el rendimiento y rentabilidad de los colaboradores de una institución, se encuentra en la motivación y se socializa los valores organizacionales, esto será un aliado en lograr que el medio ambiente donde se desempeñan las personas sea adecuado y que responda a los intereses personales e institucionales, es determinante para que el clima organizacional sea llevado de una manera correcta.

1.8.2 COMO SE VALORA EL DESEMPEÑO (TIPOS DE VALORACION DE DESEMPEÑO)

Se conoce como un instrumento útil a la evaluación de desempeño dentro del campo de la administración de empresas, con el cual se comprueba el nivel de cumplimiento de aquellos objetivos trazados individualmente, generando mayor

productividad empresarial mediante la estimulación de su personal, obteniendo con ello una medición integral del trabajador.

De modo que con la información recabada una empresa consigue tomar decisiones acertadas. Ya que si el desempeño guarda armonía con los objetivos trazados se estimula a los empleados a continuar por la misma vía, caso contrario se detectan los problemas, necesidades y los factores con la finalidad de corregirlos y alcanzar lo planteado. (Aretéactiva, 2018)

Mediante ésta medición por lo general realizada de manera anual o semestral por la evolución de la organización, se logra identificar la presencia de problemas con la existencia de un empleado, dentro de una organización pero a su vez rescata fortalezas, oportunidades, así como también se mejora las relaciones humanas de subordinados con sus superiores.

Su finalidad es clasificar cualidades del trabajador, contribución de la organización, integración de personas, falta de conocimiento de las funciones a realizar, problemas de supervisión y gerencia. De esta manera poder establecer programas para eliminar o contrarrestar tales problemas, mejorando con ello la calidad del trabajo y de vida organizacional. (QAEC, 2019)

Entre las ventajas obtenidas con la evaluación de desempeño se resaltan:

Tabla No. 2

EVALUADOR	EVALUADOS
Conocimiento de la ejecución de actividades	Conocer el nivel de eficacia de su trabajo
Identificar necesidades de formación	Posibilidad de conocer falencias en su trabajo
Conocimiento directa del trabajador	Conocer estrategias para mejorar el trabajo que se realiza
Establecer objetivos individuales	Motivación

Contribuir al desarrollo del trabajador	Facilitar la integración del trabajador mediante el análisis de sus oportunidades en la organización
Actualización de las funciones a realizar por cargos	
Identificar aspiraciones del trabajador	

Elaborado por: Carlos Pin Cedeño

Dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral, se contempla además tres pasos fundamentales para su elaboración y aplicación, los cuales son: Descripción, dentro del cual el directivo identifica áreas y actividades directamente ligadas al éxito empresarial; medición, las cuales son valoraciones que miden el rendimiento del trabajador y desarrollo el cual es la finalidad de la evaluación e beneficio de la organización y el crecimiento del trabajador para satisfacer los objetivos trazados. GIL, A.; MENDEZ, M.; MENESES, E. & JUNCA, J. (2017)

Por otro lado las organizaciones y su evaluador como encargado de dicho proceso deben considerar diversos factores para conseguir su objetivo en lo que concierne al desempeño del trabajador, éstos factores estarán influenciados por el método que se emplee. Entre ellos se encuentran:

Calidad de trabajo: Hace referencia al desarrollo de las actividades sin la presencia de posibles errores. Éste según informes de El WorkMeter, es un factor clave en la evaluación del desempeño laboral.

Cantidad de trabajo: Se refiere al volumen de información manejada por área así como el tipo de actividad que se desarrolla.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de experticia y destrezas en el cargo o trabajo que se realiza.

Iniciativa: Actúa con independencia y eficientemente su trabajo sin necesidad de indicarle sus obligaciones o responsabilidades para con la organización.

Innovación y creatividad: Mejora la capacidad de productividad de la organización, mediante el aporte y aplicación de estrategias o técnicas nuevas y originales.

Relaciones con los compañeros: Son las relaciones interpersonales o humanas que permite la participación e integración del trabajador con los miembros de la empresa.

Liderazgo: Es el direccionamiento a subordinados, el tipo de autoridad y aquellos objetivos que logra con ello en su equipo de trabajo, asignación de tareas, motivación al personal y si se logra alcanzar resultados o no con su liderazgo, etc. También forma parte del liderazgo la sensibilidad o no de los posibles problemas del trabajador por parte del líder y su interés por encontrar futuras soluciones.

Responsabilidades: Son las obligaciones establecidas con el cargo que se realiza y su cumplimiento en beneficio de la empresa.

Puntualidad: Evalúa la hora de ingreso y salida de trabajo, así como asistencia e inasistencia.

1.8.3 TIPOS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Entre las principales se encuentran:

1) Escala de clasificación gráfica

Es la forma más eficiente y común de evaluar a los empleados si lo que se pretende es medir la productividad de la organización cuantitativamente.

Ésta consiste en calificar mediante una escala numérica competencias y atributos. En ella se “indican diversas respuestas como opciones en escalas de 1-3 o del 1-5, etc. Como ejemplo consta la escala Likert implementada por gerentes de RRHH donde los encuestados seleccionan una opción para representar la clasificación”. (QuestionPro, 2019)

2) Retroalimentación de 360 grados

Permite la oportunidad de evaluar el liderazgo existente en la empresa y que el “juicio simple del supervisor inmediato se ve complementado por juicios de pares, gerentes, subalternos, otros funcionarios que interactúan con el empleado valorado, e incluso, con percepciones de terceros como clientes o proveedores”. Acosta, N. (2018)

Se trata de una retroalimentación basada en temas afines con el trabajo y no en opiniones personales, así también los líderes deben aceptar dichas opiniones del personal evaluado ya sean favorables y desfavorables. Lo cual conlleva a “identificar aquellas fortalezas del evaluado al realizar sus actividades laborales para de esta manera fortalecerlas así como también conocer oportunidades para trabajar en ellas engrandeciendo su productividad y competitividad”. Pérez, O. (2015)

3) Evaluación por el método de narrativa o ensayo

Formato de evaluación de desempeño abierto que implica una comunicación abierta entre el evaluador y el empleado evaluado; el evaluador debe necesariamente contar con una capacitación sobre cómo entregar dicha retroalimentación mediante composiciones narrativas capaces de describir de forma eficiente fortalezas, logros, y mejoramiento de sus subordinados. A su vez se “describe que acciones deberían o no presentar en el puesto, permitiendo con ello una retroalimentación del desarrollo.” ABAD, T.; GAMARRA, N.; AZABACHE, L. & ALIAGA, C. (2015)

4) Autoevaluación del empleado

Similar al formato de evaluación previamente establecido en el trabajo de investigación, en él el empleado examina su desempeño obtenido en ciclos anteriores, anotando competencias, metas y planes a futuro, información que es contrastada a la evaluación personal del evaluador. A partir de ello, “se tomaran medidas tanto para los de mejores resultados como a los que no, así también cada miembro de forma individual, deberá de tomar medidas personales”. (Simetrical, 2019)

5) Evaluación mediante administración por objetivos

Evaluación de desempeño que une objetivos de la empresa con las de empleado para lo cual el evaluador se ve en la obligación de junto con el trabajador establecer competencias, metas y atributos sujetas a seguimiento hasta el final del periodo de revisión. De manera que “pone en práctica la dirección de esfuerzos por medio de la planeación y el control administrativo, basados en las interrogantes ¿Qué

hacer? y ¿A dónde quiere llegar con lo que quiere hacer? para alcanzar los resultados deseados”. (Riquelme, 2019)

6) EVALUACIÓN CASCADA

Consiste en la evaluación vertical, es decir de jefe a colaboradores directos. De manera que todos los miembros de la empresa cumplen funciones de evaluadores y evaluados.

1.8.4 PROCESOS DE VALORACION DE DESEMPEÑO DE UNIDAD EDUCATIVA ALEJO LASCANO BAHAMONDE

La evaluación del desempeño dentro de lo que concierne la labor docente tiene como propósito el mejoramiento de la calidad educativa, cumplir con lo que el sistema educativo establece. Dicha evaluación permite que el docente supere aquellas dificultades latentes en su trabajo, asumiendo compromisos desde un plan de mejoramiento o compromisos.

“La evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional”. (MINEDUC, 2019)

Existen dos fases de evaluación docente, cada uno con sus respectivos instrumentos; estas que son interna y la evaluación externa, las cuales deben observarse como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento.

La evaluación del desempeño docente está amparada en INSTRUCTIVO PARA EL OPERATIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE Y DIRECTIVO INSTITUCIONAL, mismo que oficializa su implementación. Dicho instructivo establece los siguientes instrumentos a aplicar para su ejecución:

EVALUACIÓN INTERNA.

- a) Autoevaluación: 5%
- b) Coevaluación: 5%

- c) Evaluación de la máxima autoridad del establecimiento educativo o un miembro del Consejo Ejecutivo: 5%
- d) Observación de una hora clase: 15%
- e) Evaluación de estudiantes: 8%
- f) Evaluación de los padres y madres de familia: 12%.

EVALUACIÓN EXTERNA.

- a) Habilidades lingüísticas: 10%
- b) Conocimientos específicos: 30%
- c) Conocimientos de pedagogía: 10%.

Por otro lado la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde es una Institución de carácter pública, ubicada en la ciudad de Guayaquil, cuya jurisdicción pertenece al Distrito 07 Pascuales 1, razón por la cual debe acogerse a lo establecido por el instructivo previamente resaltado en el párrafo que antecede el presente apartado.

Para dicha I.E, evaluar el desempeño de los docentes implica un compromiso con los procesos administrativos institucionales, puesto que si el docente perfecciona sus saberes y sus prácticas, mejora su trabajo en el ámbito escolar, mejora la calidad de la educación. Dicho mejoramiento se logra mediante la retroalimentación brindada como resultado de evaluación de la labor docente.

De manera que dentro de la I.E la evaluación es diseñada para posterior a ella aplicar planes de mejoramiento, una vez que hayan sido identificadas falencias en el proceso, cuya única pretensión por parte del directivo será superarlas

El propósito del directivo es evaluar el desempeño del personal docente a fin de fomentar el compromiso personal así como también la calidad educativa, a su vez estimular la responsabilidad del docente tanto profesional como personalmente en el aprendizaje de los estudiantes.

Una de las formas de evaluar al personal docente institucional y de forma interna es el registrar evidencias durante todo el año de su labor, puesto que al concretar la planificación, los procedimientos y las actividades realizadas dentro del aula, la forma en que asume los propósitos institucionales, personales y educativos, el personal docente adquiere un sentido de sus responsabilidades, además de que le permite

identificar necesidades propias del docente como de los estudiantes. El compromiso docente soluciona necesidades de formación en propósitos institucionales y para la obtención de los fines de la educación.

Según lo manifestado por Maussa, E. (2014), a través de las evaluaciones a docentes se encamina su labor hacia el mejoramiento de la calidad educativa, mediante el control de las diversas actuaciones, dentro del aula de clases, en la institución y en su práctica docente.

Como se menciona; parte de las estrategias de evaluación dentro de la institución, son las conocidas visitas áulicas, “*observación de una hora clase*” las cuales no son más que la conformación de grupos de profesionales perteneciente a la institución, los cuales tiene que cumplir un rol muy complejo, mismo que consiste en la asistencia, observación y calificación cualitativa de un sin número de elementos dentro del desarrollo de una asignatura, A su vez una vez transcurrida la visita de los 3 designados por docente dentro de la primera hora clase, éstos fijan una hora específica junto al docente evaluado a fin de realizar la respectiva retroalimentación, capaz de rescatar aquellas fortalezas y dar a conocer aquellas falencias con el objetivo de mejorarlas en una próxima visita áulica dentro del mismo período lectivo.

Para culminar, como resultado de la evaluación docente, se plantean recomendaciones de aspectos por mejorar.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2. METODOLOGÍA

En la obtención de información se especificará los instrumentos necesarios para poder llevar a cabo el análisis del desempeño laboral del personal docente, administrativo y autoridad de la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde.

La implementación del test validado como instrumento de recopilación de información permitirá obtener mediante los resultados extraídos de la población de estudio, el nivel de satisfacción de la muestra a estudiar. Resultados claves en el diseño e implementación de una propuesta encaminada al aporte del mejoramiento institucional a través de distintas estrategias eficientes y necesarias para la consecución de un excelente desarrollo laboral de la totalidad de su personal, además será posible con ello el equilibrio emocional y satisfacción laboral del mismo.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla No. 3

VARIABLES (causa)	INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES (efecto)
Clima Organizacional		Desempeño de los Colaboradores

✚ Se entiende el clima organizacional como el desempeño de los colaboradores en el ámbito laboral y la satisfacción de lograr los objetivos establecidos dentro de la institución.

OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla No. 4

VARIABLE INDEPENDIENTE: <u>CLIMA ORGANIZACIONAL</u>			
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICAS

			INSTRUMENTALES
Clima Organizacional.- Son todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios.	Incidencia del clima organizacional Cultura organizacional Desempeño organizacional	Aspectos que afectan en el clima organizacional. Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones. Satisfacción con las funciones realizadas.	Encuestas a los miembros de la unidad educativa.

Tabla No. 5

VARIABLE DEPENDIENTE: <u>DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES. “DIRECTIVOS Y DOCENTES”</u>			
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTALES
Desempeño Directivos y Docentes Son los colaboradores que guían en el trabajo laboral, profesional y personal del sistema educativo.	Teorías del desempeño organizacional Factores internos y externos. Estrategias para el desempeño laboral.	Instrumentos para medir la escala de desempeño laboral. Miembros que influyen dentro y fuera de la institución Métodos y técnicas que ayudara al desempeño laboral.	Capacitaciones. Convivencias. Integraciones. Talleres Innovadores.

2.1 ENFOQUE

La presente investigación posee un enfoque cuanti- cualitativo (mixto), el primero por cuanto se aplica un test, se analizan interrogantes por parte de autoridades y los colaboradores y cualitativo porque se aplica una ficha de observación y se analizan los resultados y se confronta con los postulados. Los tipos de investigación son: descriptivo ya que se observa y analiza el comportamiento de los miembros de la unidad educativa y explicativa porque el objetivo es encontrar mediante datos cuantitativos las causas de la problemática.

2.2 MÉTODOS

Los métodos utilizados son: **Analítico y Sintético**.

Dentro del **analítico** se descompone cada una de las partes o elementos para de ésta manera conseguir observar las causas, así también permite comprender su comportamiento para posteriormente establecer nuevas teorías.

Por otro lado el método **sintético** permite extraer lo más importante del conocimiento de forma organizada llegando a una conclusión realmente válida.

2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La investigación ha sido realizada en función de identificar dos aspectos los cuales son el clima laboral y evaluación de desempeño, para lo cual en el clima laboral se ha utilizado dos técnicas como son: la encuesta y la entrevista cuyos instrumentos han sido el cuestionario y la guía de preguntas; en el caso de la evolución de desempeño se utilizó como técnica una guía documental cuyo instrumento es una rúbrica y un instructivo de análisis de desempeño docente en instituciones educativas fiscales, tal y como se demuestra en el anexo 4 y 5 de la presente investigación.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Tabla No. 6

ASPECTOS	TECNICAS	INSTRUMENTOS
CLIMAA ORGANIZACIONAL	ENCUESTA	CUESTIONARIO
CLIMA. ORGANIZACIONAL	ENTREVISTA	GUIA DE PREGUNTAS.
EVALUACION DE DESEMPEÑO	ANALISIS DOCUMENTAL	• INSTRUCTIVO DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DOCENTE. • INFORME DE OBSERVACION DE CLASES.

Elaborado por: Lic. Carlos Alberto Pin Cedeño

ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

TEST “JIMÉNEZ CANGAS”

Como se pudo apreciar en el marco teórico existen varios instrumentos que permiten medir el clima laboral de manera exitosa, cada uno de ellos con características propias, cuyo uso e importancia dependerán estrictamente del investigador y lo que se pretenda rescatar o conocer como resultado del mismo.

En esta ocasión el instrumento seleccionado para la presente investigación fue el **TEST “JIMÉNEZ CANGAS”** el cual consta de 57 preguntas (ver en el anexo 3) mismos que se han clasificado en 8 dimensiones, tal y como se detalla a continuación:

Tabla No. 7

DIMENSIÓN	PREGUNTAS																
COMPROMISO	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5					
	5	0	1	2	4	5	6	8	0	3	3	4					
COMUNICACIÓN	4	5															
	9	0															
FISICA	4																
	1	2	4														
IDENTIDAD	1 1 1 2 4 4 4 5																
	9	3	5	9	4	1	2	6	1								
LIDERAZGO	1 1 1 1 2 2 2 2 3 3 3 4 4																
	4	5	7	8	0	1	2	4	0	1	2	3	3	7	9	5	7
ORGANIGRAMA																	
	3	6															
CAPACITACIÓN	1	1	1	5	5	5											
	6	7	8	5	6	7											
MOTIVACIÓN	2	2	2	2	5												
	6	7	8	9	2												

Elaborado por: Lic. Carlos Alberto Pin Cedeño

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1 POBLACIÓN

Es el conjunto de personal docente y autoridad de la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde, el cual conforma el objeto de estudio de la presente investigación.

Con respecto a la población docente (32), ésta se encuentra dividida por dos jornadas diferentes identificadas como matutina y vespertina; dentro de la jornada matutina ejercen sus funciones 14 docentes pertenecientes del nivel inicial (1 y 2), básica elemental (2do, 3ero y 4to grado de EGB) y media (5to, 6to y 7mo de EGB), de los cuales 2 docentes son de sexo masculino y 12 de sexo femenino.

A diferencia de la jornada vespertina. Ésta funciona con 18 docentes encargados de brindar sus conocimientos académicos a niveles educativos como la básica superior (8vo, 9no y 10mo EGB) y del bachillerato (1ero, 2do y

3ero), dentro del cuerpo docente en mención se encuentran 3 docentes de sexo masculino, mientras que los 15 docentes restantes son de sexo femenino.

Para finalizar la totalidad de los docentes poseen edades que en su gran mayoría oscilan entre los 30 y 40 años de edad con experiencia laboral docente mayor de 10 años dentro del sistema fiscal.

2.4.2 MUESTRA

Para la investigación se realizará un muestreo de tipo no probabilístico, lo que implica considerar la población o universo conformado por el personal docente y autoridad de la **UNIDAD EDUCATIVA ALEJO LASCANO BAHAMONDE**

Tabla No. 8

MIEMBROS	N°
DOCENTES	32
AUTORIDAD (RECTORA)	1

CAPITULO III

ANALISIS DE RESULTADO

3. RESULTADO SOBRE EL CLIMA LABORAL

3.1 RESULTADOS POR DIMENSIONES TEST “JIMENEZ CANGAS”

Una vez aplicado el respectivo test como instrumento de recopilación de datos donde se realiza la evaluación del clima organizacional dentro de la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde, fue posible identificar las siguientes dimensiones que se demuestran a continuación:

- 1) La capacitación es una actividad que incentiva a los colaboradores de la organización y al estímulo en el desarrollo personal y como equipo, como tal debe realizarse constantemente y ser vista como un aspecto positivo.



Elaborado por: Lic. Carlos Pin Cedeño

Ilustración 1

Sobre ella, el **84%** de la población docente, considera que existe un alto índice de **CAPACITACIÓN**, hecho que constituye una contribución significativa para ellos al momento de ejecutar diversas actividades inherentes a sus funciones. Los docentes en su gran mayoría manifiestan que durante el período lectivo actual, tiempo en el cual la nueva autoridad institucional ha demostrado su interés en aportar al perfeccionamiento de la labor docente, mediante capacitaciones dictadas por personal experto en temas educativos debido a su instrucción académica y a la suma de muchos años de trabajo en diversos cargos e instituciones, lo cual ha permitido orientar al personal docente en procesos

innovadores impuestos por el Ministerio de Educación. Por otro lado el **16%** restante de la población docente ha demostrado su inconformidad en lo que capacitaciones respecta, puesto que aseguran que las capacitaciones recibidas no contribuyen a su labor dentro del aula sino más bien al desarrollo de meros trámites institucionales administrativos, además señalan que éstos no significan la existencia de certificaciones avaladas con respectivas horas académicas útiles para el mejoramiento y realce del perfil profesional.

- 2)** Los compromisos son aquellas obligaciones que reflejen responsabilidad, puntualidad y capacidad de toma de resolución en las funciones designadas a todos y cada uno de los colaboradores de una organización.



Elaborado por: Lic. Carlos Pin Cedeño

Ilustración 2

Y como tal, dentro de la I.E el nivel de **COMPROMISO** del personal docente es muy alto, tal como lo demuestra el **75%** de la población docente analizada, dado que manifiestan que la responsabilidad está latente en toda y cada una de las actividades que se les encomienda durante cada período lectivo. Opuesto a ello un **25%** del personal estudiado han reflejado incumplimiento en el desarrollo de sus funciones, algunos por falta de interés en el desarrollo institucional y otros debido al desconocimiento en el uso de sistemas informáticos y a la asignación de materias ajenas a su perfil profesional.

- 3) La comunicación produce entre los colaboradores confianza, cambio de criterios y propuestas e, incluso, fomenta las relaciones cordiales y amabilidad entre los colaboradores y autoridades de la organización.



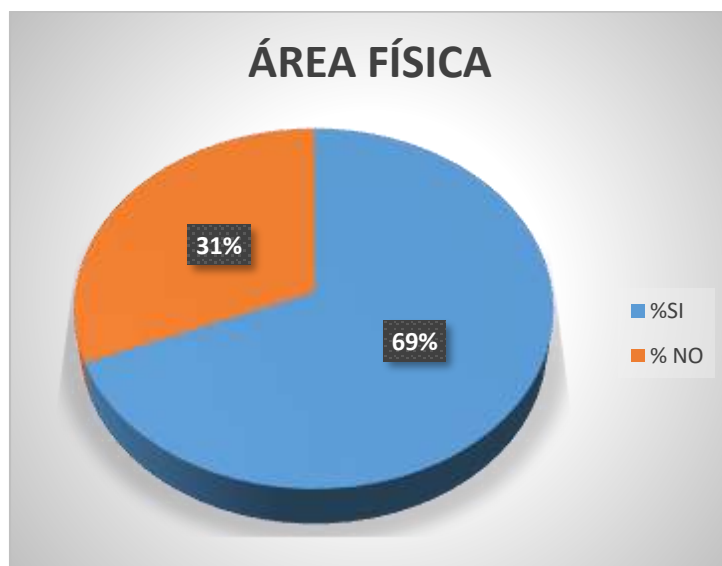
Elaborado por: Lic. Carlos Pin Cedeño

Ilustración 3

Para ello, el 60% del personal docente manifiestan que dentro de la institución educativa existen procesos eficientes de **COMUNICACIÓN** entre sus miembros, lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de las tareas impuestas, mismas que son desarrolladas en el tiempo y modo socializado. El personal docente además expone que cada actividad realizada dentro de la institución es dada a conocer a los educadores mediante circulares donde consta la actividad a realizarse así como la fecha, día y hora; a su vez constan sus nombres a fin de dejar constancia del proceso informado. Además en el caso de reuniones conformadas por las distintas comisiones, equipo pedagógico, equipo gestor, junta académica o por parte del rectorado o Departamento de Consejería Estudiantil, éstas se llevan a cabo siempre que con veinte y cuatro horas antes se haya convocado al personal con el respectivo oficio donde se permita conocer el orden del día. Así también se demuestra que el 40% restante no consideran efectivo el proceso de comunicación institucional, debido a que indican que en muchos de los casos evitan el trámite administrativo de formalizar la convocatoria y asumen que el docente conoce o está al tanto de las actividades a realizarse,

mismas que por el exceso y recarga de trabajo el docente olvida, viéndose obligado a incumplirlas.

- 4) El área física es el lugar donde se encuentra la organización y en donde se desempeñan los colaboradores.



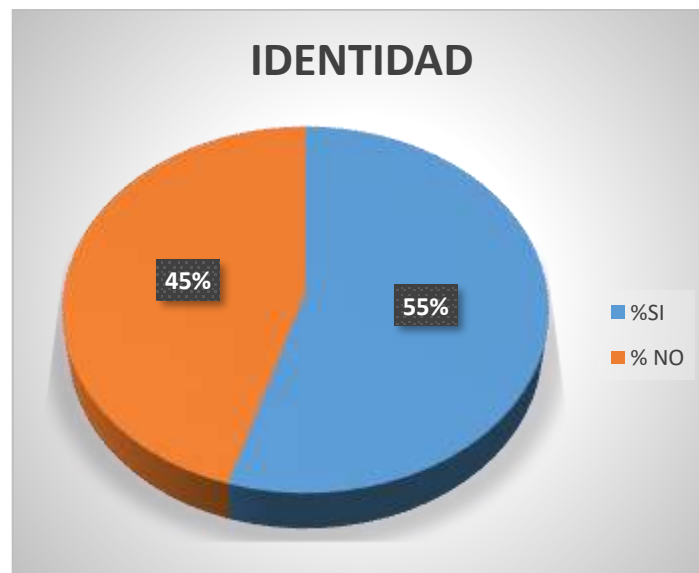
Elaborado por: Lic. Carlos Pin Cedeño

Ilustración 4

Así el cuerpo docente, a pesar de que la instalación del plantel es pequeña, los docentes en un **69%** manifiestan que el actual directivo, mediante autogestión con docentes y con padres de familia, encabezado por su comité, ha buscado adecuar distintos puntos estratégicos para que el personal docente pueda acceder a ellos y realizar juntas de curso, círculos de estudio, atención de padres de familia, organización y coordinación de eventos, ingreso y publicación de calificaciones al sistema, así como planificaciones en lugares con óptimas condiciones de espacio, luz, mobiliario, etc. Por otro lado el 31% de los docentes indican que efectivamente se han implementado espacios dentro de la institución educativa cuya finalidad era dotar al personal docente de un lugar óptimo para el desarrollo de funciones ajenas a impartir horas académicas dentro del aula de clases pero esto una vez construido ha sido destinado para el uso exclusivo del personal de inspección, obligando al docente a trabajar de manera descoordinada e injusta en espacios incómodos y destinado para el personal

administrativo, mismos que haciendo uso de sus cargos obligan al docente a salir de dichos espacios.

- 5)** La identidad es el sentido de dominio y de igualdad que deben sentir los colaboradores hacia la organización en la cual trabajan



Elaborado por: Lic. Carlos Pin Cedeño

Ilustración 5

Ésta se puede observar que en el **55%** del personal docente demuestra un alto grado de igualdad entre su personal y pertenencia a la labor que se realiza dentro de la institución para el desarrollo del plantel y en la formación de sus estudiantes; a diferencia del **45%** del personal, los cuales han demostrado que debido a la asignación de funciones ajenas a sus perfiles no se sienten identificados con la labor institucional que desarrollan.

- 6)** El liderazgo es la capacidad de una persona de motivar y estimular a su equipo realizando actividades de forma positiva y que se cumplan en el tiempo estipulado.



Elaborado por: Lic. Carlos Pin Cedeño

Ilustración 6

En base a ello, el personal docente demuestra en un **62%** una buena perspectiva y aceptación hacia su máxima autoridad y la gestión que realiza, así se evidencia en diversos actos como el interés por solucionar los conflictos latentes, el perfeccionamiento de la labor docente, la integración de perspectiva docente en la toma de decisiones, el reconocimiento docente, entre otras. Así también se encuentra que el **38%** de docentes no comparten su gestión dado que consideran que en muchas ocasiones la máxima autoridad ha inclinado sus decisiones en el beneficio de unos sin considerar la falta de empatía y perjuicio para otros.

- 7)** La motivación impulsa el bienestar e incentivo de su equipo de colaboradores a través de diferentes tácticas.

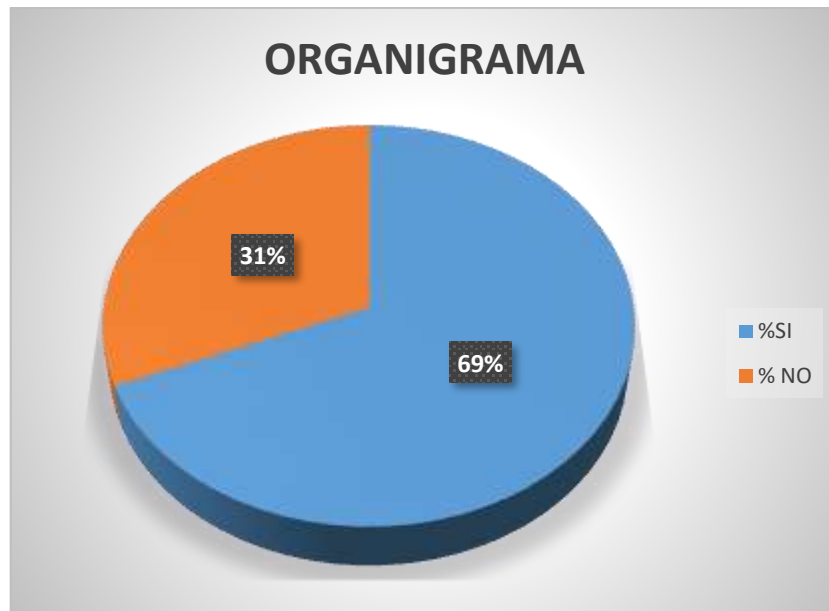


Elaborado por: Lic. Carlos Pin Cedeño

Ilustración 7

Dicha dimensión del clima organizacional evaluado, refleja buenos resultados como parte de la aceptación otorgada por parte del personal docente en un **69%** a la labor de su directivo, dado que manifiestan las oportunidades latentes para aquel personal que destaque en el cumplimiento de sus funciones, reconocimiento y demás beneficios a la excelencia. Cabe resaltar que además el personal docente es consciente de que a pesar de que consideran que la remuneración otorgada no es justa al no ser equitativa a la cantidad de trabajo que como docente se realiza, estos aceptan que el pago o cancelación de su remuneración es materia que no compete a las funciones que el directivo como líder realiza. Por otro lado el **31%** de docentes no consideran que exista motivación dentro de la institución por parte del directivo, dado que indican que año a año dicha motivación ha recaído en el mismo número de personas que no resaltan dentro de la institución por su buen accionar como docente sino más bien por contar con la amistad y consideración de la líder institucional.

- 8)** El organigrama es un organizador sobre el cual se ubican a los colaboradores de la organización según sus cargos y obligaciones.



Elaborado por: Lic. Carlos Pin Cedeño

Ilustración 8

Bajo la misma dimensión el **69%** de docentes manifiestan que la institución educativa se encuentra plenamente constituida, dado que cuenta con un **ORGANIGRAMA** funcional, el cual permite que la totalidad de sus miembros tengan pleno conocimiento de todas y cada una de las actividades a realizar dependiendo al cargo que éstos realizan, eliminando de esta manera el riesgo existente de explotación laboral. A diferencia de ellos el **31%** del personal docente encuestado asegura que en definitiva existe un organigrama funcional dentro de la institución pero alegan que dicha existencia no contribuye a la recarga de trabajo en cierto personal de la institución, dado que según lo resaltado por ellos indican que existen funcionarios que debido a su jerarquía exigen a personal con cargos inferiores a realizar sus funciones como lo es en el caso de impartir sus horas clases, tomas de exámenes o coordinación de actividades académicas, escudándose en funciones ajenas a su cargo o parte de sus obligaciones a desarrollar.

PORCENTAJE GENERAL DE DIMENSIONES

Tabla No. 10

	SI	NO	TOTAL	%SI	% NO	
CAPACITACIÓN	81	15	96	84.38	15.63	100
COMPROMISO	336	112	448	75.00	25.00	100
COMUNICACIÓN	58	38	96	60.42	39.58	100
FÍSICA	66	30	96	68.75	31.25	100
IDENTIDAD	140	116	256	54.69	45.31	100
LIDERAZGO	400	240	640	62.50	37.50	100
MOTIVACIÓN	111	49	160	69.38	30.63	100
ORGANIGRAMA	22	10	32	68.75	31.25	100

Elaborada por: Lic Carlos Pin Cedeño

Los resultados resaltados con antelación han sido seleccionados de la adaptación del modelo de cuestionario de Jiménez Cangas realizado por Noriega y Pria (2011) el cual presenta 20 criterios principales mismos que han sido ampliados a 57 ítems validados por expertos.

3.1.1 RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DIRECTIVO

Las siguientes respuestas recopiladas de la evaluación de directivos (ver en el anexo 1) permite obtener las siguientes conclusiones:

- ✓ El clima organizacional incide en el desempeño del personal, dado que es la clave del éxito de toda institución .
- ✓ El clima organizacional contribuye a la competitividad y el crecimiento organizacional.
- ✓ Dentro de la Unidad Educativa no se ha aplicado técnicas o estrategias de evaluación del clima organizacional.
- ✓ El personal docente en su mayoría logra cumplir con los objetivos trazados al inicio del período lectivo pero sin embargo lo que varía es el ritmo de cumplimiento y grado de compromiso con la institución.
- ✓ El ritmo de cumplimiento es producto de falta de compromiso y desconocimiento del uso y manejo de las herramientas tecnológicas.

- ✓ Las capacitaciones son dictadas de manera constante por ¿Cree ud que el personal docente recibe capacitación constante por manos de expertos?.
- ✓ El personal docente de la institución carece de competitividad.
- ✓ En la I.E se realizan evaluaciones pedagógicas internas a docentes mediante la realización de visitas.
- ✓ Existe motivación constante al personal docente.
- ✓ No existe procesos efectivos de integración entre el personal docente.
- ✓ No existe incentivo al personal docente dentro de la I.E.

3.2 Análisis sobre la evaluación de desempeño

En el procedimiento de clasificación de ítems (ver en el anexo 4) se pudo observar que no todas los ítems tenían el mismo criterio en cuanto a positivo o negativo se refiere, esto quiere decir que habían preguntas que aseguraban de manera positiva una situación de satisfacción y otras aseguraban una situación de manera negativa en su desempeño laboral, lo cual la tabulación dio como respuesta que no todos los ítems iban en una misma dirección.

Se inicia a clasificar los ítems dentro de cada dimensión, elaborando dos figuras, a una se la denomina “afirmaciones positivas”, y a la otra “afirmaciones negativas”. Ambas afirmaciones están identificadas de color azul y anaranjado, como muestra de que las dos secciones son las respuestas obteniéndolo en mayores porcentajes, en cada uno de los ítems encuestados, de esta manera se puede determinar objetivamente los resultados obtenidos.

Una vez obtenidos los resultados de la tabulación de los ítems planteado, se procede a analizar las limitaciones en las cuales se encuentra el clima laboral a criterio de los colaboradores en cada una de las dimensiones del clima;

capacitaciones; compromisos; comunicación; área física; identidad; liderazgo; motivación; organigrama.

El insumo proporcionado por la unidad educativa da como resultado el siguiente análisis donde los principales hallazgos fueron:

- ✓ La evaluación del desempeño en la labor docente tiene como propósito el mejoramiento de la calidad educativa.
- ✓ La evaluación permite superar dificultades en la labor docente.
- ✓ Permite establecer compromisos.
- ✓ Fomenta la competitividad.
- ✓ Favorece el proceso de aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional docente.
- ✓ Con ella se descifra la existencia de diversos aspectos por alcanzar, entre ellos se encuentran: la capacitación docente, la motivación y procesos de comunicación efectivos, mismos que forman parte del clima organizacional.

Que la Unidad Educativa se interese en estar a la vanguardia en las actividades recreativas para garantizar un buen clima laboral, creando un instrumento con las adaptaciones necesarias para poder diagnosticar el estado del clima laboral, tomando en cuenta que el departamento de administración es un eje fundamental en el fortalecimiento, las motivaciones y los incentivos influyen bastante en el compromiso de los colaboradores y poder garantizar a través de oportunidad de un crecimiento profesional en la institución, fortalecerá en grandes porcentajes el clima laboral.

CAPITULO

IV

PROPUESTA

4. INTRODUCCIÓN

El presente plan de mejora institucional constituye un instrumento clave en el reconocimiento y organización de aquellas falencias detectadas a nivel interno de la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde (objeto de investigación), así como también en las posibles soluciones o contribuciones para contrarrestar dichas debilidades.

Como uno de los primeros pasos a seguir en la construcción del Plan de Mejora se ha creído oportuno tener en consideración aquellas fortalezas latentes entre los miembros de la institución educativa con la única finalidad de diseñar acciones correctivas y esquematizar recursos. Por lo cual ha sido necesario priorizar las debilidades encontradas en la evaluación institucional realizada dentro del trabajo investigativo.

Dentro del desarrollo del plan de mejora en mención se abordarán 3 dimensiones que forman parte del clima organizacional, como son: capacitación, incentivo docente y comunicación.

1. **LA CAPACITACIÓN** es esencial dentro de la labor docente ya que con ello se logra la actualización y mejora de los procesos de aprendizaje; de manera que indudablemente su rol es fundamental para enaltecer la calidad educativa ecuatoriana, puesto que son los principales actores permanentes del proceso de enseñanza aprendizaje.
2. **EL INCENTIVO DOCENTE** es uno de los factores asociados al mejoramiento de la calidad de la educación dentro del cual es necesario propiciar estímulos como resultado a la dedicación y al compromiso palpado hacia los aprendizajes de los estudiantes mediante prácticas educativas innovadoras y exitosas.
3. **LA COMUNICACIÓN** es la base dentro de un proceso de interacción social institucional, puesto que no hay que dejar de lado el hecho de que con la forma actual de trabajo en las instituciones educativas se propicia una

comunicación ágil, segura y rápida; de manera que con ella es posible el ejercicio de conexiones personales que hagan posible mantener una buena relación laboral. Por otro lado en lo que respecta a la toma de decisiones oportunas es indispensable una efectiva comunicación ya que de esta manera se logra evitar desavenencias o malos entendidos, además de perfeccionar la gestión organizacional en la comunidad educativa.

A continuación se expondrá la respectiva matriz que contiene problemas encontrados, metas; acciones y recursos; responsables; actividades de seguimiento; resultados a obtener y los plazos propuestos de ejecución.

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 General

Fortalecer el Desempeño del personal docente a través de acciones que contribuyan al buen clima organizacional.

3.2.- Objetivos específicos

-  Contribuir a la actualización profesional de los docentes, mediante un diagnóstico oportuno que permita detectar las necesidades y superarlas mediante la elaboración y ejecución del plan de desarrollo profesional.
-  Implementar acciones orientadas a mejorar el reconocimiento docente.
-  Fortalecer los conocimientos disciplinarios, curriculares, pedagógicos, didácticos y estrategias mediante la retroalimentación formativa.

4.2 PLAN DE MEJORA

PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL

No.	1. PROBLEMA PRIORIZADO	2. META	3. ACCIONES Y RECURSOS		4. RESPONSABLE		5. ACTIVIDADES SEGUIMIENTO PERMANENTE	6. FECHA	7. inversión
	¿Qué queremos cambiar?	¿Cuál es el propósito?	Acciones	Recursos	ejecución	control		Tiempo	Inversión aprox.
1	Capacitaciones recibidas no contribuyen a su labor como docente dentro del aula, además no cuentan con certificaciones avaladas por el MINEDUC con sus respectivas horas académicas	Fortalecer el perfil profesional del docente de la institución educativa.	Realizar un diagnóstico pertinente, de las necesidades de capacitación.	Humano (una persona)	Docente encargado	rector	Ejecutar el plan de desarrollo profesional docente concordante con las necesidades detectadas.	15 días se realizara el diagnostico	\$5,00
			Generar un plan de capacitación en función de un presupuesto asignado	Físico	Docente	rector	Implementar espacios de acompañamiento docente.	y en 15 dias se generará el plan de capacitación	No requerido porque la institución cuenta con personal que conocen el tema.

			Implementar el plan de capacitación e implementar estrategias que permitan dar un seguimiento al plan	Tecnológicos	Docente	Rector	Fortalecer uso adecuado de la TICs	Implementación será desde a mediados de abril que empiezan las clases hasta febrero que se terminan	No requerido porque la institución cuenta con personal que conocen el tema.
2	Proceso de reconocimiento docente no es justo	Reconocer o premiar los resultados del desempeño en el nivel sobresaliente, tanto a nivel individual como por equipos de trabajo y fortalecer la cultura del reconocimiento, la solidaridad y el trabajo en equipo	Acciones	Recursos	Ejecución	control	1)Identificar formas de estimular el desempeño laboral sobresaliente. 2) Fortalecer la cultura de mejoramiento, donde se reconoce y apoya el esfuerzo individual y colectivo. 3) Reconocimiento público a docentes con trayectoria	Febrero de 2021	No requerido porque la institución cuenta con personal que conocen el tema.
			Implementar el plan de reconocimiento justo a docentes	Tecnológicos	Docentes comisión social	vicerrectorado			
				Humano					
			Verificar el cumplimiento del mismo	Humano	Docentes comisión social	vicerrectorado			
3	Proceso de comunicación	Correcto uso de los diferentes medios	Acciones	Recursos	Ejecución	control	1) Verificar a través de la observación		No requerido porque la institución cuenta con

	interno no es efectivo entre sus miembros.	de comunicación, tecnológicos, y tradicionales,	Implementar el plan de reconocimiento justo a docentes	Tecnológicos y humano	Docente de comisión social	Rector	directa, la forma que lleva la comunicación a través de la situación problemática actual de la comunicación interna. 2) Aumentar la eficacia de la labor informativa a través de los medios de comunicación. 3) Optimizar la eficiencia de los recursos humanos y digitales, a través de estrategias de comunicación.	Inicio a fin del período lectivo 2020-2021	personal que conocen el tema.
--	--	---	--	-----------------------	----------------------------	--------	---	--	-------------------------------

4.3 CRONOGRAMA “DIAGRAMA DE GANTT”

ACTIVIDADES	ENER		FEBRERO		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	30	31	1 al 13	14 al 28	13 al 30	1 al 31	1 al 30	1 al 31	1 al 30	1 al 31	1 al 30	1 al 31	1 al 30
Realizar un diagnóstico pertinente, de las necesidades de capacitación.													
Generar un plan de capacitación en función de un presupuesto asignado													
Implementar el plan de capacitación e implementar estrategias que permitan dar un seguimiento al plan													
Proceso de comunicación interno no es efectivo entre sus miembros.													
Proceso de reconocimiento docente no es justo													

4.4 INSUMOS PROPUESTOS PARA LA EJECUCION DEL PLAN DE MEJORA:

4.4.1 CAPACITACIÓN PROFESIONAL INSTITUCIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE

La capacitación y actualización docente es esencial dentro de la labor educativo ya que con ello se logra la modernización y mejora de los procesos de aprendizaje; de manera que indudablemente su rol es fundamental para enaltecer la calidad educativa ecuatoriana, puesto que son los principales actores permanentes del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El desarrollo profesional docente y la mejora de la gestión educativa constituyen estrategias que responden a las nuevas necesidades de la sociedad y eliminan obstáculos que impiden el éxito institucional.

La elaboración del presente plan tiene la finalidad de proponer nuevas alternativas para el constante fortalecimiento profesional de todo el personal de la Unidad Educativa “Alejo Lascano Bahamonde”, con ello se busca definir institucionalmente las áreas básicas de formación y actualización educativa para el desarrollo docente en áreas como:

La pedagogía y didáctica; tecnología aplicada a la educación; autoevaluación y evaluación y la actualización disciplinar y curricular.

1.- MARCO LEGAL

Considerando la ejecución del plan de mejora y su legislación vigente se toman en cuenta los siguientes aspectos.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

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

a. Acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y las del Sistema Nacional de Educación.

p. Acceder a comisión de servicios con sueldo para perfeccionamiento profesional que sea en beneficio de la educación, previa autorización de la autoridad competente.

k. Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes.

Art. 11.- Obligaciones. - Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones:

p. Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general.

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

Art. 128.- Del desarrollo profesional.- El desarrollo profesional de los y las docentes del sistema educativo particular conduce al mejoramiento de sus conocimientos, habilidades, competencias y capacidades que les permitirán ofrecer un mejor servicio educativo. Los y las docentes de las instituciones educativas particulares podrán participar en los procesos de formación continua ofrecidos por la Autoridad Educativa Nacional.

Art. 261.- Carrera educativa pública. La carrera educativa pública incluye a los profesionales de la educación que tienen nombramiento fiscal. Se inicia cuando una persona ingresa como docente al sistema educativo fiscal y avanza cuando esta, mediante un proceso continuo de evaluación y desarrollo profesional, asciende dentro del escalafón o accede a otras funciones de gestión educativa.

Art. 311.- De los procesos de formación permanente para los profesionales de la educación. El Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, con el objeto de mejorar las competencias de los profesionales de la educación, certifica, diseña y ejecuta procesos de formación en ejercicio, atendiendo a las necesidades detectadas a partir de los procesos de evaluación y a las que surgieren en función de los cambios curriculares, científicos y tecnológicos que afecten su quehacer.

Art. 312.- Programas y cursos de formación permanente. El programa de formación permanente es un conjunto o grupo de cursos relacionados entre sí que se orientan al logro de un objetivo de aprendizaje integral y puede vincular acciones de acompañamiento posterior para la implementación de lo aprendido.

El curso de formación es una unidad de aprendizaje relacionada con un tema o una tarea específica.

Art. 313.- Tipos de formación permanente. La oferta de formación en ejercicio para los profesionales de la educación es complementaria o remedial.

La formación permanente de carácter complementario se refiere a los procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico para que provean a los docentes de conocimientos y habilidades distintas de las aprendidas en su formación inicial.

La formación permanente de carácter remedial es obligatoria y se programa para ayudar a superar las limitaciones que tuviere el docente en aspectos específicos de su desempeño profesional.

Art. 314.- Acceso a los procesos de formación permanente complementaria.

Los docentes fiscales tienen derecho a recibir formación permanente complementaria de manera gratuita, la primera vez que la reciban.

Los docentes de establecimientos fiscomisionales sin nombramiento fiscal y los de establecimientos particulares pueden acceder a los cursos de formación permanente complementaria, de conformidad con la normativa específica emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Art. 315.- Certificación de los procesos de formación. Todos los procesos de formación deben exigir el cumplimiento de un requisito mínimo de asistencia y la obtención de una nota de aprobación que evalúe el desempeño de los participantes durante y al final del programa.

Los participantes que satisficieren estos requisitos recibirán una certificación de cumplimiento.

Los cursos o programas de formación son diseñados para su aplicación inmediata en el sistema educativo; por lo tanto, sus participantes deben entregar evidencias de dicha aplicación.

2.- DESARROLLO DEL PLAN

2.1 Detectar necesidades.- Con dichos hallazgos de necesidades de capacitación profesional, se aplicarán instrumentos de recopilación de datos dirigido a docentes, la misma que se realizará del 15 al 28 de febrero dentro de (poner la fechas), en las instalaciones de la institución educativa y durante toda la jornada de trabajo debido a que se aprovechaba el tiempo en que los docentes no tienen hora clase.

2.2 Establecer objetivos

2.3 Diseño de plan de desarrollo

2.4 Seguimiento al cumplimiento del plan de desarrollo

2.5 Implementar actividades

2.6 Evaluar y mejorar

3. Diagnóstico

Con la finalidad de detectar hallazgos de necesidad de capacitación tanto profesional como personal, se procederá a realizar una encuesta a los docentes, la misma que se aplicará (poner la fechas), en las instalaciones de la institución educativa y durante toda la jornada de trabajo debido a que se aprovechaba el tiempo en que los docentes no tienen hora clase.

La encuesta tendrá el propósito de definir las necesidades de formación profesional de los docentes de la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde del personal docente, directivo y administrativo.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta fueron los siguientes:

PLAN DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL INSTITUCIONAL PARA EL PERSONAL DOCENTE

Fecha:.....

Esta encuesta se realiza con la finalidad de receptar las opiniones sobre distintos aspectos relacionados con el desarrollo profesional docente en la IE.

Leer atentamente cada pregunta antes de responder y colocar una (x) en la opción elegida. El cuestionario es anónimo, la institución garantiza que no se identificará a quien lo responda.

PREGUNTAS SUGERIDAS

PREGUNTA	SI	NO
1.- ¿Le gusta estar actualizado en su formación profesional y personal?		
2.- ¿Cree usted que los docentes necesitan estar capacitados?		
3.- ¿Le gustaría participar en las capacitaciones de formación continua que se realiza en la institución?		

4.- ¿Desearía capacitarse en?

MATERIA	SI	NO
Proyectos escolares		
Estrategias metodológicas		
Planificación curricular		
Uso y manejo de las TIC's.		
Evaluación		
Adaptaciones curriculares		
Otros		

5.2.- Resumen del análisis de los resultados de la encuesta aplicada en la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde

El resultado de una docente encuestada realizada en la institución refleja la necesidad de implementar un plan de desarrollo profesional, que permita alcanzar los objetivos institucionales de enseñanza-aprendizaje.

6. DETECTAR NECESIDADES Y DEFINIR OBJETIVOS.

NECESIDADES/DIAGNÓSTICO	OBJETIVOS	INDICADORES
El Ministerio de Educación ha realizado el ajuste curricular y existe la necesidad de continuar fortaleciendo en los docentes el conocimiento e implementación Curricular		
Liderazgo y motivación Liderar implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora e impacten sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. La importancia del liderazgo es aún mayor en contextos de alta vulnerabilidad. La motivación en los docentes es imprescindible porque es un generador de emociones y dinámicas.		
Para cumplir con efectividad con las pruebas de base estructurada que son aplicadas en los exámenes del quimestre, supletorios, remedial y de gracia, como lo establece el artículo 211 del Reglamento de la LOEI, los docentes requieren talleres para elaborar dichas pruebas.		
En la sociedad del país, cada día aumentan los problemas sociales, entre ellos las infracciones de tipo sexual, razón por la cual los docentes deben estar actualizados en este tema y puedan prevenir o actuar oportunamente de acuerdo a la normativa en caso de detectar un problema de esta índole.		
Círculos de estudio Los docentes se reunirán voluntariamente, por la necesidad de fortalecer diversas temáticas relevantes (planificación, metodologías, estrategias, técnicas, evaluación, recursos, normativa vigente, disposiciones, etc.), compartir experiencias exitosas, aprender unos de otros y de fuentes externas para fortalecer la gestión en el aula.		
Comunidades de aprendizajes Formar parte de las Comunidades de aprendizaje; fortalecer y ampliar los círculos de estudios, planificando y conformando las comunidades de aprendizaje en la institución.		
Atención a niños con NEE. Muchos son los estudiantes que debido a sus necesidades con o sin discapacidad necesitan de adaptaciones curriculares ya sean de primer, segundo o tercer grado, para lo cual el personal docente y administrativo, deben tener los conocimientos pertinentes en la aplicación de los procesos y contextualizar el currículo.		
Falta de manejo de las TICS básicas (WORD) (EXCEL). Es necesaria una constante actualización, tanto de los directivos, docentes y estudiantes de las herramientas tecnológicas de información y comunicación, los beneficios que brindan el uso de las Tics ayudan a procesar, almacenar, sintetizar, recuperar y presentar información de la forma más variada; su uso en los procesos de clases y en el trabajo diario del docente		
Proyectos escolares / Participación estudiantil Necesidad de fortalecer en los docentes los conocimientos sobre los lineamientos y orientación para la implementación de		

los proyectos como espacios académicos de aprendizajes interactivos, donde se trabaja en equipo sobre una temática de interés común, utilizando la metodología del aprendizaje basada en proyectos con enfoque interdisciplinario, de trabajo cooperativo, de investigación y habilidades sociales.		
---	--	--

8.- MATRIZ DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL INSTITUCIONAL PARA EL PERSONAL DOCENTE, DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO.

NOMBRE DEL EVENTO	LOGRADO	EN PROCESO		INICIADO	NO LOGRADO	OBSERVACIONES (Justifique por qué no se ha cumplido el evento)
	100%	75%	50%	25%	0%	
Taller interactivo para fortalecer el dominio curricular						
Capacitación de liderazgo y motivación que involucre actividades reflexivas y de integración.						
Taller interactivo para elaborar con efectividad las pruebas de base estructuradas						
Capacitación de la normativa vigente sobre infracciones de tipo sexual y violencia.						
Círculos de estudios para fortalecer diversas temáticas relevantes, compartir experiencias exitosas, aprender unos de otros y de fuentes externas.						
Conformar las comunidades de aprendizaje con el personal de la institución educativa.						
Socialización de la normativa vigente y elaboración del DIAC en círculo estudio.						
Talleres interactivos y prácticos sobre herramientas de tecnologías de la información y comunicación.						
Talleres interactivos sobre la ejecución de los						

proyectos escolares y participación estudiantil						
---	--	--	--	--	--	--

4.3.2 INCENTIVOS DIRIGIDO A DOCENTES, EN BASE A MÉRITOS PROFESIONALES

Es uno de los factores asociados al mejoramiento de la calidad de la educación dentro del cual es necesario propiciar estímulos como resultado a la dedicación y al compromiso palpado hacia los aprendizajes de los estudiantes mediante prácticas educativas innovadoras y exitosas.

Los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo importantes para fortalecer conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros. El Ministerio de Educación en el marco de los Estándares de Calidad Educativa en sus componentes: Ref. (D1.C2.GE6, D1.C2.DI6) establecen que las autoridades deben generar un sistema de estímulos e incentivos no económicos con el fin de crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo.

El presente plan de incentivos no económicos, es una propuesta educativa que busca determinar la influencia en el desempeño profesional y con el interés de constatar si motivan a los docentes a realizar un trabajo de calidad con los educandos.

1. MARCO LEGAL

LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

Art. 349.- El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.

EN LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

Art. 349.-.- Derechos.- Las y los docentes del sector público tienen los siguientes derechos: en los literales: **a.** Acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y las del Sistema Nacional de Educación y **b.** Recibir incentivos por sus méritos, logros y aportes relevantes de naturaleza educativa, académica, intelectual, cultural, artística, deportiva o ciudadana.

EN EL REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

Art. 178.- Otras distinciones honoríficas. Las autoridades de los establecimientos educativos pueden instituir, según la filosofía del plantel y su realidad cultural, otras distinciones honoríficas académicas que están normadas en el Código de Convivencia, ratificado por la Dirección Distrital de Educación de la respectiva jurisdicción.

Art. 311.- De los procesos de formación permanente para los profesionales de la educación. El Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, con el objeto de mejorar las competencias de los profesionales de la educación, certifica, diseña y ejecuta procesos de formación en ejercicio, atendiendo a las necesidades detectadas a partir de los procesos de evaluación y a las que surgieren en función de los cambios curriculares, científicos y tecnológicos que afecten su quehacer.

ACUERDO MINISTERIAL 0332-2013

Se expide la guía metodológica para la construcción participativa del código de convivencia, en la página 26 establece:

- **Distinciones honoríficas.-** La distinción honorífica será un galardón al mérito individual (estudiante, docente, padre o madre de familia), que consistirá en una nominación pública otorgada por la institución educativa.
- **Excelencia Docente.-** Esta distinción se otorgará al docente que se hubiere destacado excepcionalmente en actividades innovadoras.

- **Mención Honorífica al desempeño.-** Buenas prácticas en el aula realizada por docentes en el marco de la práctica de valores y Buen Vivir.
- **Los Estándares de Gestión Escolar,** en D1.C2.GE6. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales y los Estándares de Desempeño Profesional Directivo en D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, señala como un principio básico de todas las personas, el de la educación, estímulos e incentivos; por lo tanto constituye otro fundamento para la construcción e implementación de este plan.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERALES

Construir e implementar el plan de incentivos no económicos dirigidos a docentes, administrativos y directivos, a través de analizar y validar el desempeño profesional para optimizar la vida laboral y humana del personal, estimulando la eficiencia, la creatividad, el mérito, la efectiva participación en el logro del mejoramiento de la calidad de la educación.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1.- Identificar formas de estimular el desempeño laboral sobresaliente.

2.2.2.- Aplicar las disposiciones que rigen las instituciones educativas públicas en materia de estímulos e incentivos laborales.

2.2.3.- Fortalecer la cultura de mejoramiento, donde se reconoce y apoya el esfuerzo individual y colectivo.

2.2.4.- Reconocimiento público a docentes, administrativos y directivos con constancia en la hoja de vida por desempeño sobresaliente en una actividad académica, cultural o deportiva.

2.2.5.- Reconocimiento honorífico especial para docentes, administrativos y directivos que hayan servido durante 5, 10, 15, 20, 25, 30 años o más en el Ministerio de Educación.

2.2.6.- Reconocimiento honorífico especial para docentes, administrativos y directivos que hayan laborado 5, 10, 15, 20, 25, 30 años o más en la institución.

2.2.7.- Reconocimiento especial a docentes, administrativos y directivos, que se destaquen en el ejercicio de sus funciones, liderazgo y compromiso con el mejoramiento de la calidad de la educación.

3. CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN INSTITUCIONAL DE RECONOCIMIENTOS Y ESTÍMULOS NO ECONÓMICOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA ALEJO LASCANO BAHAMONDE

Con la finalidad que la ejecución del plan de incentivos no económicos se ha aplicado con justicia, equidad, veracidad, imparcialidad y basándose en el desempeño profesional, en la eficiencia, eficacia, creatividad, la efectiva participación en el logro del mejoramiento de la calidad de la educación, se conforma, la siguiente comisión.

N°	Función	Nombre y Apellido
1	RECTOR	
2	DOCENTE	
3	MIEMBRO DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	
4	MIEMBRO DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	
5	REPRESENTANTES DE PADRES DE FAMILIA	
6	PRESIDENTA DE GOBIERNO ESCOLAR	

4. CRITERIOS PARA OTORGAR RECONOCIMIENTOS Y ESTÍMULOS NO ECONÓMICOS A DOCENTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

Los criterios para otorgar reconocimientos y estímulos no económicos a docentes de la comunidad educativa son los siguientes: al conocimiento y cumplimiento de la normativa vigente, a la excelencia académica (estudios realizados), a la antigüedad laboral, la calidad humana, social y/o cultural, a la excelencia laboral individual, dominio del proceso de la clase, responsabilidad y todo lo que implica, cumplimiento oportuno de tareas asignadas, destacada trayectoria en la Institución, al trabajo colaborativo, los productos son logrados con eficacia y eficiencia, participación con predisposición como facilitadores en capacitaciones internas, al logro del mejor

producto en el proyecto de investigación, se destacan excepcionalmente en actividades innovadoras.

PERSONAL DOCENTE		
CATEGORÍA	RAZÓN	TIPO DE INCENTIVO
CONSEJO EJECUTIVO	• Por su excelencia académica, cumplimiento de la normativa, por mérito al esfuerzo y desempeño eficiente en el rol docente y/o administrativo. • Demuestra y practica trabajo en equipo, compromiso, predisposición y empoderamiento. • Se destaca excepcionalmente en actividades innovadoras.	Reconocimiento en público y en una sesión solemne su destacada labor altruista a favor de la educación. • Diploma de honor • Medalla • Placa
INSPECTOR/ES	• Por su excelencia académica, destacada labor eficiente y tenaz en el cumplimiento de la normativa vigente, de los compromisos administrativos institucionales y su efectivo accionar a favor de la educación y de los estudiantes. • Demuestra y practica trabajo en equipo, compromiso, predisposición y empoderamiento. • Se destaca excepcionalmente en actividades innovadoras.	Reconocimiento al mérito y esfuerzo destacado en presencia de la comunidad educativa. • Diploma de honor • Placa
DOCENTES	• Por su excelencia académica, por méritos al esfuerzo y desempeño eficiente en el rol docente y/o administrativo. • Logros académicos alcanzados posteriores al título de docente.	Reconocimiento en público y en una sesión solemne su destacada labor altruista a favor de la educación. • Diploma de honor • Esquela de felicitación • Medalla • Placa
PUNTUALIDAD.	• Cumplimiento de objetivos propuestos en el establecimiento, Asiste puntualmente a su lugar de trabajo. • Presentación oportuna de su portafolio que justifique su labor docente (PCI, PCA, PUD, plan de mejora, planes de refuerzo, etc.)	Reconocimiento en público en una sesión solemne • Diploma de honor • Esquela de felicitación • Medalla • Placa
ANTIGÜEDAD LABORAL	• Años de servicio dedicados a la docencia en el Ministerio de educación y en la institución, cada 5 años.	Reconocimiento en público en una sesión solemne • Diploma de honor • Medalla • Placa

CALIDAD HUMANA, SOCIAL Y/O CULTURAL	• Excelente comunicación, empatía y asertividad con los estudiantes, madres y padres de familia. • Buenas prácticas dentro y fuera del aula en el marco de los principios, valores y buen vivir. • Excelente relaciones interpersonales. • Mediación de conflictos entre: pares, estudiantes y padres de familia. • Atiende a las necesidades presentadas entre pares, estudiantes y padres de familias.	Reconocimiento en público en una sesión solemne • Diploma de honor • Medalla • Placa
DESEMPEÑO DOCENTE	• Cumple con la normativa vigente. • Dominio disciplinar, curricular y del proceso de la clase. • Demuestra y practica compromiso, predisposición y empoderamiento. • Responsabilidad en el cumplimiento oportuno de sus funciones, tareas y valor agregado. • Se destaca excepcionalmente en actividades innovadoras. • Por eventos realizados.- (Semana cultural, juegos deportivos, casa abierta, ferias de ciencias, entre otras)	Reconocimiento en público en una sesión solemne • Diploma de honor • Medalla
TRABAJO COLABORATIVO	• Practica siempre el trabajo en equipo, colaborativo y cooperativo. • Los productos son logrados con eficacia y eficiencia. • Participa con predisposición como facilitadores en capacitaciones internas. • Al logro del mejor producto en el proyecto de investigación.	Reconocimiento en público en una sesión solemne • Diploma de honor • Esquela de felicitación • Placa

5. PERIODICIDAD PARA LA ENTREGA DE RECONOCIMIENTOS Y ESTÍMULOS.

En sesiones solemnes se realizará la entrega de reconocimiento en público al personal que cumpla con lo establecido en este plan y haya sido validado por la Comisión institucional de reconocimientos y estímulos.

5.1. Quimestralmente en actos solemnes.

5.2. Anualmente: Generalmente en la fecha en la cual la institución celebre sus fiestas patronales o de creación.

5.3. En eventos realizados (semana cultural, juegos deportivos, casa abierta, ferias de ciencias, Día del Maestro, Día del Niño, Día de la madre, Día del Padre, Navidad, fin de año, etc.)

5.4.- Momentos cívicos.

5.5. Reuniones con madres y padres de familia.8. EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES QUE SE EMITIRÁN DESPUÉS DE HABER CUMPLIDO CON EL PROCESO DE ENTREGA DE RECONOCIMIENTOS Y ESTÍMULOS.

Para poder verificar el cumplimiento de los reconocimientos y estímulos al desempeño y excelencia de la comunidad educativa se aplicará la siguiente matriz por cada evento y sesión solemne ejecutada, sobre lo cual se emitirán las recomendaciones y se aplicarán las mejoras respectivas.

SESIÓN SOLEMNE Y/O EVENTO REALIZADO	NIVEL DE SATISFACCIÓN			RECOMENDACIONES
	EX	MB	B	

4.4.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación es la base dentro de un proceso de interacción social institucional, puesto que no hay que dejar de lado el hecho de que con la forma actual de trabajo en las instituciones educativas se propicia una comunicación ágil, segura y rápida; de manera que con ella es posible el ejercicio de conexiones personales que hagan posible mantener una buena relación laboral. Por otro lado en lo que respecta a la toma de decisiones oportunas es indispensable una efectiva comunicación ya que de esta manera se logra evitar desavenencias o malos entendidos, además de perfeccionar la gestión organizacional en la comunidad educativa. Al realizar un “Plan de comunicación institucional para los diferentes actores de la comunidad educativa donde se está determinando la base de relación comunicacional que permite practicar un intercambio de ideas, emociones y acciones hacia la mejora de

la escucha asertiva, y eficaz entre los seres humanos en tiempos (corto, medio y largo plazo), que implica metas, estrategias, destinatarios y/o actores, objetivos, mensajes básicos, lineamientos, acciones de fortalecimiento, cronogramas, presupuesto y métodos de evaluación.

El principio fundamental comunicativo es promover una cultura de paz a través de la formación integral con calidad y calidez, identificando como prioridad el ser en formación que guarda la importancia real del quehacer educativo y lograr para ellos dentro del centro educativo un proceso comunicativo donde prime el entendimiento y razonamiento sobre la base del respeto.

En toda comunidad educativa, la comunicación es una actividad de la que depende en gran parte, el éxito de las actividades que se realizan en todos los sentidos con: docentes, directivos, padres de familia, estudiantes; las formas de comunicación deben llevarse de diferente forma, si se quiere alcanzar las metas planificadas.

1.- MARCO LEGAL

La Constitución de la Republica, establece en lo siguiente:

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

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

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

Art. 28.-La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 46.- El Estado adoptará, entre otras, las siguientes medidas que aseguren a las niñas, niños y adolescentes: **Numeral 7.** Protección frente a la influencia de programas o mensajes, difundidos a través de cualquier medio, que promuevan la violencia, o la discriminación racial o de género. Las políticas públicas de comunicación priorizarán su educación y el respeto a sus derechos de imagen, integridad y los demás específicos de su edad. Se establecerán limitaciones y sanciones para hacer efectivos estos derechos.

Art. 347.- Será responsabilidad del Estado: **Numeral 8.** Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales.

La Ley de Comunicación, en el **Art. 17.-** Manifiesta que todas las personas tienen derecho a expresarse y opinar libremente de cualquier forma, y por cualquier medio y serán responsables de sus expresiones de acuerdo a la ley.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural, establece:

Art. 2.- Principios.- La actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales, que son los fundamentos filosóficos, conceptuales y constitucionales que sustentan, definen y rigen las decisiones y actividades en el

ámbito educativo: Literales **h.** Interaprendizaje y multiaprendizaje.- Se considera al interaprendizaje y multiaprendizaje como instrumentos para potenciar las capacidades humanas por medio de la cultura, el deporte, el acceso a la información y sus tecnologías, la comunicación y el conocimiento, para alcanzar niveles de desarrollo personal y colectivo; **p.** Corresponsabilidad.- La educación demanda corresponsabilidad en la formación e instrucción de las niñas, niños y adolescentes y el esfuerzo compartido de estudiantes, familias, docentes, centros educativos, comunidad, instituciones del Estado, medios de comunicación y el conjunto de la sociedad, que se orientarán por los principios de esta ley.

El Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, establece:

Art. 44.- Atribuciones del Director o Rector. Son atribuciones del Rector o Director las siguientes: Numeral 15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos.

Art. 56.- Docente tutor de grado o curso. El docente tutor de grado o curso es el docente designado, al inicio del año escolar, por el Rector o Director del establecimiento para asumir las funciones de consejero y para coordinar acciones académicas, deportivas, sociales y culturales para el grado o curso respectivo. Deben durar en sus funciones hasta el inicio del próximo año lectivo.

El docente tutor de grado o curso es el principal interlocutor entre la institución y los representantes legales de los estudiantes. Está encargado de realizar el proceso de evaluación del comportamiento de los estudiantes a su cargo, para lo cual debe mantener una buena comunicación con todos los docentes del grado o curso.

Son sus funciones, además de las previstas en el presente reglamento, las definidas en el Código de Convivencia institucional, siempre que no se opongan a lo dispuesto por la Ley Orgánica de Educación Intercultural o el presente reglamento.

Los Estándares de Calidad Educativa manifiestan en el Estándar de Gestión Escolar: **D1.C3.GE8**. Cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos. Estándar de Desempeño Profesional Directivo: D1.C3.DI8. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos. Estándar de Desempeño Profesional Docente: D1.C3.DO4. Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.

2. OBJETIVO

2.1.- GENERAL:

Diseñar un plan de comunicación, utilizando los diferentes medios tecnológicos y escritos, mediante el trabajo en equipo investigativo, analizando el contexto del plantel y de la utilidad de la institución y lograr una comunicación asertiva y pertinente.

2.2.- ESPECÍFICOS:

- Verificar a través de la observación directa, la forma que lleva la comunicación a través de la situación problemática actual de la comunicación interna.
- Aumentar la eficacia de la labor informativa a través de los medios de comunicación, ya que de ella dependerá la correcta gestión y ejecución del manual.
- Optimizar la eficiencia de los recursos humanos y digitales, a través de estrategias de comunicación.

3.- PRINCIPIOS

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la institución. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

Los principios de la comunicación permiten conocer más sobre la habilidad que comparten con las demás personas.

Omnipresente:

Todo el mundo se comunica siempre, independientemente de donde sea y cómo vive.

Inevitable:

Todo comportamiento humano tiene significado.

Irreversible:

Una vez que comunicas un mensaje, no puede ser borrado.

Predecible:

El hombre siempre tiene un objetivo al comunicarse, el fundamental es obtener algún beneficio, este puede ser físico, económico y social.

Personal:

Cada persona percibe o interpreta una situación de comunicación de acuerdo con sus principios, intereses, creencias y valores socioculturales y personales.

Continua:

Toda comunicación debe iniciar con “y...” porque en realidad no hay ningún inicio, ni ningún fin a una situación de comunicación en particular. Toda comunicación tiene historia y futuro, es continua.

Dinámica:

La comunicación es un proceso, y como tal es dinámica.

Objetivo:

Emisor-Símbolo-Mensaje-Canal-Receptor-Ruido-Retroalimentación.

4.- DESARROLLO

La comunicación en la I.E debe mantenerse en diferentes niveles, con diferentes objetivos y con públicos muy distintos, no siempre de manera planificada y organizada. Se usan los diferentes medios que tienen a su alcance, más modernos (mails, página web, whatsapp) y los tradicionales (reuniones, convocatorias, oficios, memorándum, boletines, revistas, carteleros) sin embargo siempre pareciera que no es suficiente.

Además se usa adecuadamente las redes sociales, establece canales de comunicación con los diferentes miembros de la comunidad de las siguientes maneras.

- Carteles que muestran el quehacer diario de la institución,

- Calendario de actividades, información administrativa, presenta el modelo pedagógico en una página web actualizada.
- Genera espacios de reflexión y formación para los docentes, a través de blogs.
- Crea canales de comunicación con los alumnos, a través de mails Institucionales.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS PROFESORES:

- Participará del entorno que elija la institución educativa para el trabajo en proyectos con otros docentes.
- Compartirá con las familias trabajos o novedades de la materia.
- Podrá establecer canales de comunicación con sus alumnos a través del mail o usando nuevas herramientas para sus clases, como página web y blog.

Es necesario, entonces, establecer un Plan de Comunicación, que permita que la comunidad educativa reciba la información con efectividad y oportunamente, utilizando variadas estrategias y canales factibles de acuerdo a la realidad de la institución educativa; considerando el respeto a la privacidad de la información institucional y personal, como también el constante uso de la plataforma dispuesta por el Ministerio de Educación, creatividad en las tácticas habituales, el adecuado uso de las redes sociales en la construcción de entornos de comunicación, de trabajo y de estudio. Para el efecto, se ha considerado establecer la comisión de comunicación, que se encargará de informar las novedades o mensajes establecidos, optimizando tiempo y garantizando que el mensaje llegue a los receptores de forma confiable.

FUNCIÓN	NOMBRES Y APELLIDOS
RECTORA	
INSPECTORA GENERAL	

UN REPRESENTANTE DE LOS DOCENTES DE CADA NIVEL EDUCATIVO (INICIAL, BÁSICA Y BACHILLERATO), SEGÚN CORRESPONDA	
DEPARTAMENTO DE CONCEJERIA ESTUDIANTIL	
UN REPRESENTANTE DE LOS ESTUDIANTES DELEGADO POR EL CONSEJO ESTUDIANTIL	

5.- ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS/ACTIVIDADES.

5.1- Estrategias 1 Correos electrónicos institucional y del personal directivo, docentes y administrativos.

Permite la interacción entre autoridades y docentes mediante la información individual y masiva de las actividades programadas y documentos proporcionados por el Ministerio de Educación y por las autoridades de la institución.

Los contenidos serán de carácter oficial, relacionados a aspectos educativos. El uso del correo electrónico es fundamental en la comunicación.

También, promueve el enviar y recibir información adicional en archivos adjuntos de forma ágil y además se puede realizar envíos múltiples e intercambiar archivos o mensajes digitales.

Nómina del personal administrativo y docente con los números de teléfono y correos electrónicos.

5.2 - Estrategias 2 Grupos de WHATSAPP.

- El administrador debe ser el Sr. Rector.
- La finalidad de este canal de comunicación es transmitir información más personal y privada, sin tener que hacerse pública, como puede ser calificaciones, enviar comunicados sobre capacitaciones o entrega de

información académica o pedagógica o de actividades que deben realizarse, entrega de informes, etc.

- Se sugiere conformarlo por personal directivo, administrativo y docente.
- Comunicación instantánea y precisa de las actividades que se elaboraran dentro y fuera de la comunidad educativa.
- Escribir de una forma clara sin abreviar las palabras para no complicar la lectura y generar ambigüedades en la comunicación.
- El lenguaje utilizado en el grupo de 'WhatsApp' debe ser educado y respetuoso, reflejo de lo que se hace en la institución educativa. No abusar de los emoticones, mensajes de audio e imágenes. Con un lenguaje más informal, pero sin ser demasiado coloquial y/o vulgar.
- Los mensajes, imágenes, presentaciones, etc., serán exclusivamente informativas y de consulta del quehacer institucional. Se excluye mensajes, cadenas de mensajes, sliders, audios, videos, etc., que puedan herir sensibilidades como aficiones, hobbies, política, sexo o religión; material publicitario o de propaganda, personal o en beneficio de terceros.
- Enviar mensajes en horas laborales, a no ser que sea una información extremadamente urgente, porque se corre el riesgo de alterar la vida privada de los integrantes del grupo.
- No Incorporar datos de terceros sin su autorización, o sin estar plenamente seguro que la información que se brinda será veraz.

5.3. - Estrategias 3 Otras herramientas de utilizar

Página de FACEBOOK:

- Una página diseñada en esta aplicación que debe ser buscada con el nombre de la Unidad Educativa para informar de las diferentes actividades que se realizan en cada periodo lectivo durante las dos jornadas, utilizando imágenes, textos, videos y enlaces, recibir o subir tareas digitales, videos diseñados por los estudiantes.
- Está red social es una página pública para mostrar las actividades realizadas por la institución, interactúa con los usuarios mediante:

- “Me gusta”: Al usuario les gusta pero puede que no te siga.
- “Seguir”: Al usuario le gustas y te sigue; esto es, le llegan tus actualizaciones.

TWITTER:

- Canal de comunicación para informar de plazos de matrículas, fecha de próximos eventos, actividades realizadas en el centro, retransmitir información de otros centros o entidades relacionadas con el centro, etc.

GOOGLE CALENDAR:

- Utilizar para organizar y estar informado de eventos que han sucedido o que en un futuro ocurrirán.

BLOG:

- Información de lo que está sucediendo en el centro al igual que las opiniones de los diferentes redactores. Para ser utilizados en manejo de información de estudiantes donde podrían encontrar clases que se realizan virtualmente, diseño y entrega de trabajos

GOOGLE DRIVE:

- Transmisión de información al alumnado, información como apuntes, ejercicios, etc.

YOUTUBE:

- En este medio se puede crear grupos de estudiantes que suban videos académicos, sociales, valores o concursos, diseñados por ellos para ser vistos por todo público y que sean calificados por sus amigos o familias, esto valoriza su trabajo realizado.

5.4. - Estrategias 4 Comunicacionales del Ministerio de Educación que serán socializadas mediante el plan de comunicación.

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES MINISTERIALES /ZONALES/ DISTRITALES
Página web del Ministerio de Educación actualizada.
Cuenta oficial de twitter del Ministerio de Educación/ZONA8
Cuenta oficial de facebook del Ministerio de Educación
Boletines y Cartas emitidas por el Ministro de Educación

Plan Nacional de Convivencia Armónica y Cultura de paz en el Espacio Escolar. Consigna Nacional: “.....” Campaña “.....” Video: “.....”
--

Campaña de incentivo a la lectura “YO LEO”

Plataforma Educar Ecuador

Este es un servicio automatizado de toda la gestión escolar, se puede realizar un seguimiento de toda la vida estudiantil.

DOCENTES

- Registrar calificaciones
- Registrar asistencia y comportamiento
- Registrar tareas y uso de herramientas: Chats, blog, evaluaciones en línea
- Registro de plan curricular y actividades de carácter científico- educativo como complemento de la clase

EQUIPO DIRECTIVO

- Crear comunicados a los docentes, estudiantes y familia.
- Registrar la asistencia de los docentes

5.5. - Estrategias 5 Carteleras

La cartelera es una de las herramientas de comunicación más empleadas en las instituciones educativas y demás tipos de organizaciones, ya que es un medio práctico de acceso y de un costo accesible, además de ser un instrumento de fácil implementación y percepción.

Ventajas de las carteleras:

- Se puede utilizar para: educar, informar, entretener, motivar, etc.
- Permite proporcionar información inmediata.
- Bajo costo.
- De fácil creación y renovación.
- De libre acceso a todas las personas

Tipos de carteleras:

- Informativas
- General
- Comisiones
- Momento cívico
- Para estudiantes y padres de familia

5.6. - Estrategias 6 Comunicación escrita (oficios, memorando, informes, citaciones, etc.)**5.6.1.- Comunicaciones escritas emitidas por el rectorado.**

- Para los organismos institucionales, personal docente, administrativo y de servicio: mediante circulares y convocatorias para informar aspectos generales como: Juntas Generales, capacitaciones, disposiciones del Ministerio de Educación, Subsecretaría de Educación, Distrito, etc.
- Para padres de familia y estudiantes: a través de convocatorias y comunicados que se coordinan con inspección para que se dé cumplimiento a cada una de las disposiciones emanadas por el rectorado.
- Para diferentes organizaciones gubernamentales y no gubernamentales: por medio de oficios y comunicaciones a diferentes entes como: Distrito, Subsecretaría, Empresa Eléctrica, Municipio, Centro de Salud, etc.

5.6.2.- Comunicaciones escritas de secretaría:

- Para personal docente, administrativo y de servicio: elaboración de circulares, oficios, convocatorias, certificaciones y varios, autorizados por las autoridades del plantel.
- Para padres de familia y estudiantes: elaboración de certificados de asistencia, de conducta y varios, previa entrega de solicitud de los mismos.
- Para diferentes organizaciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales: elaboración de oficios y comunicaciones a diferentes entes autorizados por el rectorado.

5.6.3.- Comunicaciones escritas emitidas desde el vicerrectorado:

- A los docentes
- Comunicados, circulares e informes respecto a las actividades académicas que se realizarán en la institución educativa; solicitud para la entrega de informes y registros académicos.
- A los coordinadores de las áreas académicas
- Información impresa del contenido académico relevante para compartir con cada área académica.
- Circulares para reuniones con los coordinadores de las Comisiones Técnico Pedagógicas.

5.6.4.- Comunicaciones escritas desde inspección general

- Para padres de familia: a través de los inspectores de curso se envía circulares para informar aspectos generales que tienen que ser conocidos por los padres de familia como: asistencia puntual, citaciones para tratar casos específicos de los estudiantes (atrasos, indisciplina) y visitas domiciliarias con el acompañamiento del Departamento de consejería estudiantil “DECE” cuando el representante no se acerca a las citaciones.
- Para docentes: mediante circulares para informar aspectos generales que es necesario que se conozcan como: horarios, turnos, plan de contingencia, comisiones, reuniones varias, etc.
- Para las autoridades: a través de informes sobre asistencia de docentes, cumplimiento de comisiones, etc. Y en el caso de los estudiantes informes de exceso de faltas y casos especiales de indisciplina.
- Para Inspección: mediante convocatorias para reuniones para tratar casos que se hayan presentado tanto en comportamiento y asistencia.
- Para personal de apoyo: a través de oficios indicando las actividades que se deben realizar.

6.- COMUNICACIÓN DE PERSONA A PERSONA.

La comunicación directa es sin lugar a duda la más efectiva, ya que además de escuchar o leer el mensaje, nos permite observar otros aspectos importantes en la comunicación, al realizar este tipo de comunicación recuerde:

- sencillo
- breve
- contextual
- educado
- Respetar los protocolos.

7.- EVALUACIÓN.

El presente plan se evaluará con la matriz de seguimiento utilizada en la institución.

Estrategias de comunicación	Nivel de satisfacción			Recomendaciones
	Excelente	Muy bueno	Bueno	
1.- Correos electrónicos institucional y del personal directivo, docentes y administrativos				
2.- Grupos de WHATSAPP.				
3.- Otras herramientas de utilizar				
4.- Comunicacionales del ministerio de educación que serán socializadas mediante el plan de comunicación.				
5.- Carteleras				
6.- Comunicación escrita (oficios, memorando, informes, citaciones, etc.)				

CONCLUSIONES

- ✓ El presente trabajo de investigación ha sido elaborado mediante la fundamentación de teorías consideradas de mayor relevancia en lo que respecta al clima organizacional y el desempeño del personal, lo cual ha constituido la base fundamental en las técnicas aplicadas en el objeto de estudio.
- ✓ A través de la efectiva aplicación de diversas técnicas de obtención de datos, fue posible el abordaje institucional de la Unidad Educativa “Alejo Lascano Bahamonde” con respecto a la determinación de las condiciones del clima organizacional y el desempeño del personal desde una perspectiva docente.

- ✓ Como resultado de ello y con la finalidad de que el presente trabajo investigativo contribuya en la institución educativa estudiada, se ha considerado oportuno la elaboración de un Plan de Mejora institucional capaz de fomentar una cultura organizacional que erradique diversas dificultades latentes, esto de acuerdo a la perspectiva docente, los cuales han demostrado los puntos neurálgicos de necesaria atención como son: la capacitación, el incentivo y la comunicación, todos y cada uno de ellos necesarios para el desarrollo de la I.E.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar un tipo de comunicación directa y clara con todos los involucrados. La comunicación multidireccional facilita el trabajo en equipo. Formar equipos de trabajo con la finalidad de integrar a los docentes con todos sus compañeros, el trabajo en equipo permite desarrollar el sentido de la responsabilidad y afianza las relaciones interpersonales.
- ✓ Crear nuevas técnicas de liderar que permita el desarrollo de un ambiente armónico manteniendo el reglamento de trabajo. Alentar y estimular la creatividad y la innovación de cada una de las personas que conforma el grupo de trabajo nos dará como resultado el buen desempeño laboral.
- ✓ Recomendar un cambio de actitud por parte de los directivos, un liderazgo democrático favorecerá la interacción y el desempeño laboral de los docentes. Para finalizar, se espera que los datos obtenidos y la información proporcionada dentro del Plan de Mejora cree un precedente institucional que permita la generación e implementación de nuevas y mejores estrategias de mejora continua.

Bibliografía

Abad Suarez, T., Gamarra Villasante , N., Azabache, L., & Aliaga Castillo, J. (2015). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/6090450/Metodologias_de_Evaluacion_de_Desempe%C3%B1o

Acosta, N. (diciembre de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13175854/tipos-de-evaluaciones-de-desempeno-de-empleados>

ALEXIS, G. (2000). *FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZAIONAL*. SOCIEDAD LATINOAMERICANA.

ÁLVAREZ, C. D. (2015). *CLIMA ORGANIZACIONAL*. COLOMBIA: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.

aretéactiva. (10 de abril de 2018). *aretéactiva*. Obtenido de <https://www.aretéactiva.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>

Cancino, V. E., & Yáñez, C. M. (2019). *VALIDACION DE LA ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL* . CARACAS: EDITORIAL CARACAS Tomo 44, N.º 4,.

CHIANG, M. (2010). *RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL*. MADRID: UNIVERSIDAD DE MADRID.

Dailey, R. (2012). *COMPORTAMIENTO ORAGNIZACIONAL*. REINO UNIDO: ESCUELA DE NEGOCIO DE EDIMBURDO.

El blog de WorkMeter. (29 de junio de 2019). *El blog de WorkMeter*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/como-evaluar-correctamente-el-desempe%C3%B1o-laboral>

GESTIOPOLIS, .. (2016). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Gil, A., Mendez, M., Meneses Edwin, & Junca, J. (2017). *Escuela Superior de Administración Pública*. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31591202/29939697->

EVALUACION-DE-DESEMPENO.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D29939697_EVALUACION_DE_DESEMPENO.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2

Guadalupe, A. M. (2012). *Clima Organizacional* . ESPAÑA : Editorial Academica España.

Guerrero, E., Gómez, R., Moreno, J. M., García-Baamonde, E., & Blázquez, M. (2011). *Psicología Conductual*;. Madrid: Madrid Tomo 19, N.º 3, .

GUILLÉN, M. D. (2003). *GESTIÓN EMPRESARIAL (EQUILIBRANDO OBJETIVOS Y VALORES)*. MADRID : EDICIONES DÍAZ DE SANTOS S.A.

Martínez, J. F. (2012). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*. EDITORIAL ACADÉMICA ESPAÑOLA, 2012.

Maussa Diaz , E. (2014). *Universidad de la Rioja*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ow0aVXhNsd0J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5907173.pdf+&cd=16&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

MENTE, P. Y. (2008). *PSICOLOGÍA Y MENTE*. Obtenido de PSICOLOGÍA Y MENTE: <https://psicologiymente.com/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>

MINEDUC. (2019). *Ministerio de Educación de Ecuador*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/>

MORALES, O. L. (2011). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. EDITORIAL ACADEMICA ESPAÑOLA .

NUÑEZ, M. C.-M.-A. (2010). *RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL*. MADRID: UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS .

OSTROWIAK, A. N. (2005). *Culturas Organizacionales: Origen, Consolidación y Desarrollo*. ESPAÑA : EDITORA CRISTINA SECO.

PALACI, F. (2005). *PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION* . MADRID , ESPAÑA: PEARSON PRENTICE HALL.

Pérez, O. (13 de mayo de 2015). Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

PRADO, J. F. (2014). *CLIMA Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL* . EL MANUAL MODERNO.

PRADO, J. F. (2015). *CLIMA Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL*. MEXICO: EL MANUAL MODERNO S.A. DE C.V.

QAEC. (2019). *Asociación Española para la Calidad*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>

QuestionPro. (2019). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/escala-de-clasificacion/>

Ribas, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. EDITORIAL UOC.

Riquelme, M. (8 de julio de 2019). Obtenido de https://www.webyempresas.com/administracion-por-objetivos-apo/#Que_es_la_administracion_por_objetivos

Sanchez, J. L. (2016). *CLIMA ORGANIZACIONES*. COLOMBIA: EDITORIAL ACADEMICA ESPañALA.

Sarcui, M. (2016). *OPPORTUNITY TO REDUCE RESISTANCE*.

scielo. (1 de junio de 2017). *Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia)*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032017000100048&lng=es&tlng=es

SIGNIFICADOS. (10 de Agosto de 2017). www.significados.com. Obtenido de [www.significados.com: https://www.significados.com/cultura-organizacional/](https://www.significados.com/cultura-organizacional/),

Significados.com. (16 de febrero de 2019). Obtenido de <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>

Simetrical. (20 de abril de 2019). *Simetrical*. Obtenido de <http://info.simetrical.com/blog/como-benefician-las-autoevaluaciones-al-personal-de-tu-empresa>

Vega, M. M., Botello, M. S., Rivera, P. C., & Partido, A. N. (2008). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES*. Talca Tomo 23, N.º 2,.

VENEGAS, S. V. (2015). *CONSTRUIR INTELIGENCIA COLECTIVA EN LA ORGANIZACION*. SANTIAGO DE CHILE: EDICIONES U.C.

ANEXOS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA MÁXIMA AUTORIDAD (ANEXO 1)

TEMA: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño del personal docente de la Unidad Educativa Alejo Lascano Bahamonde. Periodo 2018-2019

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

1. ¿Considera ud que el clima organizacional incide en el desempeño del personal docente?

Efectivamente, el clima organizacional es la clave del éxito de toda institución ya que mediante ella se logra la consecución de un personal comprometido con el desarrollo institucional.

2. ¿Que es para ud clima organizacional?

Es el escenario sobre el cual un grupo de colaboradores pertenecientes a una institución labora encaminados hacia una misma meta y en un mismo sentido, siempre perfeccionando sus actividades constantemente contribuyendo competitividad y el crecimiento organizacional.

3. ¿Dentro de la Unidad Educativa se ha aplicado técnicas o estrategias a fin de analizar el clima organizacional?

Hablar de analizar el clima organizacional implica el uso o aplicación de distintos mecanismo dentro del trabajo docente, en la actualidad se han realizados ciertas actividades que contribuyan a ello como es la adecuación de ciertos espacios institucionales en beneficio de la labor docente, realización de visitas aulicas y su posterior retroalimentación a efectos de perfeccionar la labor docente; a futuro se espera implementar actividades de integración con el personal y con ello el diseño y aplicación de instrumentos de evaluacion organizacional.

4. ¿De acuerdo al cargo que desempeño. Considera ud que el personal docente en su mayoría logra cumplir con los objetivos trazados al inicio del período lectivo?

Como máxima autoridad de la institución, conozco del cumplimiento de la totalidad del cuerpo docente pero si bien es cierto tambien se que el ritmo de

dicho cumplimiento no es al mismo, puesto que existen docentes que demuestran un mayor grado de compromiso con la institución,

5. ¿Cuál cree ud que son las razones que influyen en el no cumplimiento de metas de un servidor o colaborador dentro de la institución?

Como en toda organización existen toda clase de colaboradores, tenemos por un lado aquello que cumplen su trabajo en las fechas indicadas y quienes lo realizan oero extemporaneamente, estos últimos son producto de falta de compromiso y en otro de los casos por desconocimiento del uso y manejo de las herramientas tecnologicas necesarias en nuestra laboro docente como es el internet y la computadora.

6. ¿Cree ud que el personal docente recibe capacitación constante que beneficie el ejercicio de sus labores?

Como directivo me he preocupado constantemente por ello, razon por la cual en diversas ocasiones he solicitado la contingencia de expertos en el campo de la educación para de esta manera aclarar diversas dudas en nuestro accionar.

7. ¿Dentro del personal docente, existe competitividad?

A pesar de que se ha trabajado arduamente y que se tienen dichas pretensiones, considero que falta mucho por trabajar con mi cuerpo docente para que puedan ser catalogados como un personal competitivo.

8. En la I.E se ¿realizan evaluaciones pedagógicas internas que contribuyan la labor docente?

Claro que si, el sistema y la mormativa legal vigente faculta al directivo y al equipo pedagógico a realizar dos veces al año visitas aúlicas al personal docente y posterior a ello incluir un proceso de retroalimentación a fin de analizar falencias, evidenciar fortalezas y debilidades del colaborador y comprometerlo mediante acta a perfeccionar su labor.

9. Existe motivación constante al personal docente

Como conocedora de lo que comprende el clima organizacional, se ha trabajado por dos años consecutivos en el reconocimiento y exaltación de la labor docente en la finalización del año lectivo a aquellos docentes que se desempeñan de manera exitosa en cada una de las funciones que realiza.

10. ¿Existe dentro de su personal docente procesos efectivos de integración entre sus miembros?

Como o expliqué en una de las preguntas anteriores, el tema de la integración del personal docente es uno de los retos a futuro dentro de la institución.

11. El MINEDUC reconoce la importancia de premiar o reconocer mediante incentivo al personal docente

En la actualidad el MINEDUC en búsqueda de reconocer la labor docente ha beneficiado a aquellos docentes que cumplen con muchos años de experiencia dentro del magisterio fiscal, a pesar de ello dicho incentivo no ha beneficiado a mi personal debido a no cumplir con los requisitos solicitados por el ministerio.

12. ¿Cómo considera su liderazgo exitoso o fallido?

Trabajo día a día por mejorar mi rol como líder de la institución, a pesar de ello soy humano y como tal admito ciertas falencias. Adicionalmente creo que dicho calificativo debe ser dado por mi personal docente.

FICHA DE OBSERVACIÓN (ANEXO 2)					
DIMENSIONES	BUENO	MUY BUENO	MALO	MUY MALO	REGULAR
AREA FÍSICA				X	
ORGANIGRAMA		X			
COMPROMISOS					X
IDENTIDAD					X
COMUNICACIÓN					X
CAPACITACIÓN				X	
LIDERAZGO					X
MOTIVACIÓN					X

(ANEXO 3)

UNIDAD EDUCATIVA ALEJO LASCANO BAHAMONDE

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIDAD EDUCATIVA ALEJO LASCANO BAHAMONDE

SECCIÓN: MATUTINA Y VESPERTINA

Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. Si lo enunciado se aplica a su colectivo, **marque SI (cierto), en caso contrario, hágalo en NO (falso)**. Responda una sola de las opciones, de manera clara. Cuando tenga duda sobre una respuesta, haga una marca provisional y posteriormente vuelva a analizar el enunciado.

N°	SI	NO	ITEMS
1			Contar con áreas de trabajo fijas, nos favorece el desempeño en las tareas.
2			Disponemos de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.
3			Para aplicar otras formas de realizar las actividades en el grupo, hay que esperar por la aprobación.
4			Algunos compañeros trabajan en el grupo por razones que no son adecuadas.
5			Las personas duran poco tiempo trabajando en este grupo.
6			El total de funciones, está acorde a las particularidades del área.
7			Mi autoridad nos escucha y nos habla con claridad.
8			La manera de trabajar en cada zona, lo decide las autoridades.
9			La mayoría de colaboradores opina que el salario recibido no corresponde con lo que se trabaja.
10			En este grupo se discuten los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto.
11			Los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades.
12			Mi jefe ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confrontemos.
13			No podemos decidir nada, simplemente hay que hacer lo que los jefes dicen.
14			Los jefes hacen un reconocimiento especial a los colaboradores que tienen buenos resultados de trabajo.
15			Algunos compañeros murmuran y comentan de irregularidades que se comenten en la institución.
16			En esta área es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida para cada colaborador.

17		Quando los jefes analizan los errores cometidos por algunos de nosotros, es con el interés de que el colectivo aprenda.
18		Nos dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo.
19		Aquí no se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo.
20		La mayoría de los compañeros se preocupa porque la población tenga una imagen buena de los trabajadores.
21		En esta área de la construcción, el colaborador es el último en enterarse de los resultados que se obtienen en el proyecto.
22		Aquí todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones.
23		Las orientaciones que da mi jefe tienen lógica, son razonables.
24		La mayoría de nosotros considera que el sistema de pago establecido, es justo.
25		Aquí todos estamos orgullosos de pertenecer a la institución.
26		Trabajamos de conjunto con los representantes de la comunidad y los organismos, solamente cuando se activan los Puestos de Mando porque existen demandas específicas.
27		Mi jefe inmediato no busca convencer, sino que trata de imponerse.
28		La solución a los problemas que afectan el programa de trabajo del grupo, es una prioridad para la institución.
29		Solamente con el trato de mi jefe y la manera de dirigirse a nosotros ya nos sentimos apoyados.
30		A algunos colaboradores no les importa lo que la población opine de su trabajo.
31		Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo y los restantes departamentos de la zona.
32		Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.
33		Difícilmente podemos decidir qué hacer ante un problema, sin ser criticados por las autoridades.
34		Aquí, no vale la pena esforzarse para trabajar bien.
35		La mala conducta que tienen algunos colaboradores, está dañando el criterio de la comunidad sobre nosotros.
36		En general, cuando supervisan mis actividades aprendo algo más.
37		Los jefes aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.
38		Las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo, las definimos aquí en la institución.

39		Algunas autoridades no conocen esta actividad suficientemente.
40		En general, los colaboradores llevan muchos años laborando en el grupo.
41		Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.
42		Tenemos oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.
43		Generalmente las situaciones se analizan a profundidad, antes de tomar decisiones.
44		La mayoría considera adecuado el ambiente físico en que se trabaja.
45		Algunos colaboradores opinan que dejar alguna tarea sin completar no ocasiona tantos problemas.
46		Nos han controlado las tareas, personas que conocen poco este tipo de trabajo.
47		Por completar la plantilla, incorporan a cualquier persona para trabajar en el grupo.
48		Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo.
49		Algunos colaboradores notifican todas las irregularidades que detectan en la institución.
50		Se nos mantiene informados acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán.
51		Se realizan muchas reuniones, pero al final se resuelven pocos problemas.
52		Aquí, existen buenas oportunidades para superarse.
53		Ninguno de nosotros reporta un trabajo ejecutado, sin antes haberlo revisado completamente.
54		Son pocos los que aportan para que los resultados del grupo sean mejores.
55		Existe en procesos de evaluación etapas de retroalimentación y aprendizaje
56		Recibe por parte de la institución charlas, conferencias, foros, seminarios, etc que contribuya su labor docente
57		Como profesional en la educación, se fomenta o contribuye en el perfeccionamiento de su perfil ya sea dentro o fuera de la I.E

ANEXO 4 (INSTRUCTIVO PARA EL OPERATIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE Y DIRECTIVO INSTITUCIONAL)

No.	Pregunta	Subcategoría	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	si	no
1	Contar con áreas de trabajo fijas, nos favorece el desempeño en las tareas.	FISICA	si	si	si	si	Si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	28	4
2	Disponemos de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.	FISICA	si	si	si	si	Si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	16	16
3	Para aplicar otras formas de realizar las actividades en el grupo, hay que esperar por la aprobación.	LIDERAZGO	si	si	si	si	Si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	18	14
4	Algunos compañeros trabajan en el grupo por razones que no son adecuadas.	LIDERAZGO	si	si	si	si	Si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	18	14
5	Las personas duran poco tiempo trabajando en este grupo.	LIDERAZGO	si	si	si	si	Si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	22	10
6	El total de funciones, está acorde a las particularidades del área.	ORGANIGRAMA	si	si	si	si	Si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	22	10

7	La autoridad nos escucha y nos habla con claridad.	LIDERAZGO	si	si	si	si	Si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6	
8	La manera de trabajar en cada zona, lo decide las autoridades.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6	
9	La mayoría de colaboradores opina que el salario recibido no corresponde con lo que se trabaja.	MOTIVACION	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	28	4
10	En este grupo se discuten los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6	
11	Los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6	
12	Mi jefe ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confrontemos.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6	

13	No podemos decidir nada, simplemente hay que hacer lo que los jefes dicen.	IDENTIDAD	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	22	10
14	Los jefes hacen un reconocimiento especial a los colaboradores que tienen buenos resultados de trabajo.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	24	8
15	Algunos compañeros murmuran y comentan de irregularidades que se comenten en la institución.	IDENTIDAD	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	16	16
16	En esta área es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida para cada colaborador.	IDENTIDAD	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	18	14
17	Cuando los jefes analizan los errores cometidos por algunos de nosotros, es con el interés de que el colectivo aprenda.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	24	8

18	Nos dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo.	IDENTIDAD	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	24	8
19	Aquí no se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo.	MOTIVACION	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	12	20
20	La mayoría de los compañeros se preocupa porque la población tenga una imagen buena de los trabajadores.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	18	14
21	En esta área de la construcción, el colaborador es el último en enterarse de los resultados que se obtienen en el proyecto.	COMUNICACIÓN	si	si	si	si	si	si	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	6	26
22	Aquí todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones.	LIDERAZGO	si	si	si	si	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	4	28

23	Las orientaciones que da mi jefe tienen lógica, son razonables.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	No	no	no	no	no	no	no	no	no	22	10
24	La mayoría de nosotros considera que el sistema de pago establecido, es justo.	MOTIVACION	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	26	6
25	Aquí todos estamos orgullosos de pertenecer a la institución.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	no	no	no	no	no	no	no	24	8	
26	Trabajamos de conjunto con los representantes de la comunidad y los organismos, solamente cuando se activan los Puestos de Mando porque existen demandas específicas.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	no	no	no	no	no	no	no	24	8	
27	Mi jefe inmediato no busca convencer, sino que trata de imponerse.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	6	26	

28	La solución a los problemas que afectan el programa de trabajo del grupo, es una prioridad para la institución.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6
29	Solamente con el trato de mi jefe y la manera de dirigirse a nosotros ya nos sentimos apoyados.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6
30	A algunos colaboradores no les importa lo que la población opine de su trabajo.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6
31	Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo y los restantes departamentos de la zona.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6
32	Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	32	0	

33	Difícilmente podemos decidir qué hacer ante un problema, sin ser criticados por las autoridades.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	12	20	
34	Aquí, no vale la pena esforzarse para trabajar bien.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	16	16
35	La mala conducta que tienen algunos colaboradores, está dañando el criterio de la comunidad sobre nosotros.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	16	16
36	En general, cuando supervisan mis actividades aprendo algo más.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	32	0	
37	Los jefes aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	24	8	
38	Las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo, las definimos aquí en la institución.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6	

39	Algunas autoridades no conocen esta actividad suficientemente.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	16	16	
40	En general, los colaboradores llevan muchos años laborando en el grupo.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	18	14
41	Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.	IDENTIDAD	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	6	26	
42	Tenemos oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.	IDENTIDAD	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	26	6	
43	Generalmente las situaciones se analizan a profundidad, antes de tomar decisiones.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	26	6	
44	La mayoría considera adecuado el ambiente físico en que se trabaja.	FISICA	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	22	10	

45	Algunos colaboradores opinan que dejar alguna tarea sin completar no ocasiona tantos problemas.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	14	18
46	Nos han controlado las tareas, personas que conocen poco este tipo de trabajo.	IDENTIDAD	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	12	20
47	Por completar la plantilla, incorporan a cualquier persona para trabajar en el grupo.	LIDERAZGO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	14	18
48	Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo.	MOTIVACION	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6
49	Algunos colaboradores notifican todas las irregularidades que detectan en la institución.	COMUNICACIÓN	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6

50	Se nos mantiene informados acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán.	COMUNICACIÓN	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6
51	Se realizan muchas reuniones, pero al final se resuelven pocos problemas.	IDENTIDAD	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	16	16
52	Aquí, existen buenas oportunidades para superarse.	MOTIVACION	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	19	13
53	Ninguno de nosotros reporta un trabajo ejecutado, sin antes haberlo revisado completamente.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6
54	Son pocos los que aportan para que los resultados del grupo sean mejores.	COMPROMISO	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	no	no	no	no	no	no	26	6	
55	Existe en procesos de retroalimentación y aprendizaje	CAPACITACION	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	32	0	

56	Recibe por parte de la institución charlas, conferencias, foros, seminarios, etc que contribuya su labor docente y perfil profesional	CAPACITACION	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no	no	no	No	no	no	no	no	no	no	no	no	no	17	15
57	Como profesional en la educación, se fomenta o contribuye en el perfeccionamiento de su perfil ya sea dentro o fuera de la I.E	CAPACITACION	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	32	0

ANEXO 5. EXTRACTO DEL “DOCUMENTO INSTITUCIONAL” DE PROCEDIMIENTO Y PROTOCOLO DEL INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DOCENTE.

ii ÍNDICE

	Página
i Introducción	4
Antecedente	
Propósito del instructivo	
Fundamentación legal	
Fundamentación teórica	
ii Índice	6
1. Objetivos del instructivo	7
1.1 Objetivo general	
1.2 Objetivos específicos	
2. Definición y propósito de la Observación de clase	7
3. Alcance del instructivo	8
4. Procedimiento y protocolo	9
Fase 1: Planificación	9
Fase 2: Ejecución	11
Fase 3: Reflexión pedagógica, retroalimentación y cierre	13
5. Instrumentos para realizar la observación de clase:	16
Anexo 1: Registro de la Observación de clase.	
Anexo 2: Ficha de Observación de clase	
Anexo 3: Rúbrica para la Ficha de Observación de clase	
Anexo 4: Guion de reflexión	
Anexo 5: Registro para la Reflexión Pedagógica	
6. Fuentes de referencia	22

PROCEDIMIENTO Y PROTOCOLO

El proceso de observación de clase está compuesto por tres fases:



ANEXO 6 UTILIZADO PARA LA RÚBRICA DE VISITAS AÚLICAS.

RÚBRICA PARA LA FICHA DE OBSERVACIÓN DE CLASE			
OBJETIVO: Describir el grado de desempeño del docente durante su práctica pedagógica en el proceso de observación de clase.			
INSTRUCCIONES: Marque con una X el indicador según la escala valorativa y de acuerdo al criterio correspondiente.			
CRITERIOS	ESCALA VALORATIVA		
	LOGRADO	EN PROCESO	NO APLICA
MOMENTO INICIAL (ANTICIPACIÓN)			

1. RELACIÓN MOTIVACIÓN- OBJETIVO DE LA CLASE	La actividad de motivación se relaciona con el objetivo de la clase y despierta el interés de los estudiantes. ☐	La actividad de motivación se relaciona con el objetivo de la clase, pero no genera interés de los estudiantes. ☐	No hay actividad de motivación , o la que se aplica no está relacionada con el objetivo de la clase. ☐
2. CONOCIMIENTOS PREVIOS O PRERREQUISITOS	Formula preguntas o aplica actividades que permiten explorar los conocimientos previos de los estudiantes. ☐	Las preguntas que formula o actividades que aplica para explorar los conocimientos previos de los estudiantes, no logran este propósito. ☐	No aplica preguntas ni actividades para explorar los conocimientos previos de los estudiantes. ☐
MOMENTO DE DESARROLLO (CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO)			
3. ESTIMULACIÓN DEL PENSAMIENTO CRÍTICO Y CREATIVO	Se estimula constantemente el pensamiento crítico y creativo a través de preguntas y otro tipo de actividades que generan indagación, problematización, reflexión del estudiante. ☐	Ocasionalmente se efectúa actividades que estimulan el pensamiento crítico y creativo del estudiante. ☐	No se efectúa actividades que estimulan el pensamiento crítico y creativo del estudiante. ☐
4. AMBIENTE INTERACTIVO Y COLABORATIVO	Se plantean actividades que permiten que los estudiantes construyan el conocimiento , mediante la interacción (estudiante-docente, estudiante-estudiante) y el trabajo colaborativo. ☐	El docente no promueve el trabajo colaborativo; sin embargo, construye el conocimiento mediante diálogo heurístico con los estudiantes. ☐	El docente utiliza un método esencialmente explicativo ilustrativo , que no promueve la participación activa de los estudiantes en la construcción del conocimiento. ☐
5. DOMINIO DEL CONOCIMIENTO DISCIPLINAR	El docente demuestra conocimiento y dominio del tema que se está estudiando. Aborda los contenidos y desarrolla las actividades a través de una estructura lógica, con fluidez y coherencia. ☐	El docente demuestra conocimiento del tema que se está estudiando, aunque no dominio. Los contenidos y actividades que propone son pertinentes, pero se presentan de manera desorganizada. ☐	El docente no demuestra conocimiento del tema que se está estudiando. Los contenidos y las actividades, los desarrolla sin estructura lógica ni coherencia. ☐
6. INTERDISCIPLINARIEDAD	Las actividades permiten, al estudiante, evidenciar claramente la relación del nuevo conocimiento con su entorno u otras áreas del saber. ☐	Las actividades desarrolladas son poco relevantes o no son pertinentes , lo que no permite a los estudiantes establecer clara relación del nuevo conocimiento con su entorno u otras áreas del saber. ☐	En el desarrollo de la clase no se genera interrelación del nuevo conocimiento, con su entorno u otras áreas del saber. ☐
7. RECURSOS DIDÁCTICOS	Los recursos didácticos, materiales y metodológicos empleados, facilitan el logro del objetivo de la clase. ☐	Los recursos didácticos, materiales y metodológicos empleados, permiten un logro parcial del objetivo de la clase. ☐	El empleo inadecuado de los recursos didácticos, o la falta de alguno de ellos, impide que se logre el objetivo de la clase. ☐
8. CONCLUSIONES, DEFINICIONES Y OTRAS GENERALIZACIONES	Las conclusiones, definiciones y otras generalizaciones son elaboradas en su totalidad por los estudiantes.	Las conclusiones, definiciones y otras generalizaciones son elaboradas en un mínimo porcentaje por los estudiantes.	Las conclusiones, definiciones y otras generalizaciones son



	☐		<i>elaboradas en su totalidad por el docente.</i> ☐
MOMENTO DE CONSOLIDACIÓN Y EVALUACIÓN			
9. RETROALIMENTACIÓN DEL DOCENTE	Las participaciones de los estudiantes son retroalimentadas y enriquecidas por el docente y sus pares, de manera total, oportuna y eficaz. ☐	Las participaciones de los estudiantes son retroalimentadas y enriquecidas por el docente y sus pares, eventualmente, de manera parcial o no eficaz. ☐	Las participaciones de los estudiantes no son retroalimentadas o enriquecidas por el docente ni sus pares. ☐
10. EVALUACIÓN FORMATIVA	Se evalúa sobre los procesos y resultados de las actividades que realizan los estudiantes, mediante reflexiones producto de autoevaluaciones y coevaluaciones. ☐	Se evalúa sobre los procesos y resultados de las actividades que realizan los estudiantes, solo mediante las reflexiones propuestas por el docente. ☐	No se evalúa, o se evalúa esporádicamente, los procesos y resultados de las actividades que realizan los estudiantes. ☐
11. EVALUACIÓN SUMATIVA	La evaluación es acorde al objetivo de la clase y el instrumento empleado permite evidenciar el logro de la destreza con criterio de desempeño. ☐	La evaluación es acorde al objetivo de la clase, pero el instrumento empleado no permite evidenciar en forma clara y específica el logro de la destreza con criterio de desempeño. ☐	La evaluación no es acorde al objetivo de la clase , y el instrumento empleado no permite evidenciar el logro de la destreza con criterio de desempeño. ☐
CLIMA DE AULA			
12. PROMOCIÓN DEL RESPETO	El lenguaje verbal y no verbal que emplea el docente, crea un ambiente de respeto y calidez. ☐	El docente mantiene un ambiente de respeto , pero se nota un clima de tensión y desconfianza entre los estudiantes. ☐	El docente no genera serenidad, ni crea un ambiente de calidez y confianza. ☐
13. MANEJO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES	El docente monitorea en forma preventiva; hay mínimas interrupciones de clase y la respuesta del docente a esas actitudes, es adecuada. ☐	La forma en que el docente maneja la disciplina de los estudiantes es apropiada; sin embargo, ocasionalmente algunos estudiante interrumpen la clase. ☐	El docente ignora el comportamiento de los estudiantes que interrumpen el normal desenvolvimiento de la clase. ☐
14. AMBIENTE DEMOCRÁTICO	El docente ofrece oportunidades, para que todos los estudiantes expresen sus propias ideas sin distinción y participen en igualdad de condiciones. ☐	El docente ofrece oportunidades pero se promueve la participación solo de un grupo de estudiantes. ☐	El docente ofrece escasas oportunidades de participación a los estudiantes, centrando el protagonismo en el docente no en el estudiante. ☐
15. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES (NEE)	El docente adapta las estrategias pedagógicas para atender a los estudiantes con NEE. ☐	El docente adapta parcialmente las estrategias pedagógicas para atender a los estudiantes con NEE. ☐	El docente no adapta las estrategias pedagógicas para atender a los estudiantes con NEE. ☐