



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA

PROMADED

**TÍTULO:**

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y LOS VALORES, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL COLEGIO NACIONAL EC. ABDÓN CALDERÓN MUÑOZ, DE LA PARROQUIA SANTIAGO, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013 – 2014.

Tesis previa a la obtención del grado de magister en Administración Educativa.

**AUTORA:**

**Lic. María Magdalena Briceño Ojeda**

**DIRECTOR:**

**Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz Mg. Sc**

1859

LOJA - ECUADOR

2015

## CERTIFICACIÓN

Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz Mg. Sc.

**DOCENTE DEL ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN. Y DIRECTOR DE LA PRESENTE TESIS.**

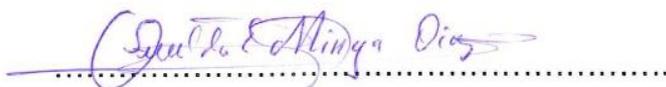
### **CERTIFICA:**

Que el trabajo de tesis titulado: **LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y LOS VALORES, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL COLEGIO NACIONAL EC. ABDÓN CALDERÓN MUÑOZ, DE LA PARROQUIA SANTIAGO, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013 – 2014**, de autoría de la Lcda. María Magdalena Briceño Ojeda, aspirante al Grado de Magister en Administración Educativa, ha sido asesorado, orientado y estructurado de acuerdo con las normas legales institucionales y los lineamientos de la redacción científica, y se ha elaborado el texto de acuerdo a la secuencia lógica pertinente durante todo su proceso, por lo que autorizo su presentación, para la respectiva calificación privada y posterior defensa pública.

Lo certifico, para los fines legales correspondientes.

Loja, marzo del 2015.

Atentamente,



Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz, Mg. Sc.

**DIRECTOR DE TESIS**

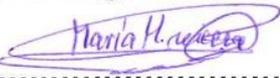
## AUTORÍA

Yo, María Magdalena Briceño Ojeda, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

**Autora:** María Magdalena Briceño Ojeda

**Firma:**

  
.....

**Cédula:** 1101471538

**Fecha:** 30 de marzo del 2015

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, Lcda. María Magdalena Briceño Ojeda, declaro ser autora de la tesis titulada: **“LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y LOS VALORES, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL COLEGIO NACIONAL EC. ABDÓN CALDERÓN MUÑOZ, DE LA PARROQUIA SANTIAGO, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013 – 2014”**, como requisito para optar al grado de Magister en Administración Educativa; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de las tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los treinta días del mes de marzo del dos mil quince, firma la autora.

**Firma:**



**Autora:** María Magdalena Briceño Ortega  
**Cédula:** 1101471538  
**Dirección:** Barrio: Une etapa 1, calle  
**Correo electrónico:** magda.mari58@yahoo.com  
**Teléfonos:** **Convencional:** 2110359 **Celular:** 0999388831

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de tesis.** Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz Mg. Sc.

**Tribunal de grado:**

**Presidente del Tribunal:** Dr. Manuel Lizardo Tuza Tuza, Mg. Sc.

**Miembro del Tribunal:** Ing. Wilman Merino Alberca, Mg. Sc.

**Miembro del Tribunal:** Luis Guillermo Salinas Villavicencio, Mg. Sc.

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar este trabajo de investigación, dejo constancia de mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, al Área de la Educación, Arte y la Comunicación, al Nivel de Postgrado, al Programa de Maestría en Administración Educativa.

Al Personal Docente, a la Coordinadora de nuestra Carrera, así como a la Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz Mg. Sc. Director de Tesis, quien me brindó su apoyo durante todo el proceso que conllevó esta investigación, por su sabia y abnegada dirección.

A la Rectora y docentes del Colegio “Abdón Calderón Muñoz” de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja, por su valiosa colaboración, a mis familiares que con amor y sacrificio me incentivaron para cumplir mi meta. A todos eternamente gracias.

***Magdalena***

## DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mi Dios por haberme permitido alcanzar esta meta anhelada, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome enfrentar la diversidad sin perder la dignidad; dedico a mi señor padre por ser el guía en el sendero de cada acto que realizo hoy mañana y siempre; A mis hijos, Alberto, Lilia, Fabián y Katherine, por haberme apoyado moralmente, ellos han estado presentes acompañándome, han sido una motivación e inspiración y felicidad. A todos mis familiares en especial a mis hermanos que han contribuido para la consecución de este fin en mi vida profesional por medio de su incentivo a seguir adelante y alcanzar mis objetivos y propósitos.

***Magdalena***

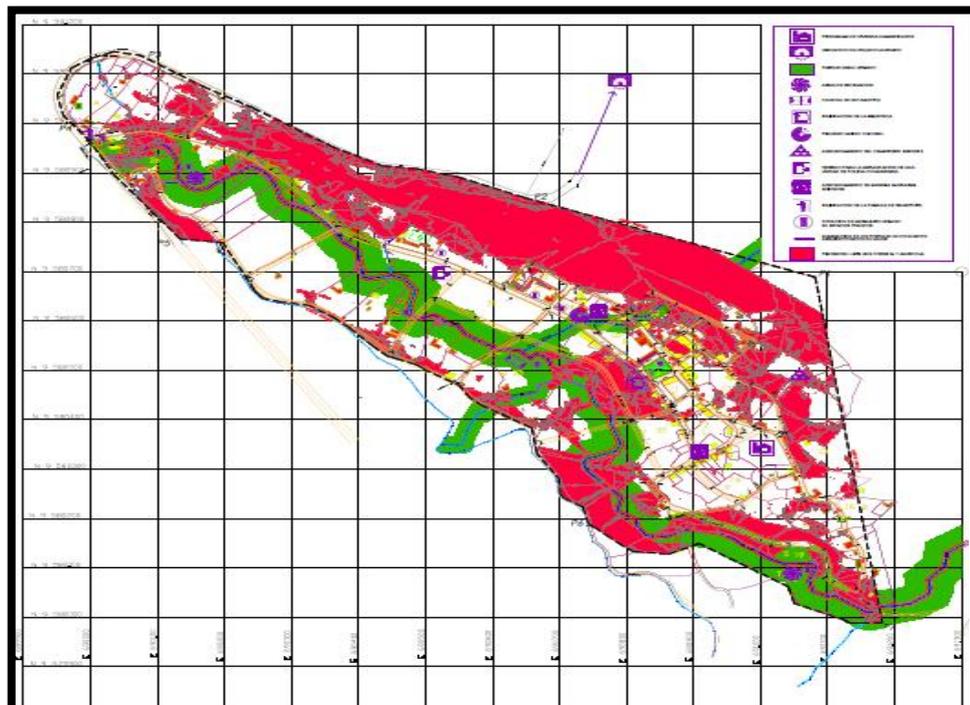
## ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

BIBLIOTECA: Área de la educación el arte y la comunicación				ÁMBITO GEOGRÁFICO						
TIPO DE DOCUMENTO	AUTORA NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA/AÑO	NACIONAL	REGIONAL	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIO COMUNIDAD	OTRAS DESAGREGACIONES	NOTAS OBSERVACIONES
TESIS	Lic. María Magdalena Briceño Ojeda / "LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y LOS VALORES, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL COLEGIO NACIONAL EC. ABDÓN CALDERÓN MUÑOZ, DE LA PARROQUIA SANTIAGO, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013 – 2014"	UNL	2015	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	SANTIAGO	SANTIAGO	CD	MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

## MAPA GEOGRÁFICO DEL CANTÓN LOJA



## CROQUIS DEL SITIO DE INVESTIGACIÓN



## ESQUEMA DE TESIS

- Portada
  - Certificación
  - Autoría
  - Agradecimiento
  - Dedicatoria
  - Ámbito geográfico
  - Ubicación geográfica
  - Esquema de tesis
- 
- a. Título
  - b. Resumen
  - c. Introducción
  - d. Revisión de Literatura
  - e. Materiales y Métodos
  - f. Resultados
  - g. Discusión
  - h. Conclusiones
  - i. Recomendaciones
  - j. Bibliografía
  - k. Anexos

**a. TÍTULO**

**LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y LOS VALORES, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL COLEGIO NACIONAL EC. ABDÓN CALDERÓN MUÑOZ, DE LA PARROQUIA SANTIAGO, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013 – 2014.**

## **b. RESUMEN**

Uno de los aspectos más importantes de la sociedad es la educación de niños, niñas y adolescentes; más cuando esta formación completa debe darse en un clima institucional agradable, por este motivo, la presente investigación tiene como objetivo, determinar la incidencia de la gestión del directivo y los valores en el clima organizacional del Colegio Nacional Abdón Calderón Muñoz de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014. Los métodos que se utilizaron en esta investigación fueron; Deductivo, Inductivo, Analítico y Sintético, que permitieron la recopilación de datos, conocer la realidad de la problemática planteada, como también obtener la información respectiva, y dar el tratamiento adecuado a los contenidos; por otra parte, las técnicas que se utilizaron fueron: Entrevista a los directivos, y la encuesta aplicada a los docentes y padres de familia mediante un cuestionario estructurado y con las preguntas apropiadas para obtener la información respecto al problema planteado. Los resultados obtenidos, permitieron deducir la falta de autonomía laboral en las experiencias laborales, falta de reconocimiento a las acciones innovadoras del docente, mala organización en la distribución de las tareas, no se planifican estrategias para conseguir las metas institucionales, la gestión directiva no responde a las exigencias del entorno, Falta de orientación al talento humano al trabajo individual y grupal, falta de cooperación de algunos integrantes para lograr los objetivos institucionales, falta de fortalecer el trabajo en equipo, falta de estímulo laboral, que conlleva al escaso empoderamiento, cooperación, compromiso y responsabilidad en la participación de todos los involucrados para lograr acciones positivas en beneficio de la institución. Ante esta problemática, surge la necesidad de fortalecer la gestión directiva y los valores, para ello se plantea como alternativa de solución recomendaciones tanto para los directivos y docentes de la institución investigada, para mejorar el clima institucional del Colegio Abdón Calderón Muñoz.

## **SUMMARY**

One of the most important aspects of society is the education of children, children and adolescents; more when it should be given full training in a friendly institutional climate, for this reason, this research aims to determine the incidence executive management and values in the organizational climate of “Abdon Calderon Muñoz” National Association of Parish Santiago Region and province of Loja, in 2013-2014. The methods used in this research were; Deductive, Inductive, Analytical and Synthetic, which allowed data collection, know the reality of the issues raised, as well as obtain the relevant information, and give proper treatment to content; Moreover, the techniques used were: Interview managers and the survey of teachers and parents using a structured questionnaire and appropriate for the information regarding the questions posed problem. The results obtained allowed to deduct the lack of job autonomy on the job experience, lack of recognition of the innovative actions of teachers, poor organization in the distribution of tasks not planned strategies to achieve organizational goals, executive management does not respond the demands of the environment, lack of human talent orientation to individual and group work, lack of cooperation by some members to achieve corporate goals, lack strengthen teamwork, lack of job stimulus, which leads to low empowerment, cooperation, commitment and responsibility on the participation of all involved to achieve positive actions for the benefit of the institution. Faced with this problem, the need to strengthen the executive management and values, for it may be alternative solution recommendations for both principals and teachers of the research institution, to improve the institutional environment of the College Abdon Calderon Muñoz.

### **c. INTRODUCCIÓN**

La gestión directiva es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento eficientemente de las fases del proceso administrativo con un solo propósito de lograr los objetivos específicos dentro de la institución a la que representa (Benvengo, 2014).

En el campo educativo tiene pertinencia el desarrollo de la presente investigación, titulada: La gestión del Directivo con eficiencia y los Valores, en el Clima Organizacional, del Colegio Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

El trabajo de investigación ha permitido analizar la situación sobre el clima organizacional, que hace referencia a concepciones básicas sobre gestión del directivo, y la escasa práctica de los valores, pero con un entusiasmo de activar el trabajo individual y grupal, mediante la cooperación, fortalecimiento del trabajo en equipo, estímulo laboral, compromiso, responsabilidad participativa, donde se estimule y reconozca las acciones innovadoras de los docentes, como también la distribución de las tareas de acuerdo a las potencialidades de cada involucrado y se planifica las estrategias para lograr los objetivos específicos institucionales.

Los objetivos planteados de acuerdo a la problemática fueron: Detallar y definir cómo repercute la gestión del directivo y los valores en el clima organizacional del Colegio Abdón Calderón Muñoz.

Los métodos que contribuyeron a llevar a cabo la presente investigación fueron: Deductivo, inductivo, analítico y sintético, que permitieron conocer la realidad de la problemática planteada, obtener información adecuada, y dar tratamiento considerado a las categorías y variables emprendidas. Las técnicas utilizadas fueron: La entrevista al directivo y encuesta a los docentes y padres de familia de la institución investigada.

A través de los resultados, se puede deducir que la falta de autonomía laboral en la experiencias laborales, falta de reconocimiento a las acciones innovadoras del docente, mala organización en la distribución de las tareas, no se planifica estrategias para conseguir la metas institucionales, la gestión directiva no responde a las exigencias del entorno, Falta de orientación al talento humano al trabajo individual y grupal, falta de cooperación de algunos integrantes para lograr los objetivos institucionales, falta fortalecer el trabajo en equipo, falta de estímulo laboral, que conlleva al escaso empoderamiento, cooperación, compromiso y responsabilidad en la participación de todos los involucrados para lograr acciones positivas en beneficio de la institución. Ante esta problemática, surge la necesidad de fortalecer la gestión directiva y los valores, todos estos factores afectan al clima organizacional.

Las conclusiones permitieron deducir que la gestión y los valores, si influyen en el clima organizacional del Colegio Abdón Calderón Muñoz.

Se recomienda la participación de todos los entes institucionales de la comunidad educativa fortalecer la autonomía docentes en las experiencias laborales, reconocer y estimular las acciones positivas e innovadoras del docente, planificar estrategias con la finalidad de distribuir las tareas de acuerdo a las potencialidades de los involucrados y cumplir las metas institucionales que responda a las exigencias del entorno con trabajo mancomunado mediante la cooperación, empoderamiento, compromiso y responsabilidad en beneficio institucional. Concretamente, como una alternativa de solución a la problemática identificada, se plantea recomendaciones para directivos y docentes de la institución investigada, para fortalecer el clima institucional del Colegio “Abdón Calderón Muñoz”

Finalmente, el presente informe de investigación en su aspecto estructural contiene: Título, resumen, introducción, revisión de la literatura, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, bibliografía, y anexos donde se presenta los instrumentos utilizados en el presente estudio y proyecto de investigación.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO**

#### **1.1. La Gestión**

La gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa. La gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

La gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración con las siguientes fases: Planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se establezca las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad (Botero, 2009).

##### **1.1.1. La Gestión Directiva**

La gestión directiva es la conducción de un centro educativo, que se caracteriza por demostrar trabajo y administración para efectivizar un cambio positivo de los seres humanos; siendo de vital importancia la

efectividad y desempeño docente; como también, es el manejo racional del presupuesto, de los materiales, la asignación acertada en las funciones académicas al talento humano, con la finalidad de lograr el éxito y cumplimiento de los objetivos educativos.

Así, los directivos, los órganos de dirección escolar y el proyecto educativo institucional son los principales autores de la gestión directiva para orientar la institución hacia metas explícitas, tomar decisiones pertinentes para que los recursos y procesos se dirijan a ellas, generar un clima de trabajo colectivo y participativo al delegar responsabilidades y compromisos a las distintas instancias de la institución educativa (Terry, 2011).

## **1.2. Canales de Comunicación**

Los canales de comunicación son utilizados en el interior de la organización, es fundamental para ahorrar tiempo y dotar de una información adecuada a la hora de tomar decisiones. Esta comunicación ha de ser bidireccional, tanto de arriba-abajo, como de abajo-arriba. El personal de la organización tiene mucha información que recibir, pero también tiene mucho que aportar con sus informaciones, opiniones y sugerencias. Para conseguir un sistema de comunicación interna fluido y eficaz, será imprescindible elegir bien los canales que se vayan a utilizar. Los canales de comunicación más importantes son:

1. Canales escritos
2. Canales orales

### 3. Canales tecnológicos

La clave consiste en realizar un buen sistema de comunicación e información interno de la institución educativa donde se nivelen dichos procedimientos y canales de comunicación (Penalba, 2012).

#### **1.2.1. La Comunicación como estrategia Fundamental de la gestión**

La comunicación se la define como un proceso a través de la cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Una comunicación eficiente proporciona tanto al directivo como a los seguidores más acceso a la información relevante para la toma de decisiones fundamentales para la organización. Además, desde el punto de vista de la administración, la comunicación es uno de los procesos más usados en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado, porque todos deben comprender el mensaje en el mismo sentido, para lograr compromisos unificados, y los objetivos planificados (Reyes, 2010).

#### **1.3. La asignación de tareas**

La asignación de tareas de acuerdo a la idoneidad profesional en la mayoría de las instituciones educativas utiliza la división de las funciones de acuerdo al desempeño, compromiso unificados, ambiente de colaboración, liderazgo

de principios, metas claras, tomando en cuenta el principio de especialización como es el título, especialidad y nivel según las normas legales vigentes para cumplir funciones específicas, la misma que rinde beneficios de mejoramiento y éxito en los resultados (Salas, 2010).

#### **1.4. Objetivos y Métodos de Trabajo Docente**

El trabajo metodológico del docente, está encaminado a configurar el proceso educativo a fin de que se cumplan los objetivos, presupone una determinada organización práctica, donde las múltiples y heterogéneas actividades que lo componen se intervenculen e integren y requiere considerar las actividades generales del docente, que es uno de sus elementos conformantes y la forma fundamental en la cual se materializa las actividades, se organizan, identifican la metodológica docente y la científico-metodológica vinculadas a la profundización, ampliación, aplicación y sistematización de la experiencia acumulada por los profesores, a través de formas organizativas idóneas para su realización, para cuya concreción práctica existen múltiples y efectivas vías que emplea el docente como es ser coherente con los contenidos de acuerdo a la edad, nivel y particularidad de los estudiantes (Domenech, 2010).

#### **1.5. Promoción del cargo docente**

Es la carrera profesional que ampara el ejercicio docente, considera su

desempeño, profesionalización y actualización, valida sus méritos y potencia el acceso de este a nuevas funciones a través de mecanismos de promoción y estímulo. La promoción o cambio de función dentro del sistema educativo fiscal exige siempre un programa de formación en habilidades específicas de acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y el presente reglamento (Reforma al Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011).

#### **1.6. El Empoderamiento Institucional**

El empoderamiento institucional es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura excepcional mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad educativa en la cual se desempeña que se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la institución; estas constituyen las características estructurales del docente. Las variaciones de dichas condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el docente tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales. (Blanchard, 2010).

### **1.7. Actitudes Institucionales**

Es desarrollar actitudes institucionales, colectivas e individuales que propicien la prevalencia de intereses favorables para la educación, a través del cambio e indiferencia para asumir responsabilidades e iniciativas para la gestión de recursos didácticos, sensibilización sobre la importancia de la calidad de la educación y la realidad para la adopción de propuestas plateadas, y la práctica de valores como fundamento para lograr el bienestar social y el desarrollo sostenible para promover el cambio de actitudes y una buena comunicación, así como mecanismos y normas que faciliten su aplicación en algunas circunstancias de la vida escolar. Formar mujeres y hombres capaces de tomar decisiones responsables y racionales que les permita desenvolverse con acierto en la realidad social, teniendo en cuenta los intereses, las características y necesidades de la comunidad (Blanchard y Miller, 2008).

### **1.8. Autonomía Individual Docente**

La autonomía personal docente es la orientación ideológica que conlleva el control y sentido sobre el trabajo realizado. Se necesita una autonomía relativa dentro y fuera del aula, condicionada por políticas que traten de uniformar el currículo. Si negamos la autonomía docente estamos negando uno de los elementos que conforman la identidad profesional afectando la visión integracionista necesaria en los procesos de enseñanza y aprendizaje

como una actividad mediada tanto por el docente como por el alumno; es decir, la autonomía docente se concretaría en la aplicación del currículum y el “manejo” de los alumnos en el aula (Rojas, 2010).

### **1.8.1. Desempeño como docente**

El desempeño Docente se refiere a la preparación específica del docente para cumplir de manera adecuada con las responsabilidades y las funciones profesionales tales como: planificación docente, motivación de los estudiantes, orientación y control del progreso de los estudiantes, trabajo con los colegas, autoridades y padres. Esto supone que los profesores competentes cuentan con ciertas habilidades que les permiten un mejor desarrollo de sus funciones. En la actualidad, hay un consenso de que el fracaso o el éxito de todo proceso educativo dependen, fundamentalmente, de la calidad del desempeño docente (Ruíz y Martín, 2008).

### **1.9. Reconocimiento docente**

El reconocimiento docente fundamenta acciones para mejoramiento continuo de la calidad de la educación y en particular de la docencia. A medida que se producen múltiples descubrimientos científicos, innovaciones tecnológicas y surgen nuevas necesidades sociales, a la institución educativa se le

exigen respuestas que implican cambios fundamentales. Para que estos cambios sean posibles se conciben políticas y se diseñan estrategias que entren en contacto con los docentes para indicarles cómo deben desarrollar sus actividades de acuerdo con las nuevas exigencias. En algunas instituciones surgen cambios como producto de la reflexión crítica y en otros casos excepcionales los cambios surgen de las labores que se realizan y, del resultado de la indagación en el aula.

¿Porque se reconoce la importancia de las acciones docentes en la calidad de la educación? porque a pesar de que se ha evaluado permanentemente se han omitido las nuevas definiciones de la docencia. El profesor deberá procurar su formación y actualización permanentes porque su “modelo se caduca, se deprecia” por la confianza que se tiene en el uso de su inteligencia. Además es claro, para “enseñar no basta con saber la asignatura” o con ser muy buen investigador, también depende mucho de las “relaciones personales” con sus alumnos y representantes (López, 2010).

### **1.10. Planificación de estrategias para lograr las metas institucionales.**

Las estrategias, son los recursos por los cuales se logran los objetivos a partir de la misión y visión de la institución. Es el conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidos a alcanzar una determinada meta, en el marco de la misión de la institución. Las estrategias que se puede planificar para lograr los objetivos puede ser proveer información a los padres de familia para que puedan exigir una educación de calidad; realizar procesos de autoevaluación; diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento o fortalecimiento, fundamentado en los resultados de la evaluación y autoevaluación; ofrecer apoyo y asesoría a los actores de la institución; realizar ajustes periódicos a libros de texto, guías pedagógicas y materiales didácticos; mejorar las políticas y procesos relacionados con los profesionales de la educación, tales como el concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, la formación inicial de docentes y otros actores del sistema educativo, la formación continua y el desarrollo profesional educativo, y el apoyo en el aula a través de mentorías; informar a la sociedad sobre el desempeño de los actores y la calidad de procesos del sistema educativo (Rodríguez, 2010).

## **2. PRÁCTICA DE VALORES**

Según los contenidos básicos del programa, para la Educación General Básica, “los valores son cualidades asignadas a las acciones humanas identificándolas como buenas o malas, y por lo mismo, como dignas o no de ser realizadas (Covey, 2005).

La escuela tiene la responsabilidad fundamental de promover aquellos valores que son reconocidos universalmente porque están basados en la dignidad de la persona y de contribuir a su asunción por parte de los alumnos como una forma de contribuir a la conformación de un orden y de una cultura democrática. Entre ellos podemos mencionar la promoción del bien, la búsqueda de la verdad, la vida, la dignidad de las personas, el amor, la paz, la convivencia, la solidaridad, la amistad, la comprensión mutua, la justicia, la libertad, la tolerancia, la honradez, el entendimiento internacional e intercultural.

Los valores favorece la plena realización del hombre, mientras que la virtud es la expresión más perfecta de las acciones humanas, una disposición habitual y firme a hacer el bien, es una dimensión y una cualidad de potencia elevada y típica de la persona. El valor está en la conducta, en el comportamiento, y no en las ideas que se expresen sobre cómo debe comportarse el hombre.

Los valores y las normas deben ser el marco formador de las actitudes, que son predisposiciones o posturas respecto de personas, situaciones u objetos; se componen de elementos cognitivos, afectivos y comportamentales.

Aunque los valores comienzan a formarse desde temprana edad y cada quien le da un sentido propio, la puesta en práctica de los valores es una decisión personal. Cada quien determina cómo actuar frente a las distintas situaciones de su vida. Unas veces más consiente que otras, es la persona quien decide la actitud y la manera de comportarse frente a las demás personas y frente a las oportunidades, las dificultades o las responsabilidades. Decide asumirlas o eludirlas.

Al llegar a una organización o comunidad se debería conocer sus valores y sus significados. Esto permite regular la conducta para el bienestar colectivo y lograr una convivencia armoniosa.

Si se resuelve ser parte de una organización con valores ya definidos, entonces se ha decidido suscribirlos y ponerlos en práctica.

Sin embargo, aunque todo esto suene simple, a las organizaciones les toma un gran esfuerzo que sus integrantes tengan valores compartidos y, en muchos casos, apenas se logra.

Al hablar de valores se refiere a principios y creencias, siendo poco probable cumplir en la práctica, requiere de convicción y eso es algo que depende de la decisión, un trabajo bien hecho respaldado con valores y es superior al que sólo se hace por cumplir con una orden (Maxwell, 2005).

## **2.1. Los Valores en la tarea docente**

Las sociedades han encomendado a las escuelas la “formación de las nuevas generaciones”. Tarea compleja y sujeta a múltiples interpretaciones porque formar a las nuevas generaciones puede ser entendido como “prepararlas para el trabajo”, “darle los elementos del saber”, “formar al ciudadano”, “ayudarle a construir el conocimiento científico”, etc.

Estas respuestas históricas que se pueden encontrar como finalidades de la educación surgida de decisiones políticas, también son comunes en la bibliografía científica sobre el tema, ya que las propuestas sociológicas, pedagógicas y didácticas se piensan desde dichos planteos, aunque a veces no se han explicitas.

Cualquiera sea la respuesta, esta pregunta acerca de lo que se entiende por "formar a las nuevas generaciones" remite a la problemática del "contenido educativo", que cobra singular importancia dada la situación socio-económica actual. En esta actualidad caracterizada por el avance del liberalismo, el empobrecimiento, la globalización, la concentración del poder,

la linealidad ideológica, el desinterés por lo colectivo, el exacerbado individualismo, adquiere relevancia la problemática de lo educativo, de lo curricular, y especialmente la selección de contenidos. El Ministerio de Educación elaborando los currículos, y en las editoriales preparando los textos de enseñanza y aprendizaje. Se delega con ello un compromiso esencial de la tarea docente (Díaz, 2005).

El docente que hoy reduce su acción a organizar actividades y estrategias de enseñanza, tendría que estar recuperando los espacios de decisión que le imponen su compromiso social, especialmente su compromiso con los contenidos educativos, que es de una doble naturaleza: epistemológico y ético.

Podemos preguntarnos acerca de este doble compromiso del docente, se acepta que el contenido educativo se refiere a los conocimientos y específicamente a los conocimientos científicos, como los “mejores” conocimientos para la formación de un sujeto social, en tanto ellos proveen una explicación y comprensión de la realidad y un ajuste del comportamiento a ella, que aparece como el máspreciado en esta civilización científica, técnica e informática.

Fue el científico, el que recuperando el supuesto del valor de la ciencia para la formación de las nuevas generaciones, y manifestando un interés especial por la educación, los que han elaborado las propuestas didácticas, llegando

algunos de ellos a reconocer los valores que sustentan al conocimiento científico.

La selección de contenidos implica respuestas que van aportando la sociología, la psicología, la epistemología, la axiología y moviliza planteos esenciales del campo de la cultura en el que se destacan los valores como concepciones de lo deseable relativas a características individuales o de un grupo y que orientan las modalidades y el sentido de su acción. Compromiso epistemológico ineludible, pero también compromiso ético irrenunciable, el que debe asumir un docente que se precie de tal, cuando asume la tarea docente y especialmente la elaboración curricular y la pedagógica.

La tarea docente entonces, remite necesariamente a los valores, se puede afirmar que se remite a los valores en una doble dimensión: Los que justifican los fines educativos, y los que orientan la elección de principios de procedimientos legítimos posibilitando la internalización.

La reflexión sobre los fines es recuperada por las teorías críticas, y su preocupación refleja una doble dimensión, la de los valores que sustentan y la de los criterios éticos valorativos que entran en juego en las decisiones.

La acción docente, está atravesada por valores, ellos sustentan los fines,

desde ellos se identifican los fines (intencionalidades) deseables, pero además los valores dan lugar a principios de procedimiento que, son criterios de actuación que delimitan las acciones educativas admisibles y legítimas del conjunto entero de las posibilidades.

Sintetizando, el docente, no sólo selecciona conocimiento y con ello una significación de la realidad, sino que también, desde su postura ética valorativa, asume intenciones educativas y selecciona formas concretas de enseñar y aprender y con ello traslada a la práctica principios éticos.

Difícil y comprometida la tarea docente, que lo define como un sujeto social activo en la toma de decisiones que lo involucran epistemológica y éticamente. Importantes las reflexiones sobre los contenidos educativos en su doble vertiente, porque en estos últimos años se ha enfatizado el aspecto epistemológico y casi se ha olvidado, en un afán instrumentalista y neutral el compromiso como los valores (González, 2008).

## **2.2. Conceptualización de valor**

Los valores son cualidades que se revelan a través de las vivencias y del compartir, por tanto, el concepto valores implica los principios o normas que sirven como ejes directrices en la conducta del ser humano.

Los valores están relacionados con las grandes convicciones humanas de lo que es bueno, de lo que es mejor y de lo que es óptimo; tienen la facultad, en sí mismos, de propiciar alegría, satisfacción y felicidad a quienes los poseen; por lo que son fundamentales en la búsqueda de la plena realización humana.

La acción educativa se configura no sólo por los aspectos conceptuales y por un conjunto de habilidades o procedimientos, sino también por las actitudes, valores y normas morales o sociales vigentes. La escuela tiene la obligación de proporcionar las claves y experiencias de aprendizaje desde las que los alumnos puedan ir construyendo un marco mental propio, que contribuya a una autonomía en el desarrollo social y moral. Y en este sentido es un reto que se plantea a la educación para lograr promover la autonomía de los alumnos y las alumnas, no sólo en los aspectos cognoscitivos e intelectuales, sino también en su desarrollo social y moral. Esta tarea no es exclusiva sólo de la escuela y de sus maestros/as sino que demanda compartir esta función con la implicación directa de los padres y de la llamada “comunidad educativa”.

Desde esta convicción se estima necesario indagar, analizar y presentar la información obtenida sobre el tema, para luego de ser socializada, poder emitir criterios de valor que ayuden de alguna manera a convivir en un ambiente socialmente armónico. El análisis de valores es de palpante actualidad, pues parte de la crisis que cómo sociedad padece es la falta de

una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redunden en una mejora en nuestra calidad de vida. La escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía (Vásquez, 2008).

### **2.2.1. Valores declarados en la Institución Educativa**

**La responsabilidad.**-Es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

Ser responsable también es tratar de que todos los actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

Los valores son la base de la convivencia social y personal. La responsabilidad es un valor, porque de ella depende la estabilidad de las relaciones personales. La responsabilidad es valiosa, porque es difícil de alcanzar. El primer paso para poseer la responsabilidad es percatarse de que todo lo que se hace, todo compromiso, tiene una consecuencia positiva o negativa.

El segundo paso es lograr de manera estable, que los actos correspondan a las promesas.

El tercer paso es educar la responsabilidad e ir corrigiendo lo que no se hace bien y volver a empezar. Sin embargo, estar conscientes de que la responsabilidad no es algo sencillo, se debe revisar cada uno de los actos para ver su cumplimiento con los deberes o tareas día a día. La responsabilidad es la obligación de cumplir con lo que se ha comprometido.

La responsabilidad tiene un efecto directo con el valor de la confianza, porque se confía en las personas que son responsables dando confianza y lealtad en aquellos que de manera comprometida cumplen con lo que han prometido. La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente agradable, pues implica esfuerzo, convivencia en familia, escuela y sociedad.

**La honestidad.-** Es un valor humano que significa que una persona que la tenga no sólo se respeta a sí misma sino también al resto de sus semejantes. Sin olvidar, otras características fundamentales como serían la franqueza y, por supuesto, la verdad. Todo ello da lugar a que se establezca que poseer dicha honestidad es algo imprescindible en la naturaleza del ser humano pues se convierte en pieza clave en todo tipo de relaciones. Así, es eje en la amistad, en el seno de la familia, en la relación amorosa y de igual manera en cualquier tipo de relación social.

En otras palabras, la honestidad constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo (Salinas, 2008).

**La puntualidad.-** La puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida, mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de las actividades.

También es un reflejo de respeto al tiempo de los demás, ya que en la escuela y en la vida social, llegar a tiempo es un signo de buena educación. La puntualidad en general, es una norma que exige de la persona ejecutar determinada acción en un tiempo determinado, ya que aunque la acción es realizada satisfactoriamente, desequilibra el balance de tiempo de todas las demás. Ya sea en el trabajo, en la escuela, en una cita o cualquier tipo de grupo social al cual se asista, la puntualidad es algo que se debe cumplir, pues todas las personas merecen respeto (Moya, 2009).

**La Solidaridad.-** La solidaridad nace del ser humano y se dirige esencialmente al ser humano.

La solidaridad trasciende a todas las fronteras: políticas, religiosas, territoriales, culturales, etc. Para instalarse en el hombre, en cualquier ser humano, y hacer sentir en nuestro interior la conciencia de una “familia” al resto de la humanidad.

La solidaridad debe reflejarse en un **compromiso** con el otro, con su dignidad, su libertad y su bienestar, especialmente por lo que respecta a los más necesitados. Implica conservar nuestra capacidad de indignación ante las injusticias y estar listos para combatirlas, así como el compromiso con el respeto de los derechos de los demás.

Asimismo, el valor de la **solidaridad** dispone el ánimo para actuar siempre con sentido de comunidad. La persona solidaria sabe muy bien que su paso por el mundo constituye una experiencia comunitaria y que, por tanto, las necesidades, dificultades y sufrimientos de los demás no le pueden ser ajenos jamás. Quien es solidario sabe que su propia satisfacción no puede construirse sobre el bienestar de los demás, está consciente de que en cada hombre hay la posibilidad de sentirse útil y realizado en todos los aspectos como persona (Gutiérrez, 2008).

### **2.3. Necesidad de la educación en valores**

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer

jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y conozca el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en el centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en la constitución como base para cualquier tipo de educación en valores (Churchill, 2012).

#### **2.4. El docente y los valores desde su práctica**

La pluralidad cultural y valores de la sociedad contemporánea es vivida en muchos ámbitos educativos más como amenaza que como condición desde

la cual es posible replantear su quehacer. Toda práctica docente transmite valores, aun sin proponérselo, lo cual se toma como premisa cuando se aborda el tema de los valores en la escuela.

¿Cómo ocurre esto a través de las interacciones cotidianas?, ¿cómo hacer “visibles” los valores que el docente transmite en su práctica cotidiana?, ¿por medio de qué mecanismos o procesos se produce dicha transmisión en la escuela?

Los interrogantes mencionados se orientan en una doble vertiente teórica sobre los valores. Cuando se pregunta ¿qué transmite el docente en términos de valores a través de su práctica cotidiana y qué medios utiliza para ello?, nos ubicamos en la perspectiva sociológica de los valores; es decir, los abordamos como productos culturales expresados principalmente en sistemas normativos que llegan al sujeto mediante el proceso de socialización que vive el alumno guiado por el maestro en la escuela.

Sin embargo, saber qué tipo de valores transmite el docente no era lo único interesante sino también qué oportunidades ofrece él mismo para promover el desarrollo de la moralidad en los alumnos; por lo tanto, se retomó la perspectiva psicopedagógica, que entiende a los valores como construcciones individuales o subjetivas basadas en las preferencias de modos de comportamiento, que se traducen en orientaciones particulares

que guían la actuación de los sujetos y ofrecen criterios para conducirse en situaciones de conflicto que implican una decisión moral.

A lo que el docente transmite en términos de valores y las oportunidades que ofrece para el desarrollo de la moralidad de sus alumnos se le llamaron oferta valorativa del docente (Fierro y Carbajal, 2008).

### **3. EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. DEFINICIONES**

En cuanto a las definiciones de clima organizacional, estas se agrupan en tres posturas o enfoques.

Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo.

Las definiciones subjetivas o subjetivistas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Con esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería

mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

En tercer lugar, las definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

El clima institucional u organizacional se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones entre las personas que trabajan en la institución.

Crear un clima institucional propicio es parte de la tarea de todo Director. Esto significa desarrollar un ambiente donde las personas se sientan libres y comprometidas con los objetivos de la escuela; esto es posible si hay respeto, participación y buena comunicación, en los procesos de toma de decisiones como en la ejecución de las acciones.

El clima institucional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.

El concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro. Dentro de la institución podemos distinguir a su vez microclimas o sub climas, por ejemplo, el clima de los alumnos.

Clima, sabiendo que de acuerdo al Diccionario de la Real Academia clima significa conjunto de condiciones de cualquier género que caracterizan una situación o consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona.

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de

sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

El clima como tal es muy importante, como variable de centro, pero dentro del aula, si bien es muy importante el clima, es importante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, las estrategias, lo que está ocurriendo, el énfasis que se pone en la enseñanza.

Una institución debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil.

El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad, el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la institución para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende la organización.

Anteriormente mencionamos el término de clima laboral, es difícil de definir, no obstante es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas (Brunet, 2005).

### **3.2. Elementos del Clima Organizacional**

Entre los elementos del clima institucional existen:

**El medio**, entendido más como el contexto social, evidentemente, dónde está la escuela, las características que tienen las personas que hay en este centro y los grupos que hay dentro de la escuela constituyen grupos y los grupos tienen a veces mucho poder, más allá de las personas.

**La cultura**, que es todo aquello que está por debajo de nuestras acciones, nuestro sistema de creencias, nuestros valores, y la estructura cognitiva de todos y cada uno de los que están en la institución. Y que esto se traduce en elementos como son las normas y la disciplina.

**La ecología**, es todo aquello que rodea, todo aquello que marca muchísimo lo que está pasando en el centro, que tiene que ver con las características físicas y materiales del centro, como características del edificio, tamaño de la escuela y de la clase, una escuela bonita, con luz, bien ventilada, que sea

significativa para sus alumnos porque están sus trabajos, donde él se reconoce y se identifica en ese entorno que es suyo, el mobiliario, adecuado, flexible, que se pueda mover entornos ecológicos, en las empresas se está trabajando mucho, de la coordinación, de los mobiliarios.

**El sistema social**, hoy nuestro trabajo tiene que ser enseñar a seleccionar información, a construir conocimiento, que la información no se quede en información, que la transformen en conocimiento, que sea su conocimiento y no el que alguien quiere que tengan, porque si vamos a un pensamiento único donde alguien nos diga qué pensar y qué es lo que está bien. Tenemos que desde la escuela generar un tipo de ciudadano crítico, capaz de construir, capaz de ser persona y eso nos implica nuevas destrezas, nuevas capacidades, evidentemente hay que estar abierto (Méndez, 2008).

### **3.3. Las características y dimensiones del clima organizacional**

Las características del clima organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Entre las características del clima institucional tenemos:

- Las características que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Las dimensiones del clima institucional, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la institución educativa, equipos que se utilizan y con la propia actividad de cada integrante. Existe un sinnúmero de dimensiones dependiendo del autor, pero existen dimensiones específicas que deben estar presentes en la medición del clima institucional educativo:

- **Autonomía individual:** Incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las normas de la organización, en definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.

- **Grado de estructura que impone el puesto:** Mide el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y si se comunican a los integrantes por parte de sus autoridades.
- **Recompensa:** Mide las posibilidades existentes de promoción, consideración, agradecimiento y apoyo. Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.
- **Diagnosticar el clima de una organización:** Evaluar, cuales son las posibles fuentes de conflicto. Dar comienzo y mantener un cambio que indique al administrador sobre qué elementos específicos deben dirigirse sus intervenciones. Fomentar el desarrollo de la organización, además de prever que posibles problemas habrá que sortear en el camino. Diferenciar los distintos climas percibidos por los es diferentes departamentos que coexisten en una organización y como afectan esas diferencias.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y

condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros (Ortega, 20113).

#### **3.4. Los beneficios de mantener un buen clima organizacional**

Los estudios de clima y satisfacción laboral pueden generar una serie de beneficios para la organización, tales como:

- Proporcionan a la organización información referente al nivel de satisfacción general de la empresa. De esta forma, se conoce cómo se sienten los trabajadores respecto al trabajo y a cada una de sus funciones. Constituyen por tanto, un instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los integrantes.
- Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar a los integrantes a expresar sus opiniones.
- Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra del interés por el bienestar de los integrantes.
- Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus integrantes.

- Le permite a los gerentes evaluar las reacciones de los integrantes ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

En más de alguna ocasión, expertos y líderes institucionales han manifestado que una de las mejores estrategias para lograr una fuerte ventaja competitiva, es aquella en donde se fusionan competencias naturales con buenos y agradables ambientes de trabajo.

Por ello, hoy las grandes instituciones entienden que buscar nuevas y mejores alternativas para conseguir la satisfacción laboral de sus integrantes es crucial a la hora de medir el compromiso y la productividad de sus colaboradores con la institución (Marrero, 2012).

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MÉTODOS**

En el presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo, los métodos que se utilizaron fueron los siguientes:

#### ✓ **Deductivo**

Se lo empleó en el momento de aplicar los criterios o referentes de carácter teórico general sobre la gestión del directivo y la práctica de valores como ámbitos del desarrollo institucional, para posibilitar su comprensión y explicación en el contexto organizacional.

#### ✓ **Inductivo**

Este método sirvió para estudiar particularmente cada una de las características de la gestión directiva y de la práctica de valores, logrando encontrar semejanzas y diferencias que viabilizaron la elaboración de conclusiones válidas para mejorar el clima organizacional.

#### ✓ **Método Analítico**

Sirvió durante toda la investigación de realizar profundizar e interpretación las particularidades de cada uno de los ámbitos institucionales, a plantear tanto las conclusiones y las recomendaciones como posibles soluciones a las debilidades encontradas en la institución investigada.

✓ **Método Sintético**

Permitió orientar el trabajo con coherencia teórica, lógica y metodológica, fundamentándose para ello en la realidad institucional a través del clima organizacional con el apoyo de la investigación documental que sustentó la temática a investigar.

## **TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizaron durante el proceso de investigación fueron las siguientes:

✓ **La Entrevista.-** La cual se la aplicó con la finalidad de recabar información lo que permitió conocer el tipo de gestión que ejerce, de igual manera la práctica de valores que se desarrolla en el establecimiento, la cual se hizo realidad mediante la utilización de una guía.

✓ **La Encuesta.-** Esta técnica fue aplicada con la finalidad de conocer características importantes de la gestión del directivo y las formas de poner en práctica los valores, mediante preguntas previamente definidas que permitieron la consecución de las metas planteadas en la investigación.

## **INSTRUMENTOS**

En la presente investigación, se utilizaron como instrumento para la recopilación de la información los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario.-** Estructurado con un listado de interrogantes, dirigidos al directivo, docentes y padres de familia, a través del cual se obtuvo información relacionada con los aspectos inherentes con la investigación.
- **Guía de Entrevista.-** En este instrumento se precisó ítems para respuestas amplias, referentes a la gestión directiva, práctica de valores y el clima institucional, que permitió comparar y contrastar la información.

### **PLOBLACIÓN Y MUESTTRA**

La población con la que se trabajó para el levantamiento de la información, fueron: Tres directivos, toda la planta docente, por ser una población pequeña (15), y con toda la población de padres de familia la misma que alcanza a un total de 95.

La población investigada estuvo distribuida da acuerdo al siguiente cuadro demostrativo.

<b>ORDEN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
1	Autoridades	3
2	Docentes	15
3	Padres de Familia	95
<b>TOTAL</b>		113

## **f. RESULTADOS**

### **Hipótesis Nro. 1:**

La gestión del directivo influye significativamente en el clima organizacional en el Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja durante el período 2013 - 2014.

### **ENTREVISTA A AUTORIDADES**

#### **1. ¿Considera usted que en la institución se distribuyen las tareas de forma organizada?**

Los directivos realizan en consenso la distribución de las tareas de acuerdo a las fortalezas y experiencia de cada uno de los integrantes de la institución, luego se socializa poniendo en consideración y realizar posibles cambios en dichas distribución con la finalidad que exista satisfacción en el cumplimiento de las mismas.

#### **2.- ¿Emplea los canales de comunicación adecuados al momento de organizar las actividades?**

Los canales de comunicación que las autoridades de la institución educativa utilizan para dar información son variados y adecuados para organizar las actividades en la labor administrativa como los carteles, los memorándums, las comunicaciones escritas.

### **3.- ¿Planifica estrategias para alcanzar las metas institucionales?**

Siempre se planifican utilizando estrategias que permiten alcanzar las metas institucionales propuestas, las cuales al ser socializadas desarrollan un clima organizacional acertado.

### **4.- ¿La modalidad de enseñanza en marcha en la institución responde a las necesidades pedagógico-didácticas?**

El modelo pedagógico de enseñanza institucional, se presentan con una serie de necesidades que siempre debe atender el docente como los son las pedagógicas y didácticas ya que tanto los métodos, técnicas y procedimientos tienen que enfocar el paradigma en marcha y, de esta manera se pueda dar cumplimiento con la inclusión educativa que se ha impulsado en los últimos tiempos.

### **5.- ¿Existe en el plantel criterios de evaluación acertados para las necesidades pedagógico-didácticas?**

Los criterios de evaluación son el referente específico y, por tanto, existe en el plantel criterios de evaluación acertados para las necesidades pedagógico-didácticas, dispone de estos criterios los mismos que están acordes a las necesidades de los estudiantes.

**6.- ¿Se estructuran los puestos de trabajo de acuerdo a la idoneidad profesional?**

Las autoridades toman en cuenta siempre el título de profesional de la educación del respectivo nivel y especialidad, éste lo habilita para ejercer la función docente con desempeño y desarrollo de habilidades competentes; pero en algunas ocasiones por falta de docentes o completar la carga horaria por ser una institución con una población de estudiantes reducida se debe salir de las normas legales.

**7.- ¿Su gestión responde a las demandas, exigencias del entorno institucional?**

El proceso de gestión siempre responde a las demandas, exigencias del entorno institucional que implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema, como lo es el colegio, para darle direccionalidad al servicio educativo basándose en la normativa legal, la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, como también el currículum es restringido y el amplio, las políticas y los planes educativos se fortalece, se amplía la demanda de la sociedad.

**8. ¿Existe en la institución autonomía individual con responsabilidad?**

La autonomía individual de todos los involucrados ayuda a desarrollar su personalidad siempre que no afecte los derechos de otras personas. Cada involucrado gozar de un ámbito de libertades con responsabilidad.

**9. ¿En la institución se transmiten objetivos y métodos de trabajo de acuerdo a la estructura del puesto?**

La metodología de trabajo que deben emplear los docentes deben ser coherente con el contenido y la edad de los estudiantes con los que se trabaje, pues cada nivel educativo tiene sus particularidades y con ello los objetivos y métodos que utilizan cada docente deben ser diferentes; pero se comunica los objetivos y métodos de trabajo pero a veces no son acatados para dar la importancia que es tomar en cuenta y clasificar los métodos de acuerdo a las diversidades de estudiantes que se presentan en la práctica docente.

**10. ¿Se orienta en la institución al talento individual y grupal?**

La individualidad humana permite que sea heterogéneo el talento humano, por tal motivo siempre se orienta por ser de singular importancia en el devenir diario docente, en la actualidad existen una diversidad de talentos tanto en forma grupal como individual y como directivo se debe tomar en consideración para efectos de desarrollar sus habilidades, actitudes y aptitudes.

**11. ¿Existe acción cooperativa entre compañeros que permita la promoción del cargo?**

Se conoce por promoción de un cargo a la actividad cuyo objetivo es la acción y efecto de la implementación de algo, por efecto de una eficiencia

laboral o logro de un nuevo título profesional. Y, en esta institución a veces existe acción cooperativa entre compañeros que permita la promoción del cargo entre docentes como una manifestación de un buen clima organizacional.

### **12. ¿Fortalece usted el trabajo en equipo?**

El trabajo en equipo, que consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman una entidad en este caso educativa siempre ha estado fortalecido con el trabajo en equipo. Es primordial la unión y empatía entre los integrantes. Ya que en más de una oportunidad, ha sido necesario comprender a otro integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea institucional.

### **13. ¿En la institución se estimula el desempeño laboral?**

El desempeño laboral es la forma en que los integrantes realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales como autoridad se debe tomar en cuenta algunos factores como: La capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad de cada docente en forma individual, pero en ocasiones han existido criterios diversos por parte de los docentes, que estiman que las autoridades del plantel deben tomar conciencia y estimulen el esfuerzo en el desempeño docente, como una forma de motivar su mejoramiento.

**14. ¿Existe empoderamiento del personal docente que le permita involucrarse en la buena marcha institucional?**

El empoderamiento institucional se refiere a las formas en que los docentes ayudan a las autoridades a cumplir sus metas y establecer políticas, por lo tanto, con la finalidad de que todos tengan liderazgo en cada una de sus funciones, las autoridades de este plantel comparte con su personal, de tal forma que en esta institución se encuentra descentralizada, los equipos de trabajo de los docentes se encuentran empoderados y se comparte la toma de las decisiones por la buena marcha de la institución.

**15. ¿En el plantel existe cooperación que refleje solidaridad?**

En el colegio existe siempre la motivación, la cooperación institucional que sirve para asegurarse que todos los recursos materiales, humanos y proyectos se puedan gestionar y cumplirlos, donde solamente unidos se puede lograr las grandes metas y objetivos institucionales.

**16. ¿La participación activa de los integrantes de la comunidad educativa la realizan con responsabilidad?**

La participación que es la acción activa y asociada entre los integrantes de la institución, tanto autoridades, docentes, personal de servicio, estudiantes y la comunidad que ha sido un factor para la aproximación de la educación al

sistema social, para transferir las ideas y ayuda a la institución a consolidar los objetivos propuestos.

### **Comentario**

De acuerdo a las manifestaciones del directivo, se puede advertir que la distribución de las tareas siempre son de forma organizada y de acuerdo a las fortalezas de los integrantes de la institución, pero los docentes manifiestan que a veces, igualmente los canales de comunicación son adecuados ya sea escritos o en forma oral, la gestión es apropiada de acuerdo a la planificación y objetivos a lograrse, existe respeto a la autonomía docente, reconocimiento al desempeño docente mediante la motivación y estímulo positivo, trabajo en equipo, existe transmisión de los objetivos y metas.

La autoridad es una persona idónea en el quehacer profesional, a pesar de una serie de inconvenientes que ocasionan algunos integrantes de la institución que no se acoplan a los valores institucionales y cumplir la misión con desempeño, responsabilidad profesional. Como profesional y por el cargo que ocupa de directivo se encuentra empapado del tema de investigación y de las dificultades que atraviesa por falta de colaboración, compromiso y empoderamiento en el cumplimiento de la misión institucional, ocasionando dificultad en la relaciones interpersonales que afecta al clima institucional como también al desenvolvimiento normal de las múltiples actividades académicas, administrativas en beneficio de la institución.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA.**

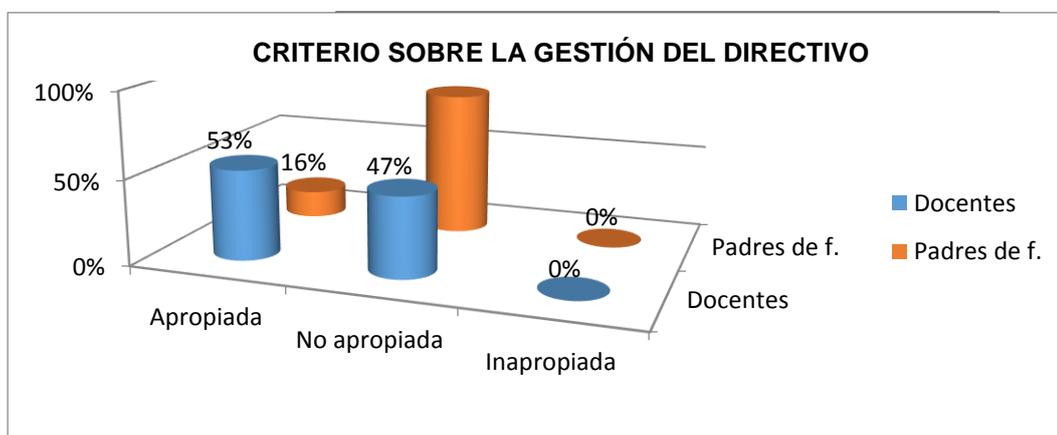
**1. ¿Cuál es su criterio sobre la gestión del directivo?**

**Cuadro N° 1**

CRITERIO SOBRE LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
Apropiada	8	53	15	16
No apropiada	7	47	80	84
Inapropiada	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100	95	100

Fuente: Encuesta a docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica N° 1**



La gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración con las siguientes fases: Planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se establezca las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada

planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad (Botero, 2009).

Desde este enfoque, los docentes consideran en un 53% que la gestión del directivo es apropiada, en tanto que el 47% estiman que la gestión realizada por los directivos no es apropiada.

Los criterios permiten aseverar que la gestión directivo es inadecuada, por la escasa relación interpersonal que influye en el clima institucional, por consiguientes el directivo debe lograr el apoyo y simpatía de todos los integrantes, para lograr el mejoramiento de su gestión, propiciando espacios de reflexión, motivación y confianza.

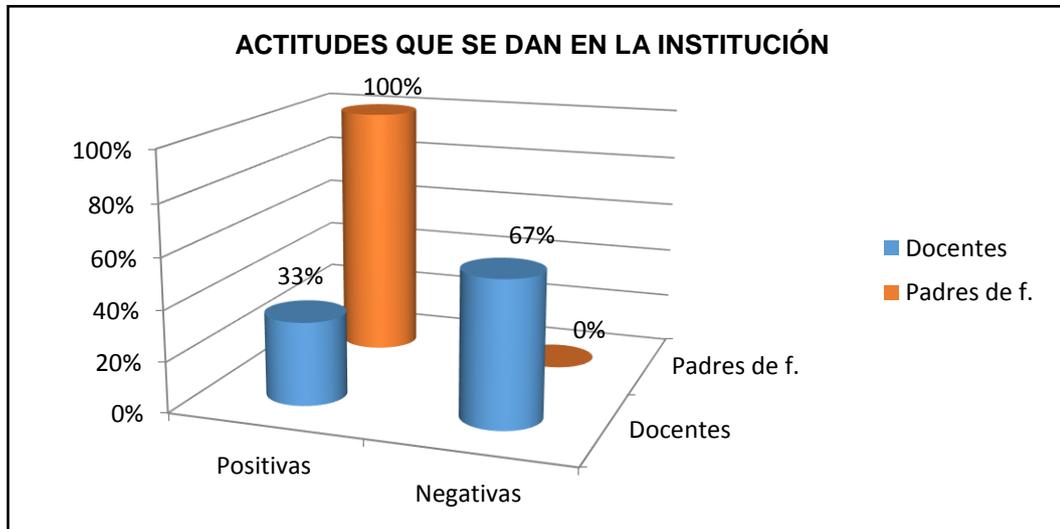
## 2. Las actitudes que se dan en la institución son:

**Cuadro N° 2**

<b>LAS ACTITUDES QUE SE DAN EN LA INSTITUCIÓN</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Informantes Claves</b>			
	<b>Docentes</b>		<b>Padres de f.</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Positivas</b>	6	33	95	100
<b>Negativas</b>	10	67	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100	95	100

Fuente: Encuesta a docentes y Pp de f del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica N° 2**



La actitud es la disposición de ánimo expresado de las mujeres y hombres capaces de tomar decisiones responsables y racionales que les permita desenvolverse con acierto en la realidad social, teniendo en cuenta los intereses, las características y necesidades de la comunidad (Blanchard y Miller, 2008).

Con respecto a las actitudes que se dan en la institución, los docentes señalan en un 33% que son positivas, mientras que el 67% indican que son negativas y el 100% de padres de familia manifiestan que la actitud que existe en la institución es positiva.

Por lo expresado se establece que para que exista un buen clima organizacional se requiere que existan actitudes positivas, por lo que el

directivo debe lograr en sus colaboradores que las mismas se superen en su totalidad siempre tomando en cuenta la individualidad humana.

**3. Existe autonomía individual docente para poder expresar las experiencias laborales en el plantel.**

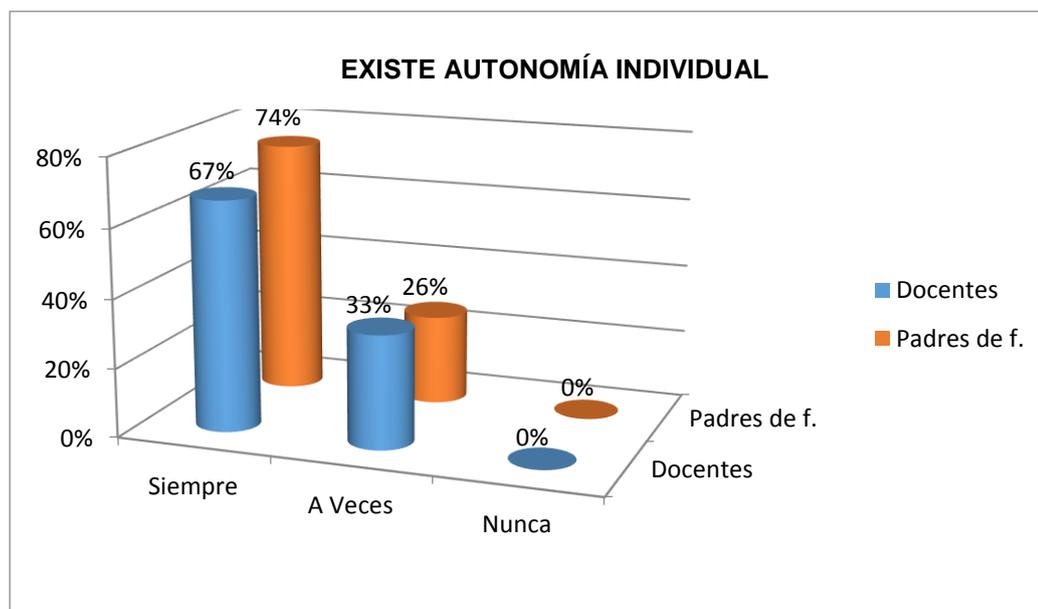
Cuadro N° 3

EXISTE AUTONOMÍA INDIVIDUAL				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	10	67	70	74
<b>A veces</b>	5	33	25	26
<b>Nunca</b>	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100	95	100

Fuente: Encuesta para docentes y Pp de f. del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz

Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

Gráfica N° 3



La autonomía personal docente es la orientación ideológica que conlleva el control y sentido sobre el trabajo realizado. Se necesita una autonomía relativa dentro y fuera del aula, condicionada por políticas que traten de uniformar el currículo (Rojas, 2010).

En relación a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes el 67% sostiene que siempre existe autonomía individual para poder expresar las experiencias laborales en el plantel, mientras que el 33% indican que solo a veces ocurre esto; en tanto que el 76%, de padres de familia sostiene que siempre existe autonomía individual para expresarse con respecto a sus actividades institucionales, pero un 26%, de padres de familia aseguran que existe autonomía individual a veces.

Por lo expresado, se puede señalar que en la institución investigada, existen inconveniente para que la totalidad de los estamentos institucionales puedan expresarse con plena libertad, esto influye directamente en las relaciones personales y clima institucional, por tanto, el directivo debe dar mayor autonomía a los miembros de institución para enriquecer las relaciones interpersonales, tomando en consideración que cada integrante tiene su experiencia y vivencias de las que puede compartir y aprender.

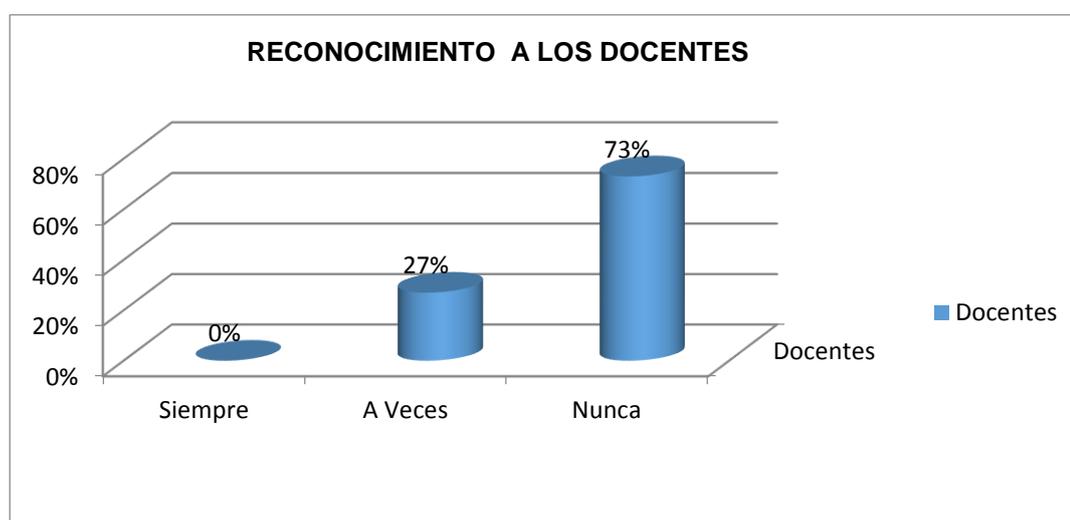
#### 4. ¿Existe reconocimiento docente cuando aportan positivamente a la institución?

**Cuadro N° 4**

RECONOCIMIENTO A LOS DOCENTES		
Alternativas	Informantes Claves	
	Docentes	
	f	%
<b>Siempre</b>	0	0
<b>A veces</b>	4	27
<b>Nunca</b>	11	73
<b>TOTAL</b>	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica N° 4**



El reconocimiento docente fundamenta acciones para el mejoramiento continuo en la calidad de la educación y en particular de la docencia. A medida que se producen múltiples descubrimientos científicos, innovaciones tecnológicas surgen nuevas necesidades sociales, exigen respuestas que implican cambios fundamentales, diseño de estrategias que desarrollen

actividades de acuerdo con las nuevas exigencias y con los resultados de la indagación en el aula (López, 2010).

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 73% de docentes manifiestan que falta estímulo, gratificación al desempeño docente en la institución, en tanto que el 27% señalan que a veces existe reconocimiento por parte de los entes institucionales.

Por lo tanto, el directivo debe tomar en consideración estos resultados para iniciar un proceso de cambio mediante el cual se recompense con motivación, estímulo a los docentes destacados, de tal manera que esta motivación sea el inicio de un cambio de actitud en el clima organizacional.

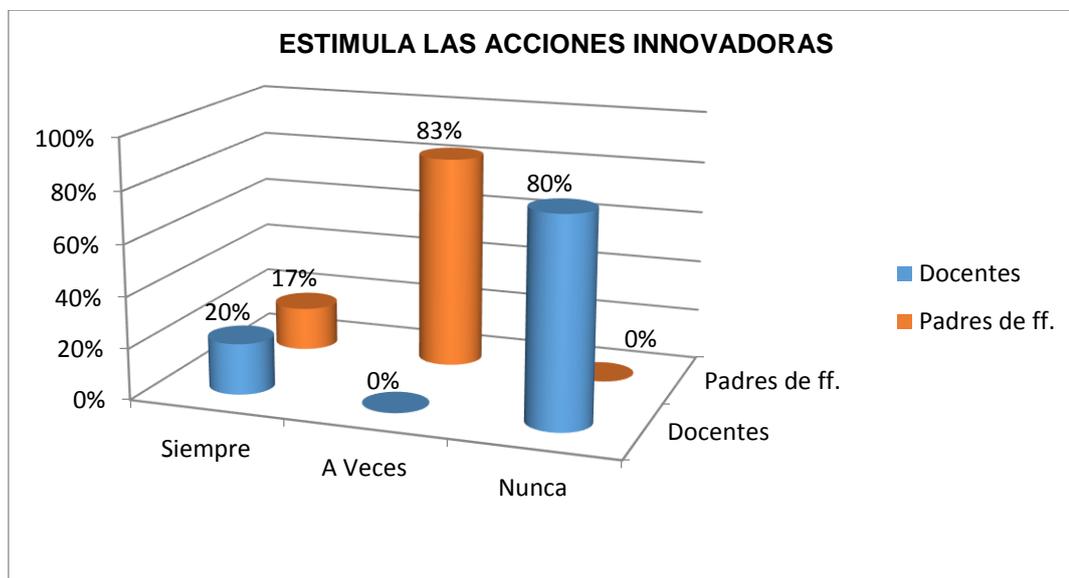
#### 5. ¿El directivo estimula a las acciones innovadoras del personal docente?

**Cuadro N° 5**

<b>ESTIMULA LAS ACCIONES INNOVADORAS</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Informantes Claves</b>			
	<b>Docentes</b>		<b>Padres de f.</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	3	20	16	17
<b>A veces</b>	0	0	79	83
<b>Nunca</b>	12	80	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100	95	100

Fuente: Encuesta para docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica N° 5**



El estímulo a las acciones innovadoras tiene como finalidad generar acciones orientadas a incentivar la innovación educativa, su documentación sistemática y su difusión regional e integradora, intenta ampliar y profundizar el espectro de acciones en el marco de "Encuentros de innovadores" y otros proyectos; poniendo énfasis en el estímulo y el apoyo sistemático a la innovación educativa: entre ellas, las que se caracterizan como innovaciones didácticas (Ruíz y Martín, 2008).

En correlación con los resultados obtenidos, se establece que el 80% de docentes sostienen que nunca el directivo estimula las acciones innovadoras del personal docente, en tanto que el 20% manifiestan que a veces se las estimulas; pero un 17% de padres de familia asegura que siempre ha existido estímulo a las acciones de los docentes, mientras que el 83% de los

padres de familia manifiestan que a veces los directivos motivan las innovaciones de los integrantes de la institución educativa.

De acuerdo a lo establecido, se conoce que en la institución educativa falta estímulo a las acciones innovadoras del docente, falencia que es un común denominador que afecta las relaciones interpersonales e influye directamente en el clima institucional y a la buena voluntad para la aportación con sus innovaciones personales y profesionales; por lo antes mencionado el directivo es quien debe incentivar a la actualización del personal institucional y de esta manera contribuir al desempeño docente.

**6. ¿En su institución se distribuyen las tareas de forma organizada?**

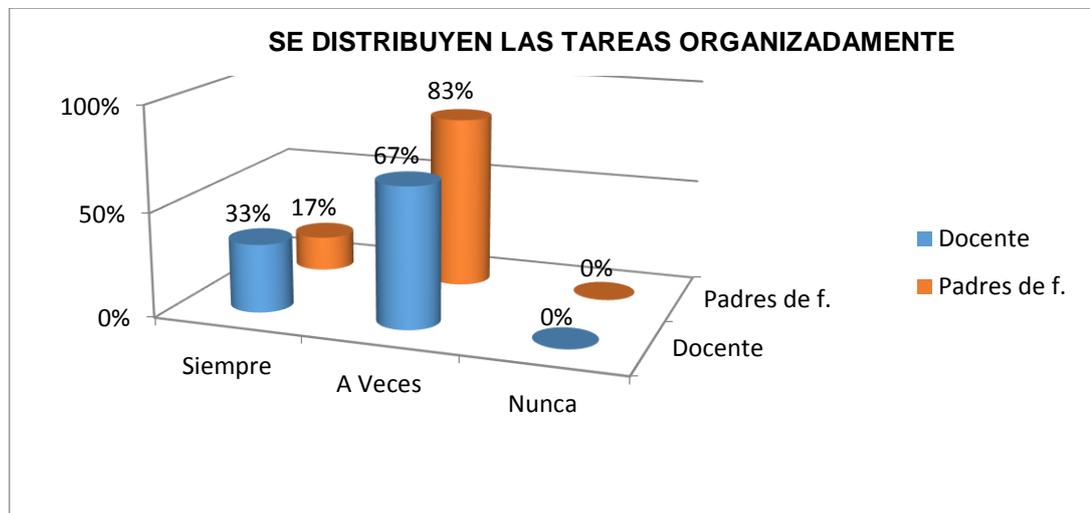
**Cuadro N° 6**

<b>SE DISTRIBUYEN LAS TAREAS ORGANIZADAMENTE</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Informantes Claves</b>			
	<b>Docentes</b>		<b>Padres de f.</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	5	33	16	17
<b>A veces</b>	10	67	79	83
<b>Nunca</b>	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100	95	100

Fuente: Encuesta para docentes y Pp de f. del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz

Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica N° 6**



La asignación de tareas de acuerdo a la idoneidad profesional en la mayoría de las instituciones educativas utiliza la división de las funciones de acuerdo al desempeño, compromiso unificados, ambiente de colaboración, liderazgo de principios, metas claras, tomando en cuenta el principio de especialización como es el título, especialidad y nivel según las normas legales vigentes para cumplir funciones específicas, la misma que rinde beneficios de mejoramiento y éxito en los resultados (Salas, 2010).

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes y padres de familia indican que según el 33% de docentes y el 17% de padres de familia opinan que siempre se organizan para la distribución de tareas de acuerdo al título, especialidad y destreza, mientras que el 67% de docentes y el 83% de padres de familia manifiestan que a veces en la institución se distribuyen las tareas de forma organizada.

De acuerdo a los resultados obtenidos se señala que el directivo debe tomar en consideración estos resultados para fortalecer la organización y distribución de las tareas institucionales, de tal manera que las actividades que se realicen sean secuenciales de acuerdo a las potencialidades de los integrantes institucionales dando como resultado un clima laboral estable.

**7. ¿Existen canales de comunicación adecuados al momento de organizar las actividades institucionales?**

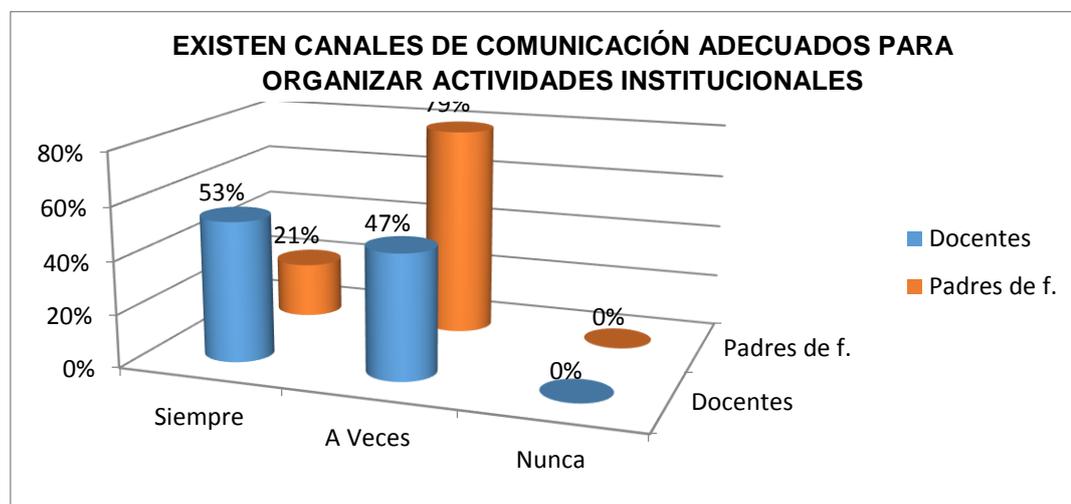
**Cuadro 7**

EXISTEN CANALES DE COMUNICACIÓN ADECUADOS PARA ORGANIZAR ACTIVIDADES INSTITUCIONALES				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	8	53	20	21
<b>A veces</b>	7	47	75	79
<b>Nunca</b>	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100	95	100

Fuente: Encuesta para docentes y Pp de f. del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz

Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 7**



Los canales de comunicación son utilizados en el interior de la organización, es fundamental para ahorrar tiempo y dotar de una información adecuada a la hora de tomar decisiones. Esta comunicación ha de ser bidireccional, tanto de arriba-abajo, como de abajo-arriba. El personal de la organización tiene mucha información que recibir, pero también tiene mucho que aportar con sus informaciones, opiniones y sugerencias. Para conseguir un sistema de comunicación interna fluido y eficaz, será imprescindible elegir bien los canales que se vayan a utilizar (Penalba, 2012).

Por su parte los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta arroja los siguientes resultados, el 53% de docentes y el 21% de los padres de familia están de acuerdo en que siempre se emplean los canales de comunicación adecuados al momento de organizar las actividades institucionales, en tanto que el 47% de docentes y el 79% de padres de familia indican que solamente a veces sucede estos.

En todo caso en la institución educativa se está promoviendo la comunicación organizacional, la misma que siempre debe contar con los mejores canales para llegar a su personal colaborativo, en el interior de la organización, es fundamental para ahorrar tiempo y dotar de una información adecuada a la hora de tomar decisiones; en tales circunstancias el directivo debe considerar este aspecto para superar las falencias existentes.

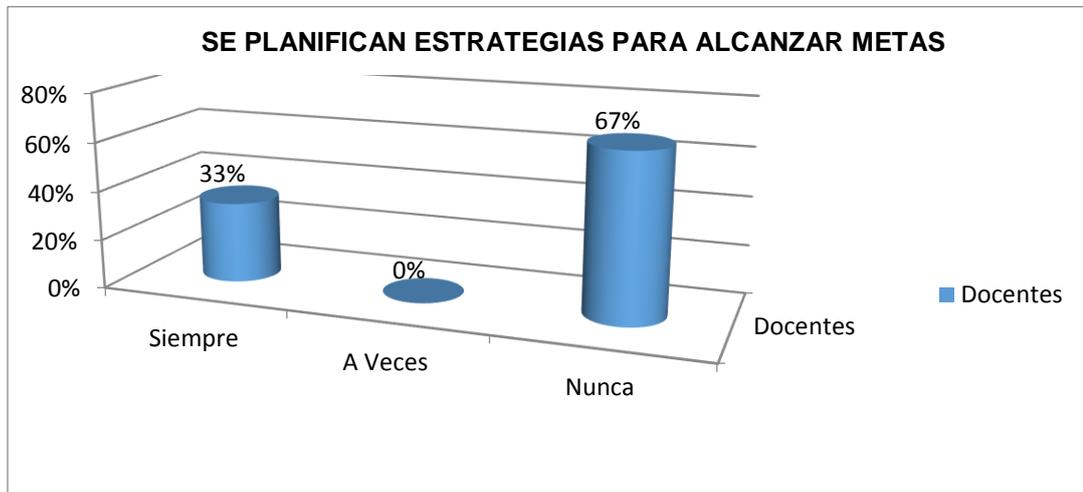
## 8. ¿Se planifican estrategias para alcanzar las metas institucionales?

**Cuadro 8**

SE PLANIFICAN ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR METAS		
Alternativas	Informantes Claves	
	Docentes	
	f	%
Siempre	5	33
A veces	0	0
Nunca	10	67
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta para docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 8**



Las estrategias, son los recursos por los cuales se logran los objetivos a partir de la misión y visión de la institución. Es el conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidos a alcanzar una determinada meta, en el marco de la misión de la institución para lograr el desempeño de los actores y la calidad de procesos del sistema educativo (Rodríguez, 2010).

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 67% de los docentes en la institución nunca se planifican estrategias para alcanzar las metas institucionales, en tanto que un 33% sostienen todo lo contrario manifestando que siempre lo hacen.

La planificación de estrategias para alcanzar las metas institucionales es una actividad que debería ser tomada muy en consideración por las autoridades educativas, como en el presente caso, sin embargo falta aún robustecer este campo de la administración educativa que se lo puede lograr comenzando con la comunicación a todos los actores y la autoevaluación.

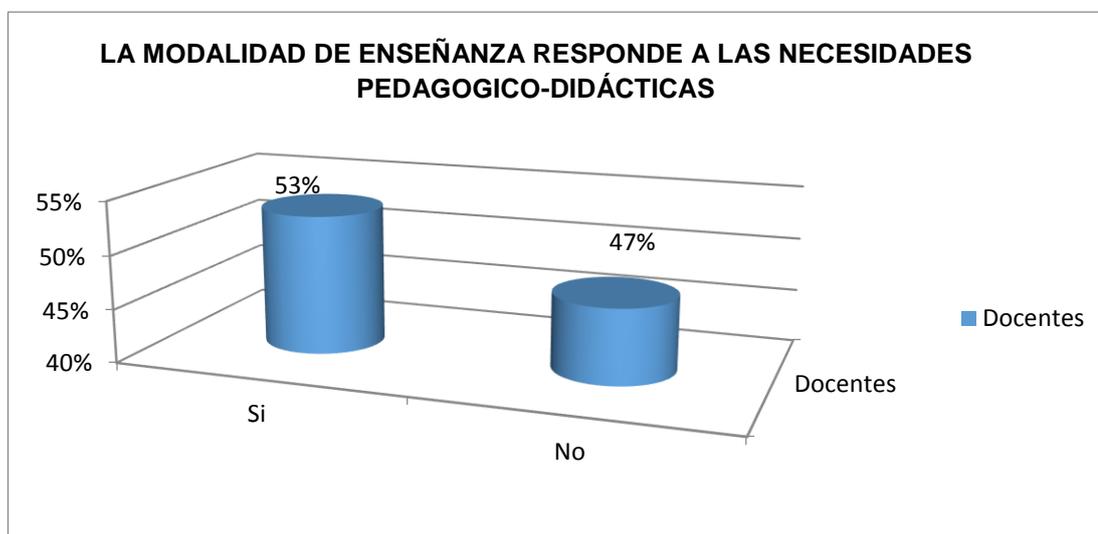
**9. ¿La modalidad de enseñanza en marcha en la institución responde a las necesidades pedagógicas didácticas?**

**Cuadro 9**

<b>LA MODALIDAD DE ENSEÑANZA RESPONDE ANECESIDADES PEDAGOGICO-DIDÁCTICAS</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Informantes Claves</b>	
	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	8	53
<b>No</b>	7	47
<b>TOTAL</b>	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 9**



Se considera como modalidades de enseñanza los distintos escenarios donde tienen lugar las actividades a realizar por el profesorado y el alumnado a lo largo de un curso, y que se diferencian entre sí en función de los propósitos de la acción didáctica, las tareas a realizar y los recursos necesarios para su ejecución. Lógicamente diferentes modalidades de enseñanza reclaman tipos de trabajos distintos para profesores y estudiantes y exigen la utilización de herramientas metodológicas también diferentes (Acosta, 2008).

El 53% de docentes consideran que la modalidad de enseñanza si responde a las necesidades pedagógicas didácticas, lo cual permite coordinar las metas para la consecución armónica de los objetivos trazados, mientras que el 47% opinan todo lo contrario.

Es importante que en el accionar administrativo la modalidad de enseñanza responda a las necesidades pedagógico-didácticas, ya que de esta manera se está dando respuesta a los requerimientos de la comunidad educativa, pero los resultados indican que el directivo debe planificar estrategias para mejorar la práctica metodológica en el proceso de la enseñanza aprendizaje.

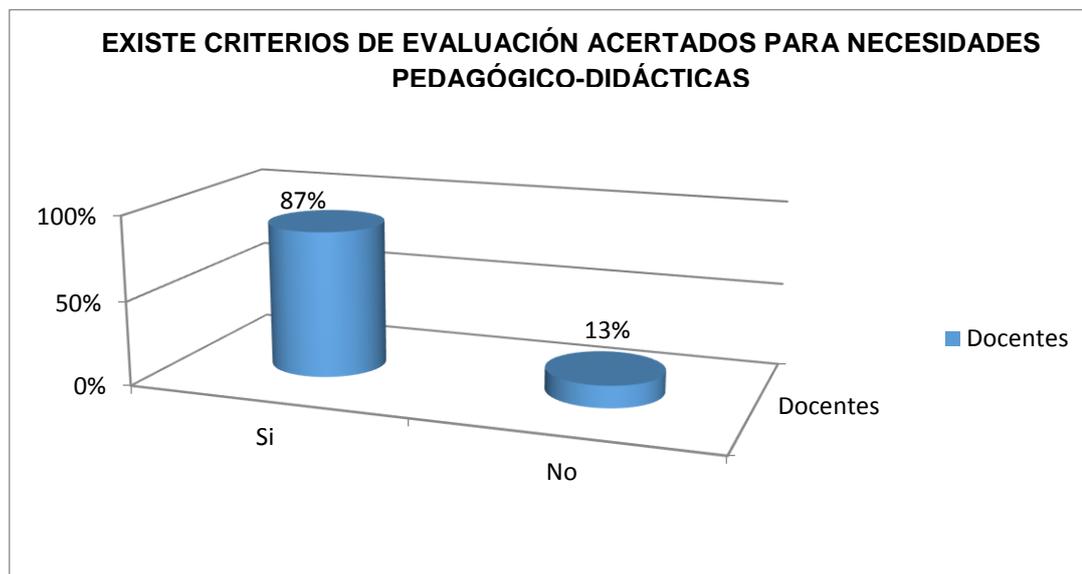
**10. ¿Existe en el plantel criterios de evaluación acertados para las necesidades pedagógico-didácticas?**

**Cuadro 10**

<b>EXISTE CRITERIOS DE EVALUACIÓN ACERTADOS PARA LAS NECESIDADES PEDAGÓGICO-DIDÁCTICAS</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Informantes Claves</b>	
	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	13	87
<b>No</b>	2	13
<b>TOTAL</b>	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 10**



En lo que a la enseñanza respecta, la evaluación es, pues, una actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando críticamente planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos y a sus familias (Díaz, 2000).

En relación a los resultados, se conoce que el 87% de docentes sostienen que existen en el plantel criterios de evaluación acertados para las necesidades pedagógico-didácticas, en tanto que el 13% manifiestan lo contrario.

Por lo tanto, es preciso manifestar que la ayuda y el apoyo brindado por el directivo es muy positivo para valorar el quehacer institucional para el desarrollo armónico de las actividades docentes en la institución, sin embargo se debería mejorar este aspecto en la mayoría de profesionales que laboran en el establecimiento.

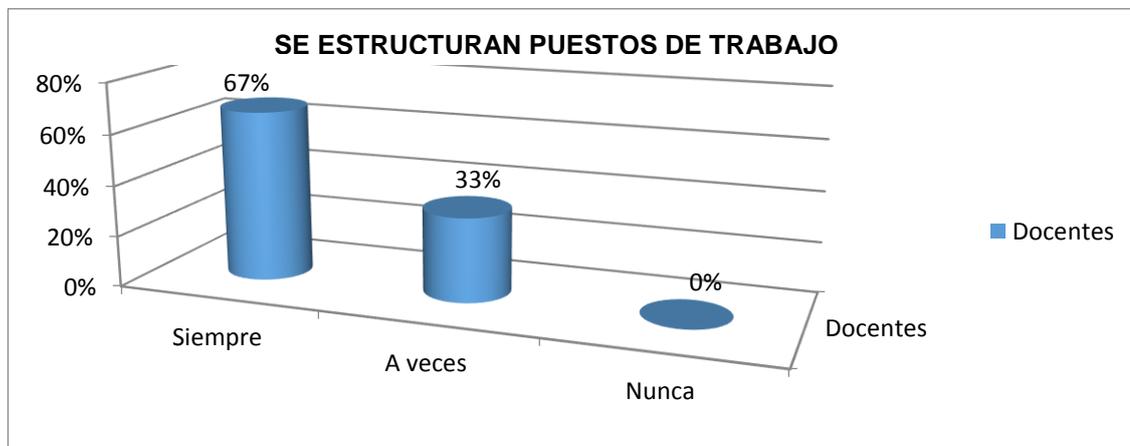
**11. ¿Se estructuran los puestos de trabajo de acuerdo a la idoneidad profesional?**

**Cuadro 11**

SE ESTRUCTURAN PUESTOS DE TRABAJO		
Alternativas	Informantes Claves	
	Docentes	
	f	%
<b>Siempre</b>	<b>10</b>	<b>67</b>
<b>A veces</b>	<b>5</b>	<b>33</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 11**



La estructura es la forma de organización de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decir que existe una estructura es cuando una serie de elementos se integran en su totalidad como un conjunto un objetivo en común que surge como una primera necesidad es la de saber qué es lo que hay que hacer, quienes son las

personas más importantes para hacer estos trabajos y quienes conviene que realicen cada una de las tareas necesarias (Chiavenato, 2008).

Con relación a conocer si se estructuran los puestos de trabajo de acuerdo a la idoneidad profesional, el 67% señalan que a veces es considerado lo que se va hacer y quienes, mientras que el 33% indican que siempre lo hacen así.

La estructuración de puestos de trabajo es importante conocerla, pues existen directivos que la hacen al azar, influyendo en las relaciones interpersonales y en la calidad educacional, pues se conoce que de estos criterios dependen en gran parte el tipo de clima que se desarrolle en la institución, por consiguiente el directivo debe lograr optimizar la falencia, mediante una planificación y aportaciones de todos los actores, con la finalidad de coordinar y plasmar los objetivos planificados.

## 12. ¿La gestión del directivo responde a las demandas, exigencias del entorno institucional?

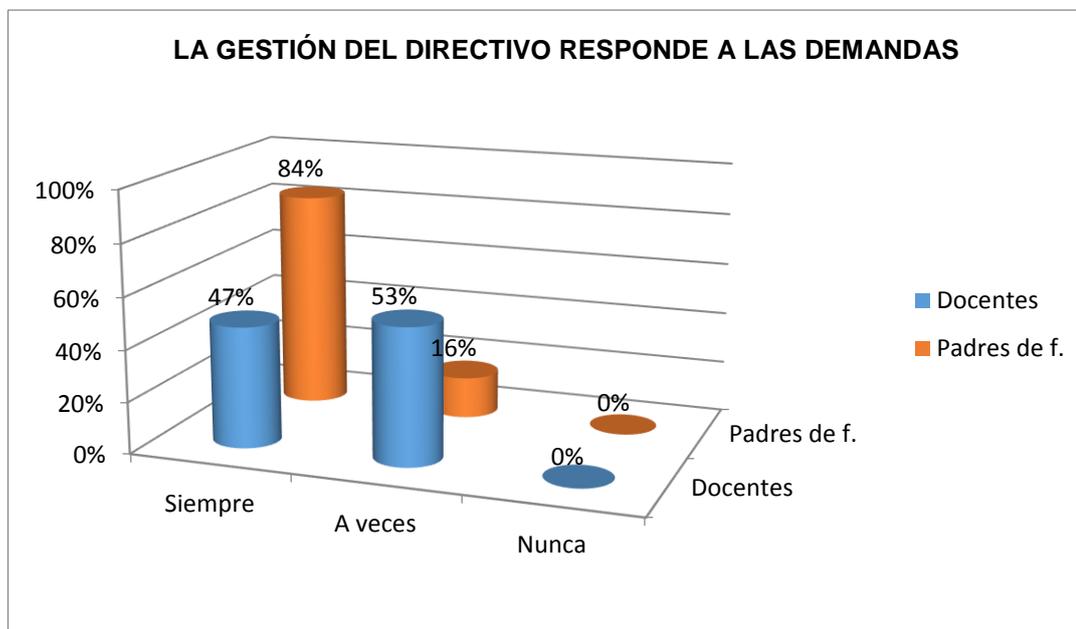
**Cuadro 12**

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO RESPONDEN A LAS DEMANDAS				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	7	47	80	84
<b>A veces</b>	8	53	15	16
<b>Nunca</b>	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100	95	100

Fuente: Encuesta para docentes y Pp de f. del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz

Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 12**



La gestión educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje. La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales (Ministerio de Educación, 2010).

El 53% de docentes opinan de manera coincidente que la gestión del directivo a veces responde a las demandas y exigencias del entorno institucional, en tanto que el 47% manifiestan que siempre dicha gestión responde a dichas demandas.

En todo caso es importante conocer que en toda institución educativa la gestión del directivo debe responder a las necesidades de la comunidad educativa de manera directa, ya que solamente así se podrá cumplir con las metas planteadas en la programación institucional que se propone.

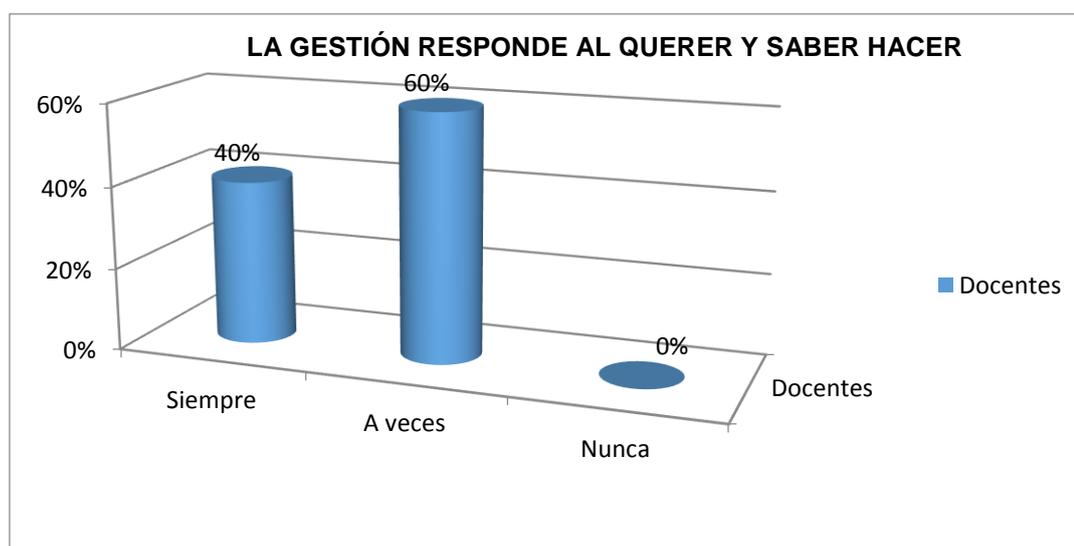
### 13. ¿La gestión del directivo responde al querer hacer y saber hacer?

**Cuadro 13**

LA GESTION RESPONDE AL QUERER Y SABER HACER		
Alternativas	Informantes Claves	
	Docentes	
	f	%
Siempre	6	40
A veces	9	60
Nunca	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio Nacional Ac. Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 13**



La gestión del directivo en una institución con necesidad de cambio, debe transformar la realidad educativa, promoviendo la diferencia entre el querer y saber hacer, lo cual requiere de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene (Ezequiel, 2010).

De acuerdo a los resultados obtenidos, los docentes en un 60% señalan que a veces la gestión del directivo responde al querer hacer y saber hacer, en tanto que el 40% indican que siempre responde a dichas demandas.

Por lo expuesto, se puede manifestar que hace falta que en la institución educativa el directivo haga una firme diferenciación entre el querer y el deber hacer en su gestión como autoridad, con la finalidad de mejorar el clima laboral y el cumplimiento de sus aspiraciones.

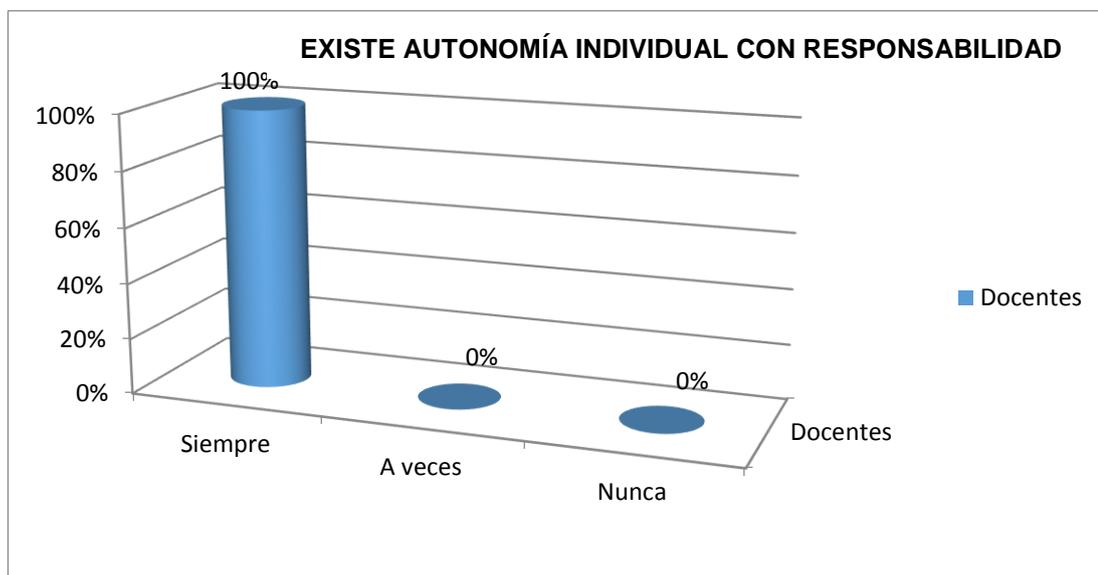
#### 14. ¿Existe en la institución autonomía individual con responsabilidad?

**Cuadro 14**

EXISTE AUTONOMÍA INDIVIDUAL CON RESPONSABILIDAD		
Alternativas	Informantes Claves	
	Docentes	
	f	%
Siempre	15	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda.

**Gráfica 14**



La autonomía individual es la capacidad de controlar, afrontar, orientar e indica el comportamiento hacia los objetivos que deben alcanzar de acuerdo con las normas y bienestar común, así como de desarrollar las actividades

básicas de la vida diaria tomando en cuenta las individualidades de los actores y las necesidades de la institución educativa (Ruíz, 2008).

Como resultado de esta interrogante se conoce que en el plantel educativo el 100% de los docentes manifiestan que existe autonomía individual con responsabilidad.

Esta fortaleza encontrada debería ser cuidada de tal manera que se mantenga ya que la autonomía en pocos casos es desarrollada con responsabilidad, por lo que el directivo debe mantener este tipo de autonomía en su institución.

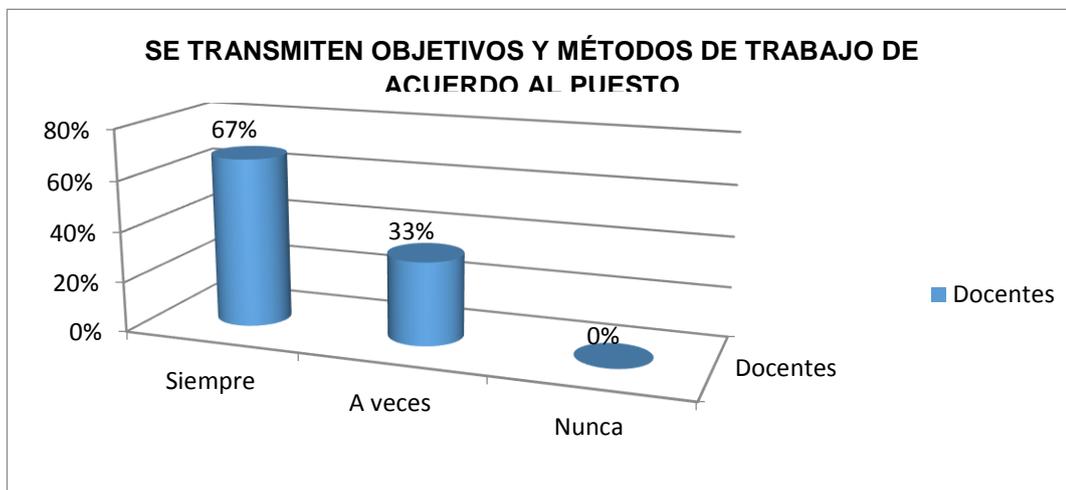
**15. ¿En la institución se transmiten objetivos y métodos de trabajo de acuerdo a la estructura del puesto?**

**Cuadro 15**

<b>SE TRANSMITEN OBJETIVOS Y MÉTODOS DE TRABAJO DE ACUERDO AL PUESTO</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Informantes Claves</b>	
	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	10	67
<b>A veces</b>	5	33
<b>Nunca</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 15**



El Trabajo Metodológico como dirección del proceso educativo en su conjunto de enlace, de comunicación eficiente de los objetivos y métodos de trabajo, por tanto, la actividad planeadas deben, coordinar, armonizar e integrar las distintas partes que conforman este proceso, propicia su funcionamiento con estabilidad. Esta dirección está dirigida, entonces, a configurar el proceso educativo de tal forma que se cumplan sus objetivos (Buchloz, 2010).

Se establece que un 67% de docentes manifiestan que en la institución se transmiten objetivos y métodos de trabajo de acuerdo a la estructura del puesto, en tanto que el 33% declaran que es solamente a veces.

Por lo expuesto, la mayoría de los docentes se encuentran convencidos que falta la transmisión y claridad de los objetivos y métodos de trabajo por falta de comunicación, se puede manifestar que el directivo debería tomar en cuenta bien estos resultados para poderlos incrementar de tal manera que

todos sean involucrados en el cumplimiento de la misión y los métodos que se debe utilizar para lograrlos.

## Hipótesis N° 2

La práctica de valores influye directamente en el clima institucional en el Colegio Nacional Econ. “Abdón Calderón Muñoz

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA

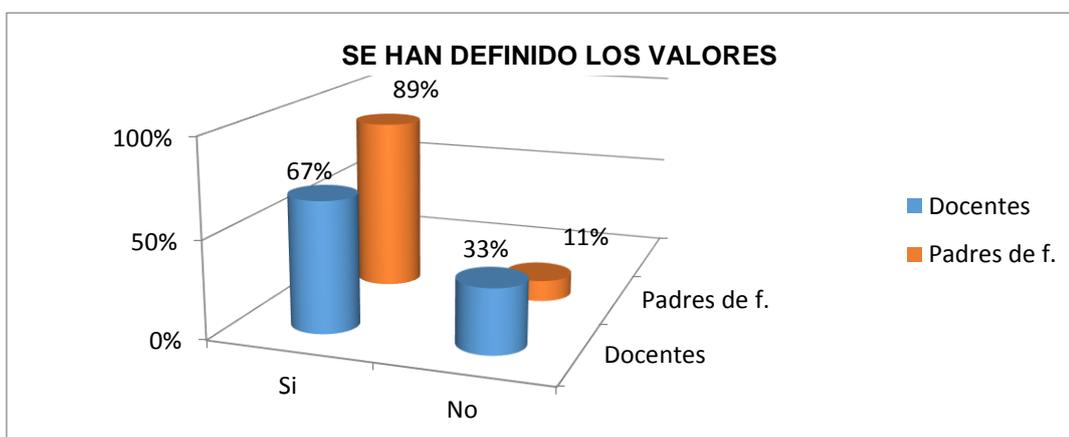
### 1. ¿Se han definido los valores en su institución?

**Cuadro 1**

SE HAN DEFINIDO LOS VALORES				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
Si	10	67	85	89
No	5	33	10	11
<b>TOTAL</b>	15	100	95	100

Fuente: Encuesta de docentes y P de ff. del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda.

**Gráfica 1**



Los valores en la escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de las problemáticas presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía (Vásquez, 2008).

Los resultados indican que el 67% de docentes y el 89% de los padres de familia consideran que si se han definido los valores en la institución, en tanto que el 33% de docentes y el 11% de los padres de familia, opinan que no ha sido así.

Por lo tanto, se establece que en el plantel educativo investigado, hace falta revisar y rediseñar el proyecto institucional en el que se establecen y definen los valores que la institución los practica en su diario accionar, por lo que es labor del directivo orientar de mejor manera esta actividad con la colaboración de toda la comunidad educativa.

## 2. En caso de haberse definido los valores, ¿se los practica?

**Cuadro 2**

SE PRACTICA LOS VALORES		
Alternativas	Informantes Claves	
	Docentes	
	f	%
Siempre	8	53
A veces	7	47
Nunca	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 2**



Si un valor es todo aquello que permite dar significado a la existencia humana, todo aquello que tiene importancia humana y que le da sentido a la vida. Todo lo que le permite ser verdaderamente persona, su práctica norma en diario convivir de las personas (Vásquez, 2008).

En relación a los resultados, se conoce que el 53% de docentes sostienen que siempre se practica los valores, en tanto que el 47% opinan que solamente se los practica a veces.

El directivo debe tener la prolijidad de evaluar de manera secuencial y continua el cumplimiento de lo planificado entre lo que cuentan la práctica de valores, lo cuales deben ser el precedente de presentación de todo plantel educativo, por lo que en este caso se debe considerar esta aspecto con mayor frecuencia.

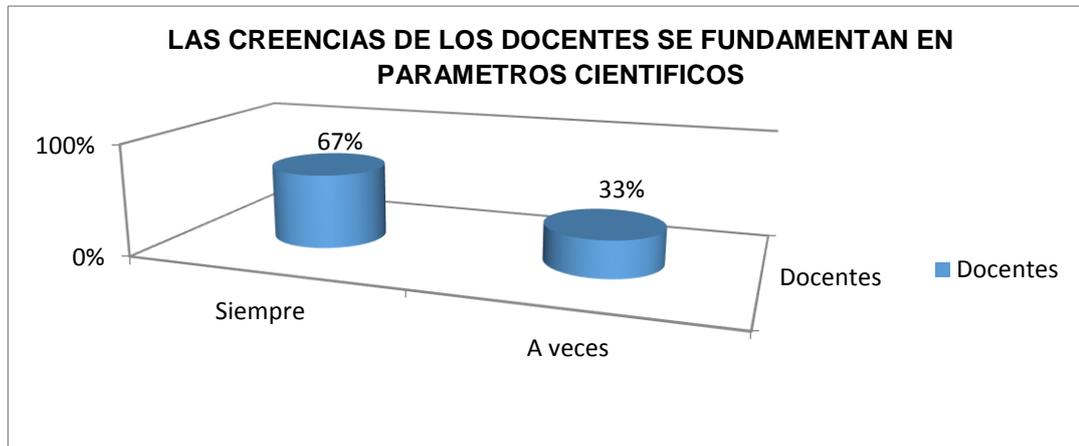
**3. ¿Considera usted que las creencias que tienen los docentes en la institución se fundamentan en los parámetros científicos?**

**Cuadro 3**

<b>LAS CREENCIAS DE LOS DOCENTES SE FUNDAMENTAN EN PARAMETROS CIENTIFICOS</b>		
	<b>Informantes Claves</b>	
	<b>Docentes</b>	
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	10	67
<b>No</b>	5	33
<b>TOTAL</b>	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 3**



Una creencia es el sentimiento de certeza sobre el significado de algo. Es una afirmación personal que consideramos verdadera. Las creencias, que en muchos casos son subconscientes, afectan a la percepción que tenemos de nosotros mismos, de los demás y de las cosas y situaciones que nos rodean (Moreschi, 2012).

Con relación a conocer si se considera que las creencias que tienen los docentes en la institución se fundamentan en los parámetros científicos, el 67% dicen que si están de acuerdo con ello, mientras que el 33% opinan todo lo contrario.

Las creencias como parte de la cultura de las personas existen en la mente de cada uno, sin embargo debe ser desterradas para dar paso a lo científico, por ello es que en todo plantel educativo a más de existir dichas creencias, debe haber el fundamento científico que permita formar de manera comprobada al alumnado.

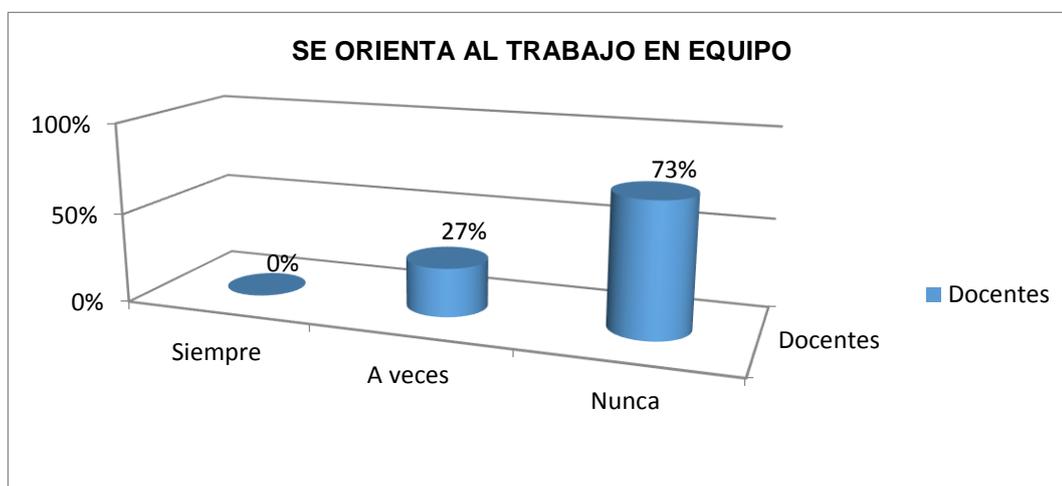
#### 4. ¿Se orienta en la institución al trabajo en equipo?

**Cuadro 4**

SE ORIENTA AL TRABAJO EN EQUIPO		
Alternativas	Informantes Claves	
	Docentes	
	f	%
Siempre	0	0
A veces	4	27
Nunca	11	73
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 4**



Un equipo de trabajo es un conjunto de las individualidades que logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales.

Es un grupo humano, a un conjunto de personas que es tan comprometido con una finalidad común o proyecto que sólo puede lograrse con un trabajo complementario e interdependiente de sus miembros (Covey, 2010).

El 73% de docentes opinan que nunca se orienta en la institución al talento humano a trabajar en equipo, mientras que el 27% indican que existe trabajo en equipo.

La orientación del talento humano al trabajo en equipo es una actividad de fundamental importancia que debería tener en cuenta todo directivo, ya que es una forma de vincular una red de interacción capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera a la mejor actividad individual administrativa, de la cual depende el éxito o fracaso del rumbo institucional.

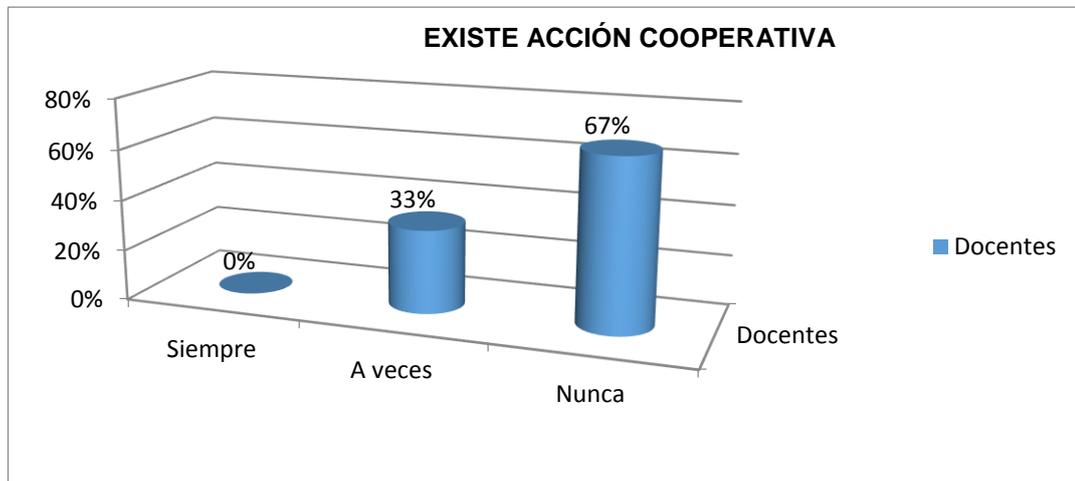
**5. ¿Existe acción cooperativa entre compañeros que permita la promoción del cargo?**

**Cuadro 5**

<b>EXISTE AUTONOMÍA INDIVIDUAL CON RESPONSABILIDAD</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Informantes Claves</b>	
	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
A veces	5	33
Nunca	10	67
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 5**



La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo (Ballenato, 2005).

De acuerdo a los resultados obtenidos, los docentes en un 67% señalan que nunca ha existido cooperación entre compañeros que permita la promoción del cargo, mientras que un 33% indican que a veces ha existido.

La cooperación como valor común en el desarrollo de toda institución debe ser promovido y conseguido por todos los que hacen dicha institución, sin embargo, es deber del directivo su promoción y práctica incesante.

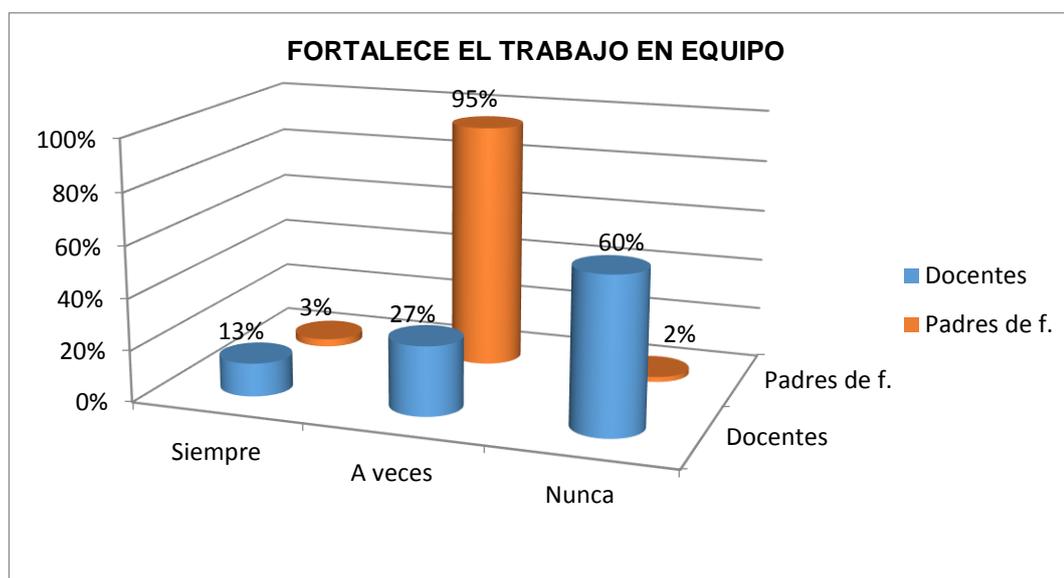
## 6. ¿El directivo fortalece el trabajo en equipo?

**Cuadro 6**

FORTALECE EL TRABAJO EN EQUIPO				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
Siempre	2	13	3	3
A veces	4	27	90	95
Nunca	9	60	2	2
TOTAL	15	100	95	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 6**



Trabajar en equipo implica compromiso, constituye la predisposición, el interés, la motivación que originan comportamientos sólidos que favorece el desenvolvimiento de las personas dentro de un equipo de trabajo que se trabaja por un fin determinado, se sientan parte de la institución para

alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con reglas establecidos por todos los integrantes (Ruíz, 2008).

Como resultado de esta interrogante se encuentra que el 60% de los docentes y el 63% de los padres familia, manifiestan que nunca el directivo fortalece el trabajo en equipo, en tanto que el 27% de los docentes y el 35% de padres de familia, advierten que nunca existe el fortalecimiento del trabajo en equipo en la institución y el 13% de los docentes y el 2% de padres de familia sostienen que siempre el directivo fortalece el trabajo en equipo.

Todo directivo debe tener presente que mientras mayor sea la cohesión del equipo para el trabajo, mejores será los resultados obtenidos, por ello en el plantel educativo se debe el trabajo en equipo por las ventajas que representa.

## 7. ¿En la institución se estimula el desarrollo laboral?

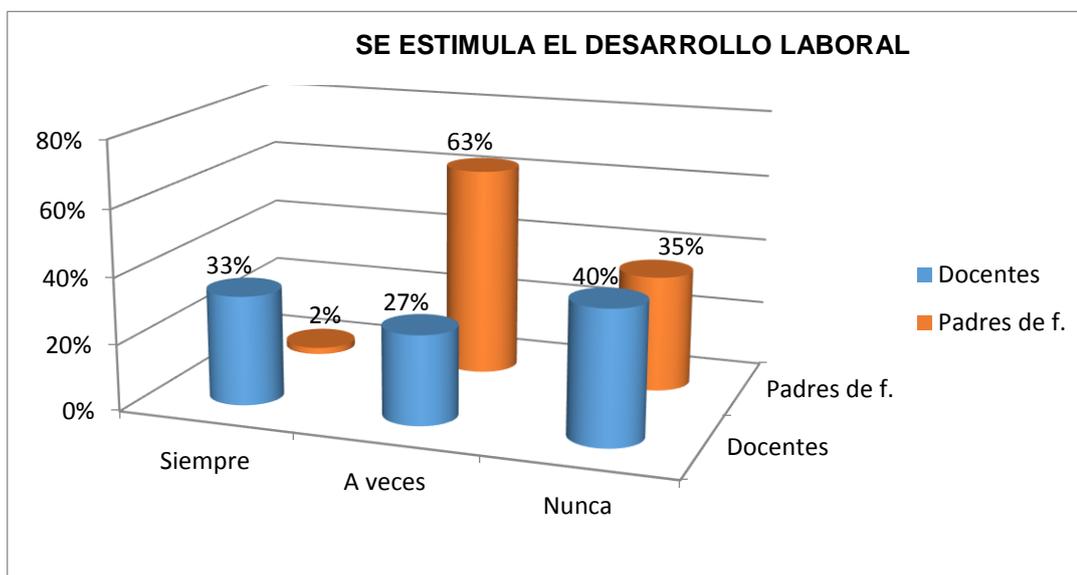
**Cuadro 7**

SE ESTIMULA EL DESARROLLO LABORAL				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de familia	
	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	5	33	2	2
<b>A veces</b>	4	27	60	63
<b>Nunca</b>	6	40	33	35
<b>TOTAL</b>	15	100	95	100

Fuente: Encuesta para docentes y padres de f. del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz

Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 7**



El desempeño docente, se refiere a la preparación específica del docente para cumplir de acuerdo con las responsabilidades y las funciones profesionales tales como: la planificación docente, motivación a los estudiantes, orientación y control del progreso de los estudiantes, trabajo con los colegas, administradores y padres de familia. Esto supone que los

docentes competentes, cuentan con habilidades que les permite un mejor desarrollo de sus funciones (Ruiz, 2008).

Se establece que el 40% de los docentes y el 35% de padres de familia, indican que nunca en la institución se estimula el desarrollo laboral, un 33% de docentes y el 2% de padres de familia, manifiestan que siempre lo hacen, mientras que el 27% de docentes y el 63% de padres de familia indican que lo hacen a veces.

En todo caso este tipo de desarrollo en la institución basado en el desempeño docente debe ser siempre estimulado por el directivo, compañeros y comunidad, pues constituye también una fortaleza que le permitirá desarrollarse mucho más de lo que se esperan y alcanzar nuevos logros en beneficio de la institución educativa.

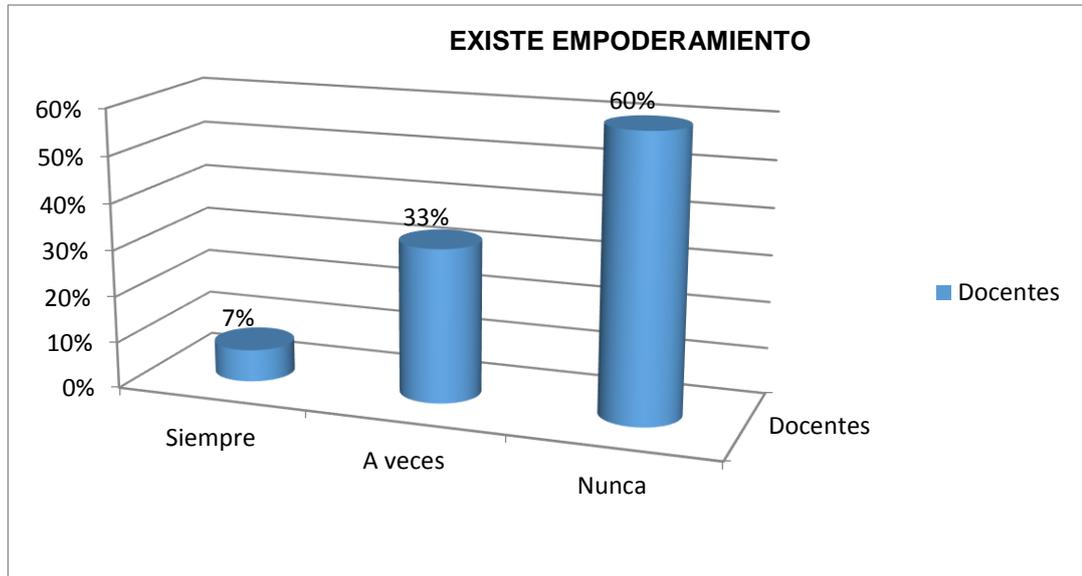
**8. ¿Existe empoderamiento del personal docente que permita involucrarse en la buena marcha institucional?**

**Cuadro 8**

<b>EXISTE EMPODERAMIENTO</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Informantes Claves</b>	
	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	1	7
<b>A veces</b>	5	33
<b>Nunca</b>	9	60
<b>TOTAL</b>	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes del Colegio Nacional Ec.Abdón Calderón Muñoz  
Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 8**



El empoderamiento, es el saber que tenemos el poder de cambiar las cosas, accionarlas y decidir sobre nuestras vidas, pero en consciencia, con respeto y valorando el que todos los otros pueden y deben hacer, es valorar los resultados y las relaciones interpersonales, se trata del uno y el otro, valorar a los seguidores y ese valor orienta el comportamiento del directivo y garantiza el empoderamiento y garantiza el éxito continuamente (Maxwell, 2005).

El 60% de docentes, sostienen que nunca existe empoderamiento del personal docente que permita involucrarse en la buena marcha institucional, el 33% sostienen que a veces existe tal empoderamiento y el 7% que siempre está presente.

Es necesario precisar que el directivo tiene toda obligación del caso de promocionar y conseguir en el plantel el desarrollo del empoderamiento,

pues se conoce que solamente así el personal podrá dedicarse con mayor decisión a lograr plasmar los más grandes objetivos institucionales.

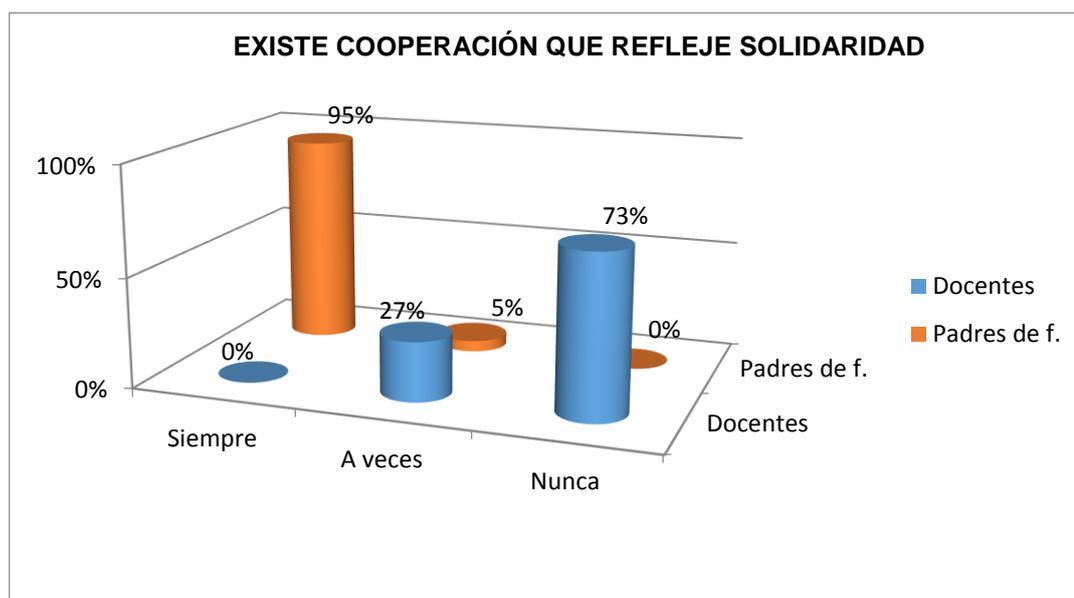
### 9. ¿En el plantel existe cooperación que refleje solidaridad?

**Cuadro 9**

EXISTE COOPERACIÓN QUE REFLEJE SOLIDARIDAD				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de familia	
	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	0	0	90	95
<b>A veces</b>	4	27	5	5
<b>Nunca</b>	11	73	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100	95	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes del Colegio Nacional Ec.Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda

**Gráfica 9**



La cooperación es el acuerdo por medio del cual dos o más actores deciden unir esfuerzos procurando un propósito común. La cooperación es el

intercambio interinstitucional, que puedan aprovechar las ventajas comparativas y competitivas de cada una de las instituciones involucradas en los procesos de cooperación, y al mismo tiempo se conviertan en un aspecto estratégico para su desarrollo (López, 2010).

El 73% de docentes, manifiestan que nunca en el plantel existe cooperación que refleje solidaridad, mientras que el 27% de docentes y el 5% de padres de familia, señalan que a veces existe tal cooperación en la institución, pero el 95% de los padres de familia declaran que siempre existe cooperación que refleja solidaridad entre los involucrados.

Es necesario señalar que la cooperación une esfuerzos procurando un propósito común como base de toda proyección con ventajas de competir y comparar con otras instituciones educativas, siendo necesario para poder lograr la solidaridad entre quien conforma esa institución educativa, que el directivos planifique acciones para trabajo en equipo que es el pilar fundamental para lograr la cooperación y por ende la solidaridad.

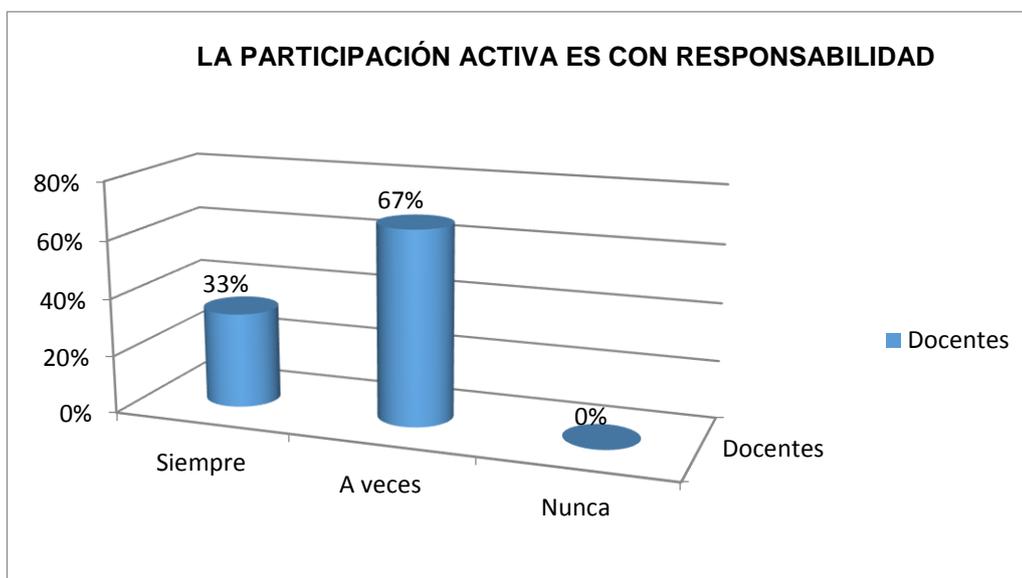
**10. ¿La participación activa de los integrantes de la comunidad educativa la realizan con responsabilidad?**

**Cuadro 10**

LA PARTICIPACIÓN ACTIVA ES CON RESPONSABILIDAD		
Alternativas	Informantes Claves	
	Docentes	
	f	%
Siempre	5	33
A veces	10	67
Nunca	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes del Colegio Nacional Ec. Abdón Calderón Muñoz  
 Responsable: María Magdalena Briceño Ojeda.

**Gráfica 10**



La participación es el compromiso voluntario de personas en los intercambios sociales con responsabilidad como una alianza donde, es preciso concretar uno o varios objetivos de desarrollo, identificar beneficios

de cada actor involucrado, garantizar su calidad, compartir riesgos e inversiones asociadas y crear una distribución equitativa de poder en la toma de decisiones (Casado, 2007).

Los resultados de la presente pregunta indican que el 67% de los docentes consideran que a veces existe participación activa de los integrantes de la comunidad educativa y la realizan con responsabilidad y comprometidos en beneficio común, mientras que el 33% sostienen que siempre existe participación y lo hacen con responsabilidad.

Por lo expresado hace falta que el directivo en el plantel gestione los valores, con motivación y estimular la participación con buenas relaciones interpersonales para lograr la colaboración activa de los integrantes en la comunidad educativa, de tal forma que todos sean los artífices del progreso y desarrollo institucional.

## **g. DISCUSIÓN**

### **Hipótesis 1**

La gestión del directivo influye significativamente en el clima organizacional del Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja durante el período 2013 – 2014.

La institución investigada vive una problemática relacionada con la gestión de los directivos.

Un gran porcentaje (47%), de los docentes, en la pregunta 1 y 9 , sostiene que la gestión que realiza es inapropiada, por el escaso compromiso y responsabilidad para la participación, esta situación se deriva por el bajo nivel en la relación interpersonal que influye en el clima institucional, por consiguientes el directivo debe lograr el apoyo y simpatía de todos los integrantes, para lograr el mejoramiento de su gestión, propiciando espacios de reflexión, motivación y confianza a todos los involucrados de manera conjunta y, orientado al quehacer académico y administrativo del plantel.

Los docentes en un 73%, de la pregunta 4, expresan que falta estímulo, reconocimiento y gratificación al desempeño docente en la institución, por parte de los entes institucionales, impase proveniente por falta del valor de la solidaridad y empatía, que afecta directamente en las relaciones laborables, por lo tanto, el directivo debe tomar en consideración estos resultados para

iniciar un proceso de cambio mediante el cual se recompense con motivación, estímulo a los docentes destacados, de tal manera que esta motivación sea el inicio de un cambio de actitud en el clima organizacional.

Los docentes en un 80% , pregunta 5, sostienen que nunca el directivo estimula las acciones innovadoras del personal docente, en tanto que el 83% de los padres de familia manifiestan que a veces ha existido el estímulo por parte de los directivos frente a las acciones innovadoras de los docentes, falencia que es un común denominador que afecta las relaciones interpersonales e influye directamente en el clima institucional y a la buena voluntad para la aportación con sus innovaciones personales y profesionales; por lo antes mencionado el directivo es quien debe incentivar a la actualización del personal institucional y de esta manera contribuir al desempeño docente.

Los docentes y padres de familia en un 83%, pregunta 6, opinan que a veces se organizan para la distribución de tareas de acuerdo al título, especialidad y destreza, estos resultados obtenidos se señala que el directivo debe tomar en consideración estos resultados para reflexionar, sobre la efectividad profesional que genera la distribución de las tareas de acuerdo a las fortalezas del talento humano para un mejor desempeño, y lograr los objetivos personales e institucionales dando como resultado un clima laboral estable.

El 67% de los docentes, pregunta 8, en la institución nunca se planifican estrategias para alcanzar las metas institucionales, en tanto que, la planificación de estrategias es fundamente para alcanzar las metas institucionales, es una actividad que debería ser tomada muy en consideración por las autoridades educativas, como en el presente caso, sin embargo falta aún robustecer este campo de la administración educativa que se lo puede lograr comenzando con una comunicación efectiva a todos los actores o estamentos institucionales.

Por lo anteriormente mencionado, se acepta **la hipótesis uno**; por cuanto en la investigación, se puede evidenciar que, La Gestión del Directivo influye significativamente en el clima organizacional del Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, toda vez que se demuestra que en la institución investigada que la gestión que realizan los directivos, no satisfacen a un gran porcentaje de investigados.

## **Hipótesis 2**

La práctica de valores influye significativamente en el clima organizacional en el Colegio Nacional Eco. Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja durante el período 2013 - 2014

Los docentes en un 47%, pregunta 4, sostienen que a veces se practica el trabajo en equipo, debido a la falta de práctica de valores, lo cuales deben

ser el precedente de presentación de todo plantel educativo, por lo que en este caso se debe considerar este aspecto con mayor frecuencia y el trabajo en equipo es la oportunidad de compartir ideas, experiencia y aprender, como también se practica la comunicación y la capacidad de escuchar, ser escuchado, por lo tanto es el directivo es quien debe propiciar el trabajo en equipo por el bien personal, institucional y social..

Los docentes en un 73%, pregunta 5, los docentes manifiestan que falta estímulo, para desarrollar la cooperación y lograr los objetivos institucionales, debido al escaso trabajo en equipo de trabajar todos para uno y uno para todos, afectando las relaciones interpersonales, por lo tanto, el directivo debe tomar en consideración estos resultados para iniciar un proceso de cambio mediante el cual se recompense con motivación, estímulo a los docentes, de tal manera que esta motivación sea el inicio de un cambio de actitud en el clima organizacional.

Los docentes en un 73%, pregunta 6, opinan que nunca se orienta en la institución al talento humano a trabajar en equipo, la orientación del talento humano al trabajo en equipo es una actividad de fundamental importancia que debería tener en cuenta todo directivo, ya que es una forma de vincular una red de interacción capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera a la mejor actividad individual administrativa, de la cual depende el éxito o fracaso del rumbo institucional.

El 40%, de los docentes, pregunta 7, indican que nunca en la institución se estimula el desarrollo laboral, mientras que el 63% de los padres de familia, manifiestan que lo hacen a veces por parte de los directivos, debido a la falta de relaciones interpersonales y afectando al clima institucional, el directivo deberá incorporar técnicas específicas con la finalidad de superar esta falencia.

Los docentes en un 67%, pregunta 9, señalan que nunca ha existido cooperación y empoderamiento de los involucrados que permita el cumplimiento de las metas y desarrollo institucional. Por lo tanto, es necesario que los directivos realicen un llamado de atención a reflexionar, sobre el empoderamiento a la labor docente, “ponerse la camiseta institucional”, para el mejoramiento y logro de objetivos personales como institucionales.

El 73% de docentes, y el 95% de los padres de familia, pregunta 11, manifiestan que nunca en el plantel existe cooperación que refleje solidaridad, cooperación en la institución entre los involucrados, siendo necesario señalar que la cooperación une esfuerzos procurando un propósito común como base de toda proyección con ventajas de competir y comparar con otras instituciones educativas, y de esta manera lograr el valor de la solidaridad entre quien conforma la institución educativa, que el directivos planifique acciones para trabajo en equipo que es el pilar

fundamental para lograr la cooperación y valores en beneficio organizacional.

Por lo expresado hace falta que el directivo en el plantel gestione los valores, con motivación y estimular la participación con buenas relaciones interpersonales para lograr la colaboración activa de los integrantes en la comunidad educativa, de tal forma que todos sean los artífices del progreso y desarrollo institucional.

Por lo antes mencionado, se acepta **la hipótesis dos**, por cuanto, en la investigación, se puede probar que, los valores de los integrantes de la comunidad educativa investigada, influye significativamente, en el clima organizacional, del Colegio Nacional Eco. Abdón Calderón Muñoz, por cuanto se evidencia que en la comunidad educativa, el trajo en equipo, la cooperación, estímulo laboral, empoderamiento, y compromiso son indicadores de la variable, los valores institucional, los mismos que escasamente contribuyen como una fortaleza al clima organizacional y desarrollo institucional.

## **h. CONCLUSIONES**

El éxito de la institución educativa, y en particular del Colegio Nacional Eco. Abdón Calderón Muñoz, que día a día enfrenta dificultades y, que depende de técnicas, estrategias del talento humano y conceptuales como también de la forma como los directivos ejecutan su trabajo y los resultados que se obtienen con los recursos disponibles.

De acuerdo con el trabajo realizado y considerando el análisis de los instrumentos aplicados a la totalidad de los involucrados, entre los aspectos de mayor relevancia tanto en la gestión del directivo, como los valores, y el clima organizacional, tratados en la presente investigación se pueden señalar las siguientes conclusiones:

Se determinó que los directivos del Colegio Abdón Calderón Muñoz, cumple parcialmente algunas funciones por desconocimiento de los criterios establecidos en el Normativo de Educación Básica Superior y Bachillerato, el cual exige que el directivo del plantel debe ejecutar actividades de gestión tales como: Gestión apropiada, reconocimiento a las acciones positivas del docente, estímulo a las acciones innovadoras del docente, organización la distribución de tareas, planificar estrategias para conseguir las metas institucionales, la gestión directiva responder a las exigencias del entorno, orientación al talento humano al trabajo grupal, cooperación para lograr los objetivos institucionales, fortalecer el trabajo grupal, estímulo laboral,

empoderamiento para lograr desarrollo institución, compromiso a la participación con responsabilidad.

1. Un porcentaje considerable (76%), de docentes y padres de familia, consideran que la gestión del directivo es inapropiada y a veces responde a las exigencias del entorno por el escaso compromiso y responsabilidad para la participación, esta situación se deriva por el bajo nivel en la relación interpersonal que influye en el clima institucional, como también la falta de estímulo al reconocimiento por las acciones positivas e innovadoras de los docentes que apoyan, incrementa el desempeño, integra y amplía las relaciones interpersonales de los actores institucionales.
2. Un porcentaje distintivo (80%), de docentes y padres de familia, admiten que la organización de la distribución de las tareas a veces contribuye al desempeño de los docentes y a alcanzar las metas específicas y competitividad de los actores, producida por la falta de canales apropiados para la comunicación, situación que afecta la participación a una planificación de estrategias que son decisivas en la distribución de los recursos y tareas para lograr desempeño de los actores y calidad en los proceso del sistema educativo.
3. Para los docentes y padres de familia, la cooperación para orientar al talento humano al trabajo grupal (76%), se da a veces. Situación que se

evidencia al fortalecer el trabajo en equipo, para que los docentes y padres de familia (80%), en igual condición no contribuye al estímulo laboral y por ende al desempeño docente que es la preparación específica para el cumplimiento de acuerdos con las responsabilidades y funciones profesionales tales como: Planificación docente, motivación a los estudiantes, trabajo por colegas, administradores y padres de familia.

4. Docentes y padres de familia, son conscientes que el empoderamiento para logara desarrollo institucional incide en poder cambiar situaciones, accionarlas y decidir sobre la acciones de los docentes (76%), para valorar los resultados y las relaciones interpersonales, aspectos también presentes en la ineficacia de los compromisos y responsabilidad en la participación, encarnando valores que oriente el comportamiento del directivo y garantiza el empoderamiento y el éxito continuamente del Colegio Nacional Eco. Abdón Calderón Muñoz.

## **i. RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta como referencia las conclusiones del presente trabajo de investigación, se señalan las siguientes conclusiones:

1. Que en base a la falta gestión del directivo en una forma inadecuada que a veces no responde a las exigencias del entorno y el escaso compromiso y responsabilidad para lograr los objetivos institucionales, los directivos deben dar importancia necesaria a la incorporación y contribución de todos los grupos representantes del colegio, mediante la motivación, comunicación y buenas relaciones interpersonales que contribuyan al reconocimiento estímulo a las acciones positivas e innovadoras del docente, con responsabilidad y compromiso para lograr con éxito la gestión del directivo que transforme la realidad educativa, promoviendo la diferencia entre el querer y saber hacer orientando la buena marcha institucional.
2. Que los directivos impulsen actividades para la distribución de las tareas, planificación de estrategias que permita cumplir con las metas institucional, para lograr objetivos a partir de la misión y visión, distribución de los recursos como de las tareas, de acuerdo a la idoneidad profesional, desempeño y competitibilidad de los actores con metas claras y específicas.

3. Que el directivo fomente procedimientos para la cooperación de los integrantes procurando un propósito común para lograr los objetivos de la institución, como también que fortalezca el trabajo en equipo que permita generar interacción y desplegar una dinámica colectiva que supere la individualidad y comprometidos por un fin común, que beneficie el clima institucional.
  
4. Que las instancias académicas y administrativas, posibilite la planificación de estrategias que motiven el empoderamiento para conseguir desarrollo institucional, con responsabilidad, compromiso en la participación que garantice, valore los resultados y conseguir el éxito continuamente mediante la valoración de las relaciones interpersonales y, así, mejorar el servicio que ofrece el Colegio Nacional Eco. Abdón Calderón Muñoz. Gestión que estará coordinada por el directivo y, los procesos de avance y cambio serán supervisados por la comisión pedagógica, para fortalecer la gestión directiva, los valores institucionales y por ende el clima institucional.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- ACOSTA, Reyes Osmani. (2008). Descripción de técnicas metodológicas del proceso enseñanza- aprendizaje. Propuesta para una reforma de la enseñanza. Granma: Cuba.
- ARBELÁEZ, López Ruby. (2010). En el rendimiento docente se encuentra el camino del éxito.
- BARTREA, Moya Eduardo. (2009). La puntualidad.
- BLANCHARD, Ken y MILLER, Mark. (2010). Empoderamiento estructural. Editorial, Norma. San Francisco.
- BOTERO, Carlos Alberto. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. Colombia: Chica.
- BROOKOVER, Mario. (2009). El clima laboral. Buenos Aires: Santos.
- BRUNET, L. (2008). El clima de trabajo en las organizaciones. México: ONE.
- BUCHLOZ y Roth. (2010). Libro Como Crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa. España.
- CHURCHILL, Wilson. (2012). Educar en Valores a los niños.
- COVEY, Stephen R. (2010). Trabajo en Equipo. Buenos Aires.
- DÍAZ, Sobrinho J. (2008). Evaluación Institucional. Formación del Docente Universitario, organizado por cátedra UNESCO – AUGM. Udela: Montevideo.
- DOMENECH, Silvia. (2010). Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico. Capítulo I. Artículo 1.

- EDUCACIÓN, Ministerio de Actualización y Fortalecimiento Curricular. (2010). Quito: ME.
- EZEQUIEL, Ander. (2001). El trabajo en las instituciones educativas. Argentina: Humanistas.
- LÓPEZ, López Verónica y PÉREZ, Rosa María. (2010). Origen de la Gestión Administrativa. Benvengo: Caribe.
- MARRERO, Suárez Yunisa. (2012). El beneficio de mantener un buen clima organizacional.
- MENDEZ, A. (2008). El clima organizacional en Colombia. Bogotá: MAC.
- MORESCHI, Graciela. (2012). Cómo influye en nuestras vidas las creencias y Valores. Toronto: Chest.
- ORTEGA, William. (2013). Dimensión del Clima Institucional.
- ROJAS. de Rojas Morelba. (2010). Universidades de los Andes. La Autonomía Docente en el Marco de la Realidad Educativa.
- ROZETO, Migliaro Luis. (2009). Evolución del Significado de la Solidaridad.
- SÁLAS. Inés. (2010). Creaciones de equipos. Universidad de Santiago de Chile.
- SALINAS, Oscar Javier. (2008). Honestidad y rectitud: Principios para un buen crecimiento.
- TERRY, George y Franklin Stephen. (2012). Principios Administrativos. Editorial. Continental: México.

k. ANEXOS



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

### NIVEL DE POSGRADO PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

#### PROMADED

TEMA: LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y LOS VALORES, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL COLEGIO NACIONAL EC. ABDÓN CALDERÓN MUÑOZ, DE LA PARROQUIA SANTIAGO, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013 – 2014.

Proyecto de tesis previo a la  
obtención del grado de  
Magister en Administración

**AUTORA**

**Lic. María Magdalena Briceño Ojeda**

1859

LOJA - ECUADOR

2013

**a. TEMA**

**LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y LOS VALORES, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL COLEGIO NACIONAL EC. ABDÓN CALDERÓN MUÑOZ, DE LA PARROQUIA SANTIAGO, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013 – 2014.**

## **b. PROBLEMÁTICA**

### **Contextualización**

El Colegio Nacional “Econ. Abdón Calderón Muñoz”, se encuentra ubicado en la Parroquia Santiago, Cantón y Provincia de Loja, a 33 Km. de la Ciudad de Loja, está ubicada geográficamente al Norte con el Cantón Saraguro; al Sur con la Parroquia de Jimbilla y el Valle; al Este con las Parroquias San Lucas; y al Oeste con las Parroquias de Chuquiribamba y Taquil, tiene una extensión aproximada de noventa y seis Km cuadrados.

En lo relacionado a la infraestructura habitacional, la parroquia de Santiago se asienta en las planicies y márgenes de la carretera panamericana Loja – Cuenca. Las viviendas son construidas de material mixto: Tapia, Adobe y hormigón. Como es característico en la zona rural, la urbe no cuenta con una planificación urbanística, cada habitación cuenta con los servicios básicos indispensables, existe electrificación, línea telefónica en pocas habitaciones, Casa Comunal, Retén Policial, Convento e Iglesia Católica.

Los centros educativos existentes en el lugar son: Escuela “Magdalena Dávalos”, Escuela “Luis Pasteur” y el colegio “Abdón Calderón Muñoz”.

El Colegio “Abdón Calderón Muñoz”, fue creado mediante acuerdo ministerial número 651 del 3 de Abril de 1981.

El plantel desde su creación, hasta los momentos actuales ha tenido algunos logros institucionales, que por su importancia se los hace constar:

- Mediante acuerdo ministerial número 465 de Agosto de 1989, autoriza el funcionamiento del Ciclo Diversificado, con la Especialidad de Ciencias Sociales. A partir del año lectivo 1989–1990.
- Con acuerdo ministerial número 568 de Noviembre de 1994, se crea una nueva especialidad Químico Biológicas, a partir de año lectivo 1995 – 1994.
- Con resolución número 007-DPEL- del 11 de Septiembre del 2001 se autoriza que se incluya en el pensum de estudios la asignatura de Computación en el Bachillerato.
- Mediante acuerdo número 006-DPEL del 24 de Abril del 2003, se autoriza la aplicación de la propuesta “ Modelo de Innovación Renovado de Evaluación de los Aprendizaje, y su reglamento”, a partir de año lectivo 2002 -2003.

Desde la creación del colegio en el mes de Abril de 1981, hasta los actuales momentos por la institución han tenido doce administraciones, cada una ha contribuido con el desarrollo y superación institucional en su orden:

Lic. Jorge Almeida S.	Rector encargado	1980 (+)
Lic. Filadelfo Peña	Rector titular	1981
Lic. Alfredo Riascos J.	Rector encargado	1983
Lic. Fernando Montaña	Rector titular	1984
Lic. José Ordóñez R.	Rector titular	1989
Lic. Julia Tene T.	Rectora encargada	1997
Ing. Julio Ojeda S.	Rector encargado	1998
Lic. Máximo Lasso M.	Rector encargado	1999
Lic. Manuel Enrique S.	Rector encargado	2000
Lic. Víctor Sócola G.	Rector titular	2001–2008

Dr. Manuel Erique S.	Rector titular	02-2009
Lic. Marlene Loayza F.	Rectora encargada	03-2009

(continúa)

En lo referente al personal, laboran diez profesores titulares y un profesor contratado; cuatro administrativos haciendo falta el incremento de recursos humanos para que cubran las diferentes áreas y especialidades. En materia de infraestructura contamos, con una planta completa para la administración, aulas para atender un paralelo por curso, requiriéndose un bloque de aulas, aspiración que es posible que se cristalice con la ayuda del DINSE y Organismos de desarrollo como el Consejo Provincial.

El plantel educativo alcanza su nivel más elevado en el año 1999 debido a que se alcanzan las obras de infraestructura en un cien por ciento gracias a las eficientes diligencias de las autoridades. Sin embargo, a partir del 2008 inicia una época negativa en la que surgen problemas tanto a lo interno como a lo externo de la institución, dándose el caso de llegar a ser reubicado el personal docente y autoridades en su totalidad debido a una ruptura de relaciones con la comunidad educativa, pese a ello se ha superado tal situación llegando a retornar parte de la planta docente con la esperanza de contribuir al mejoramiento del desarrollo educativo del sector.

Como toda institución educativa, el plantel investigado posee su filosofía institucional, la misma que se expresa a través de los siguientes componentes:

**La Misión.-** El Colegio “Abdón Calderón Muñoz” de la parroquia Santiago , es una Institución Educativa, ubicada en la parte norte del Cantón Loja, su objetivo es brindar a la juventud educación básica terminal y bachillerato en ciencias generales, sustentada en la corriente

pedagógica del constructivismo, la misma que procura formar a la juventud de talento con calidad humana, académica, basada en principios y valores, cultivando el pensamiento crítico, reflexivo e investigativo, con metodologías innovadoras, acordes con el desarrollo científico- tecnológico, buscando permanentemente el aprendizaje orientados al fortalecimiento de valores personales e institucionales, formando parte de la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

**La Visión.-** El Colegio Nacional “Eco. Abdón Calderón M.” de la parroquia de Santiago es una Institución de educación media que aspira constituirse en el mejor centro educativo de formación académica, con una nueva orientación educativa, con docentes capacitados y perfil académico selectivo; anhelando una planta física con un equipamiento en laboratorios, video-biblioteca, aulas virtuales acorde a sus necesidades venideras, con un alto nivel de organización y planificación que enrumbe a la formación integral de los educandos, para entregar a la sociedad hombres íntegros, con capacidades excelentes, líderes en todos los ámbitos, con espíritu emprendedor, con libertad de pensamiento y acción, comprometidos con el cambio y la transformación social.

Entre los objetivos institucionales se encuentran:

1. Elevar el rendimiento académico y la formación integral de los estudiantes, a través de la aplicación del modelo pedagógico del “CONSTRUCTIVISMO PERSONALIZADO” y la vigencia del Bachillerato en Ciencias Generales, durante el periodo del quinquenio del PEI.

2. En el Quinquenio 2010-2015, aplicar los diferentes componentes del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) y en forma anual ejecutar los Planes Operativos Anuales (P.O.A) con lo que pretendemos mejorar la imagen institucional Educativa.
3. Lograr un incremento significativo de la población estudiantil con la puesta en ejecución de los Proyectos y Sub-proyectos en las diferentes líneas de acción del P.E.I. y el Bachillerato en Ciencias Generales.
4. Establecer nuevas estrategias de aplicación del Bachillerato en Ciencias Generales, con un nuevo enfoque de un currículo Integrado e Interdisciplinario, la continuidad del Reglamento Interno, la vigencia del código de Convivencia y el modelo Alternativo de Evaluación de los Aprendizajes, que coadyuven a ofertar una educación de calidad.

Entre los valores que se han propuesto en el establecimiento educativo se encuentran: La responsabilidad, honestidad, solidaridad, puntualidad, de los cuales su práctica es esporádica en razón de las diferencias individuales existentes.

### **Situación actual del problema**

Los establecimientos educativos, requieren asumir políticas ya establecidas, tales como la utilización de los estándares en ciencia; todos los seres humanos del siglo XXI, deben dominar estas herramientas, con el fin de ser más competentes y así poder dar respuesta a las exigencias del contexto, del entorno científico. Se trata pues, de poder aplicar la ciencia y la práctica a los saberes que se generan en la institución. Esto es un gran desafío, y a su vez es una

excelente oportunidad para la comunidad educativa, promover procesos investigativos que propendan a la innovación educativa, para darle sentido al proceso curricular

Esto implica que la institución empiece a generar una transformación en sus procesos administrativos en los que el papel del directivo sea activo, creando espacios para la reflexión, permitiendo que el clima organizacional sea agradable, lleno de significación, que sea pertinente y adecuado.

Desde esta perspectiva, se ha realizado un primer acercamiento a la problemática de estudio mediante la técnica de la encuesta, obteniéndose luego del análisis de los resultados empíricos los siguientes resultados: se establece que en el Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, el clima organizacional requiere ser analizado e investigado a fin de verificar si se cumple acorde a las exigencias establecidas en la filosofía institucional, así como en la demanda social actual.

Existen factores como la gestión del directivo y la práctica de valores que de acuerdo a las respuestas entregadas por los investigados estarían siendo aspectos que disminuyen un buen clima organizacional.

Lo expresado se corrobora cuando el 76% de docentes indican que la gestión del directivo no es la apropiada.

Otro aspecto señala que al parecer, la práctica de valores no se ha definido según lo afirman el 81% de los docentes investigados.

Con referencia a las actitudes, se puede evidenciar que un 70% de docentes no demuestran cualidades que coadyuven a propiciar un buen ambiente institucional.

De igual manera, cuando se interroga acerca de las creencias, como otro factor del clima organizacional, se conoce que el 78% adoptan posiciones empíricas considerando las creencias ancestrales en su forma de actuar.

En lo que respecta al clima organizacional, se vislumbra que existen algunas dificultades evidenciadas por la falta de autonomía individual, ya que, el 76% asevera que no existe libertad para expresar las experiencias profesionales y aportes que poseen los docentes, lo cual desmotiva la labor pedagógica.

Algo similar puede decirse de la inadecuada estructura de los puestos de trabajo, la misma que, en un 81%, se da por designación personal.

Por otra parte las expectativas que tienen los docentes no son recompensadas, según lo manifiestan el 80% de los investigados.

Finalmente, de acuerdo al 69% no existe consideración a los docentes ya que no se los estimula por sus aportes y esfuerzos realizados.

Lo que se ha señalado hace pensar que el clima organizacional del Colegio Nacional Abdón Calderón Muñoz puede estar siendo afectado por los dos factores indicados, lo que se puede comprobar luego de la consecución de la presente investigación, por lo que se expresa el problema en los siguientes términos:

### **Problema general**

¿Cómo repercuten la gestión del directivo y los valores, en el clima

organizacional, del Colegio Nacional Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, del cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?

De esta gran problemática establecida, se pueden derivar los siguientes subproblemas:

### **Problema Derivado 1**

¿Cómo repercute la gestión del directivo en el clima organizacional, del Colegio Nacional Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, del cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?

### **Problema derivado 2**

¿Cómo repercuten los valores, en el clima organizacional del Colegio Nacional Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, del cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?

### **Factibilidad**

El desarrollo del presente trabajo investigativo permitirá generar capacidades y competencias directivas para optimizar la gestión del directivo, involucrar en la práctica de valores a toda la comunidad educativa y mejorar el clima organizacional, lo cual permitirá elevar la calidad de la educación que se ofrece en el Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, ya que se cuenta con la factibilidad necesaria en los componentes bibliográficos, académicos, de talentos humanos y recursos económicos para llegar a la culminación efectiva de esta tarea investigativa.

## **Delimitación**

Con el presente estudio se quiere comprobar la relación existente entre la gestión del directivo y la práctica de valores con el clima organizacional. La presente investigación se desarrollará en el Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, de la Parroquia Santiago, Cantón y Provincia de Loja, durante el período 2013-2014, el plantel cuenta con 110 estudiantes de Octavo Año de Educación Básica a Tercer Año de Bachillerato, con 15 docentes, un rector, un vicerrector y un inspector general.

### **c. JUSTIFICACIÓN**

En un contexto económico caracterizado por los cambios y la aparición de nuevos modelos de producción basados en el saber y sus aplicaciones, las instituciones educativas deben adoptar prácticas de gestión con una visión prospectiva que responda a las necesidades de sus entornos.

Por lo tanto, los responsables de la administración educativa deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar de manera regular la eficacia de las normas y procedimientos administrativos.

En toda institución educativa, las acciones eficaces serán las derivadas de la definición de sus propios objetivos y del diseño a su medida del desarrollo y naturaleza de las tareas propias del centro.

La calidad en educación, como atributo o condición de la acción y efecto de educar, en relación con criterios establecidos por los miembros de una comunidad educativa, de acuerdo a su contexto, exige que el desarrollo tenga como principios normativos valores como dignidad humana, justicia social, igualdad de derechos y de oportunidades, libertad, participación, transparencia u otros principios propios de las sociedades democráticas.

La existencia de cauces y órganos para posibilitar la participación, en la gestión de la institución escolar y el trabajo participativo, como criterio de calidad, sólo es posible mediante estructuras adecuadas que requieren, sin lugar a dudas, la constitución de equipos de gestión o unidades de trabajo.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar esta investigación, cuya finalidad será la de destacar la repercusión que tiene la gestión del directivo y los valores en clima organizacional, lo

cual permitirá la reflexión de la gerencia de la organización educativa, a fin de lograr un equilibrio entre el la gestión directiva y el clima organizacional en el que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación bibliográfica pretende hacer una recolección de los supuestos teóricos y empíricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación.

El clima organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una práctica de valores alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Conocer el clima de la organización es relevante en el comportamiento del personal docente que labora en las instituciones educativas, ella fortalece aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Considerando lo expresado, se ha evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte del personal docente, lo que lógicamente ha repercutido en los climas de trabajo de cada una de las dependencias que conforman la institución.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta dirección, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la gestión directiva y la práctica de valores son

factores determinantes en el clima organizacional tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la gestión del directivo debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los dos grupos de referencia y lógicamente mejorar la armonía institucional.

Es de hacer notar que de la apreciación que se tenga sobre la presente investigación se beneficiará el personal docente, directivo y comunidad educativa, por lo que al contar con el apoyo de estos elementos se vuelve factible llevar adelante este proceso investigativo que además se constituye en un requisito reglamentario previo a la obtención del grado y título de magister en administración educativa.

#### **d. OBJETIVOS**

##### **General**

Establecer la repercusión de la gestión del directivo y los valores en el clima organizacional del Colegio Nacional Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, del cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

##### **Específico 1**

Detallar cómo repercute la gestión del directivo en el clima organizacional, del Colegio Nacional Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, del cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

##### **Específico 2**

Definir cómo repercuten los valores en el clima organizacional del Colegio Nacional Abdón Calderón Muñoz de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja, período 2013 - 2014.

## e. MARCO TEÓRICO

### 1. La Gestión del Directivo

#### 1.1. La Gestión

**Concepto.-** El proceso de gestión “implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema”<sup>1</sup>, como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el currículum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos.

Se entiende por gestión del directivo al conjunto de acciones que le permiten a la institución educativa generar un norte y definir hacia dónde quiere ir; se consolida a través de la participación de un equipo de gestión institucional conformado por la autoridad y los coordinadores.

Es conocido que el directivo va a tener dificultades por las dimensiones que tiene la integración. “El directivo continúa siendo la cabeza del equipo; sin embargo, una efectiva gestión de éste debe pasar por la conformación de un equipo de gestión institucional. La gestión directiva se basa en decisiones colegiadas porque la institución necesita más de dos ojos y mucha capacidad para la toma de decisiones y para la gestión de liderazgo”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MOLLINS, M. Teorías de planificación. Caracas, 2005

<sup>2</sup> LEURO, Álvaro. Gestión Institucional. Edit. Ministerio de Educación de Colombia. Bogotá 2008

La gestión directiva se refiere entonces a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. La gestión directiva, tiene como finalidad fortalecer el rol de las autoridades como líderes y gestores de cambio en los establecimientos educativos para un mejoramiento en la organización, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la institución.

### **1.1.1. La Gestión Directiva.-**

“El área de gestión directiva es la responsable de orientar, coordinar y articular los procesos institucionales e interinstitucionales, de tal manera que la institución busque siempre el mejoramiento continuo de la gestión educativa en su conjunto; para esto se requiere de acciones planeadas intencionadas, sistemáticas y participativas, con propósitos, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos”<sup>3</sup>. Para el logro de este propósito es indispensable el concurso de la gestión directiva con un gran sentido de liderazgo, en especial de los directivos de la institución.

Con este enfoque la institución comienza a generar procesos de manera integrada, mejorando los niveles de participación, información y comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y con el entorno, diseñando experiencias de aprendizaje que motiven a los estudiantes hacia el conocimiento y les permitan el fortalecimiento de sus potencialidades, la evaluación y seguimiento continuo para determinar los avances, logros o dificultades en los procesos en donde la institución pueda establecer la calidad del servicio educativo que le brinda a la comunidad estudiantil.

---

<sup>3</sup> BARRANTES, Raúl. Las innovaciones educativas: escenarios y discursos de una década en Edit. MEN. Colombia. 2009

Son responsabilidades fundamentales de la gestión directiva: la apropiación del Horizonte institucional por parte de los estamentos de la comunidad educativa, el funcionamiento y liderazgo del gobierno escolar , la generación de un clima institucional que promueva la participación, la democracia, el pluralismo, el respeto por la diversidad y la diferencia, la convivencia y el sentido de pertenencia hacia la institución; igualmente son importantes las relaciones con el entorno buscando la posibilidad de establecer convenios y acuerdos con otras instituciones o entidades que brinden apoyo a los procesos institucionales.

En este sentido la gestión directiva se relaciona con el funcionamiento general de la institución, con el desarrollo de los procesos internos y con el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad educativa para consolidar proyecciones estratégicas.

El Ministerio de Educación Nacional según artículo “Colombia aprende” (2007) describe a la gestión directiva como el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer."

Es la forma en que se van a cristalizar las ideas de mejora en el quehacer en la casa, y escuela, ya sea en equipo o en colectivo, por lo que la gestión administrativa conduce inevitablemente a la obtención de un proyecto escolar y su respectivo plan operativo, de tipo táctico, o estratégico, las experiencias más cercanas a la gestión y su evolución, se encuentran en la iniciativa privada, con la oportunidad de establecer criterios y experiencias que pueden facilitar el trabajo en los escolares y mejorar las relaciones de los actores educativos, y todo esto con el fin de elevar la calidad de la educación.

Por lo tanto, la gestión directiva “es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones y los resultados que se lograrán”<sup>4</sup>.

En síntesis, la gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones.

La gestión directiva consiste en:

- ❑ Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- ❑ Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- ❑ Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- ❑ Comprometer a todos los actores institucionales.
- ❑ Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del directivo, debe:

- ❑ Planificar
- ❑ Controlar
- ❑ Definición de objetivos
- ❑ Decisiones para solucionar problemas
- ❑ La comunicación
- ❑ Capacitación del personal
- ❑ La influencia del poder

---

<sup>4</sup> CHEN, Yongming: Administración Educativa. Edit, University Publish House, Shanghai, 2006

Se pueden encontrar dos dimensiones, Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la contención de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

### **1. 1. 2. El rol del directivo**

El rol del directivo en una institución educativa con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Un directivo debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del directivo es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el directivo organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

### **1. 1. 3. Dimensiones de la gestión directiva**

Se podría hablar de cuatro dimensiones:

#### **a. La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):**

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

#### **2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):**

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

#### **3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):**

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza

- ❑ El valor otorgado a los saberes
- ❑ Los criterios de evaluación
- ❑ Las teorías de la enseñanza

#### **4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):**

- ❑ Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.
- ❑ El rol del directivo se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer y saber hacer”<sup>56</sup>.

#### **2.8.1. Ámbitos de actuación de los directivos**

Las tareas o funciones generales que debe desarrollar un directivo están determinadas por un conjunto de factores condicionantes. A la vez, difieren entre sí según su objeto, están regidas por unos determinados principios y se desarrollan en unos determinados ámbitos o áreas de actividad.

Seguidamente se detallan:

Son factores condicionantes:

- ❑ Las demandas: los requerimientos que se solicitan formalmente desde la superioridad o desde los diversos grupos de la comunidad educativa;

---

<sup>5</sup> *Ibíd*em, pág. 67

<sup>6</sup> FRIGERIO, G. Las instituciones educativas cara a cara, Argentina, 2006

- ❑ Las obligaciones: las tareas que debe desempeñar debido al lugar que ocupa dentro de la organización;
- ❑ El conocimiento: los saberes que posee en relación con los roles y funciones que debe desempeñar;
- ❑ Las destrezas o habilidades: entendidas como el conjunto de capacidades que permiten tomar decisiones concretas en momentos específicos;
- ❑ El contexto en el que se encuentra: constituido por diferentes aspectos (ubicación geográfica de la escuela, posibilidades y limitaciones que permiten los recursos disponibles, culturas predominantes en el grupo, etc.)

Según su objeto, las tareas se diversifican y se manifiestan promoviendo actuaciones tendientes a:

- ❑ Conseguir los objetivos que son propios de una institución educativa;
- ❑ Integrar, mantener y desarrollar los recursos personales, materiales y funcionales;
- ❑ Propiciar que las actividades centrales de la organización sean congruentes con el entorno y características de la comunidad en la que inmersa la escuela;
- ❑ Impulsar, promover y facilitar el cambio y la innovación;
- ❑ Crear y mantener una cultura propia que dé sentido al trabajo que se desarrolla en la institución, que ayude a asumir los valores, normas y objetivos por parte de todos los miembros y la implicación crítica para conseguirlos.

En cuanto a los principios que rigen estas tareas son:

- ❑ Técnico: participa en la elaboración de los planes, y asigna tareas diversas en función de las competencias de cada persona y las necesidades de la organización;
- ❑ Humano: desarrolla el rol de experto en relaciones humanas tanto dentro de la institución como fuera de la misma;
- ❑ Pedagógico: es un favorecedor y promotor de una práctica educativa coherente, con metodologías adecuadas a las necesidades de los alumnos.
- ❑ Simbólico: proporcionando claridad, consenso y compromiso respecto de los objetivos fundamentales de la organización.
- ❑ Cultural: conduciría a definir, reforzar, articular o cambiar los valores compartidos, que dan a la institución identidad propia.

Según el tipo de actividad que generan, las tareas y funciones son de orden:

- ❑ Técnico-pedagógico: están relacionadas con el diseño y desarrollo del currículum y con las tareas organizativas y orientadoras;
- ❑ Administrativo: relacionadas con las actividades de apoyo material, burocrático a sus subalternos.
- ❑ Relativas al gobierno de la escuela: coordinación de los equipos docentes, seguimiento de acuerdos, mediante procesos participativos.
- ❑ Social: congruentes con actividades derivadas de las relaciones humanas.
- ❑ Relativas a los asuntos personales: actividades relacionadas con conductas individuales que pueden o no tener incidencia directa en la organización.
- ❑ Relativas a la formación permanente: actividades derivadas de la reflexión sobre la práctica con intención de mejorarla, a través de la participación en acciones formativas.

Las tareas que desarrollan los directivos escolares son de naturaleza diversa y variedad múltiple. Así, se reúnen en un conjunto de roles, las conductas que se atribuyen a quienes ocupan cargos directivos. La noción de rol refiere, a un

conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o a un puesto de trabajo determinado que abarca una serie de actuaciones o tareas.

Dentro de las actividades centrales de la organización, se incluye roles como, técnico en organización, gestor del currículum, docente y evaluador; este trabajo focaliza el rol del director como gestor del currículum.

## **2.9. Importancia**

La importancia de la gestión directiva es un hecho reconocido por investigadores y docentes, independientemente de planteamientos ideológicos, políticos u organizativos. Es claro que en cualquier organización existen un conjunto de tareas, como la motivación, coordinación, conducción de grupos, etc., que es necesaria que sean asumidas por personas específicas, en este caso directivos. Pero no solamente hay que tener en cuenta su importancia de cara a la organización del centro sino también, aunque de modo indirecto, en el propio rendimiento académico de los alumnos.

Cada día se aprecia con más claridad que el buen funcionamiento de un centro educativo depende en gran medida de la capacidad y dedicación de su equipo directivo. No es de extrañar, por tanto, que en los últimos años se vayan replanteando en la mayor parte de los países de nuestro entorno todo lo relacionado con la dirección de los centros escolares.

Nuestro sistema educativo no puede ser una excepción y en los últimos años muestra una creciente preocupación por la mejora de la calidad de nuestros centros educativos, en los que juegan un importante papel sus equipos directivos.

Borja, plantea que “la gestión es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Comprende los momentos de planificación, implementación y el proceso de control y evaluación”<sup>7</sup>.

Aunque la gestión en un centro educativo, corresponde a varios sujetos y a varias realidades, el proceso de gestión definido en el sistema de mejora de la calidad, se centra en los equipos directivos y en la manera como ellos crean las condiciones para que sea posible lograr instituciones de calidad.

De igual manera Borja plantea que el eje de la gestión consiste en la organización de los recursos materiales y económicos y de las acciones que deben llevarse a cabo, para alcanzar las metas educativas propuestas.

## **2.10. Estilos de gestión directiva**

Como se ha señalado anteriormente, el concepto de gestión implica la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar el desempeño y conductas organizacionales de las personas para lograr objetivos, asumiéndose la responsabilidad de la calidad de los resultados. El concepto de estilo de gestión es concebido como el conjunto de normas y procedimientos que, sobre la base de una determinada estructura organizacional, se ejercen para la consecución de los objetivos y propósitos definidos por dicha organización.

El estilo de gestión de las entidades vinculadas a la educación tiene efectos en la forma de administrar la labor de apoyo a la función educativa y también a esta función directa en el aula.

---

<sup>7</sup> BORJA, Beatriz. La gestión educativa al servicio de la innovación. Formación pedagógica. Edit. Fundación Santa María, Venezuela, Octubre 2009

Según la literatura actual y atingente, una "buena práctica" de gestión de la educación, debería contener al menos los siguientes indicadores: Pertinencia con la realidad local en la cual nace y se desarrolla, y tener una llegada directa o indirecta a un sector significativo de la población.

Mostrar logros en términos de los objetivos que se proponen.

Ser reconocida, estar legitimada e institucionalizada en la organización municipal.

Mostrar capacidad de coordinación entre los recursos financieros y/o humanos disponibles, sean estos municipales, públicos o privados, locales, regionales, nacionales o internacionales.

De los antecedentes teóricos (documentos oficiales) y empíricos, lo registrado, una gestión educativa que respalde y favorezca la acción educativa implica asumir la educación comunal como parte de la misión de la administración del espacio con toda su complejidad, incluyendo formas innovadoras para realizar cambios y asumir riesgos, e incluso conflictos. Esto implica la ineludible necesidad de contar con equipos con visión modernizadora y alta capacidad operacional para establecer alianzas que permitan a los equipos institucionales una mayor independencia o movilidad dentro del marco regulador del quehacer. En términos específicos, una buena gestión educativa debería tener o promover:

- a. "Claridad de objetivos y metas: Dotar a todos los miembros de la organización con las directrices necesarias para que se identifique, sintonice claramente con lo que hay que lograr.
- b. Liderazgo: Explicitar y ejercer un liderazgo claro y resuelto.
- c. Profesionalización: Dotar de sistematicidad y organicidad a los distintos subsistemas que son incorporados en la educación municipal.

- d. Equipos de operativos: Fomentar la formación de equipos de trabajo que tengan continuidad y basen su acción en logros medibles y concretos.
- e. Gente nueva: Incorporar nuevos elementos que refresquen las formas de ver y hacer las cosas en educación.
- f. Capacitación: No descuidar nunca la formación permanente y que la capacitación sea acorde con lo que se espera lograr.
- g. Planificación: No descuidar la forma ni los contenidos, su jerarquía y prioridad en un sistema planificado; que lo importante sea lo urgente y permanente”.
- h. Participación de la comunidad: Incorporar a la comunidad y sus representantes en la marcha de la educación.
- i. Apoyos externos: No desconfiar y encontrar redes de apoyo útiles en cuestiones específicas a tratar. Utilización de la oferta pública: No descuidar las variadas ofertas del sector público y generar acciones concretas para postular a los diversos ámbitos de financiamiento ofertados.
- k. Acción desde adentro hacia fuera: Preocuparse por generar solidez de los equipos de trabajo que doten al conjunto de la organización de fuerza sinérgica para avanzar en las tareas propuestas”<sup>8</sup>.

Para mejorar la calidad de la educación y favorecer la formación continua del profesorado, se espera una acción conjunta y de colaboración entre el profesorado y los equipos de apoyo a la función docente.

El primer aspecto del proceso de Gestión Directiva es el estilo de gestión, el cual implica a las personas que lideran el proceso y el proyecto que guía el trabajo educativo.

---

<sup>8</sup> Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol 5, No.1, pp. 153-163. 154

Lewin distinguió tres estilos que los demás autores fueron matizando y ampliando:

1. Estilo autoritario o autocrático.
2. Estilo Laissez Faire o dejar hacer-Indiferente
3. Estilo democrático o social integrado

### **1. Estilo Autoritario o Autocrático**

Sanciona fácil y ejemplarmente. Es mecánica, rígida, estática y fiscalizadora. El modo autoritario se basa en que el jefe tiene autoridad y tiene el derecho de decidir y dar órdenes. Acentúa la sobreestimación de la autoridad del Director por su nombramiento, por el poder político o por el peso legal de la autoridad, al margen de la calidad profesional y humana. Se impone pero no convence. Se vale de dar órdenes y de la apariencia para su endiosamiento, busca la sumisión y no la colaboración. No tolera la crítica, ni el mérito ajeno. Toda la dinámica del grupo se estructura desde el líder que fija los objetivos y decide los recursos a aplicar, establece las normas y estilo de funcionamiento, controlando personalmente la realización de cada actividad a través de un sistema.

Este estilo crea actitudes infantiles dependientes y agresivas en los miembros subordinados del grupo cortando la creatividad e iniciativa.

Predomina, sin embargo, la eficacia, un alto rendimiento y la agilidad en la toma de decisiones y ejecución de la tarea.

En el momento en que desaparece o se afloja el control, se produce la desbandada y la dispersión porque nadie se siente vinculado al grupo, ni claras las metas comunes. Las relaciones entre los miembros del

grupo suelen estar enmarcados entre la permanente subversión y la sumisión, lo que genera enfrentamientos y divisiones internas.

### **3. Estilo Laissez Faire o dejar hacer-Indiferente**

Su política es “dejar hacer”. Se caracteriza por su lenidad, negligencia abandono crecientes. Con su administración amorfas, indeterminadas, e improvisadas tiene por importancia que sus amigos se beneficien, trabajando de cualquier modo o sin trabajar, en esporádicos casos. Este tiene como base las decisiones de cada miembro del grupo en forma individual, sin control.

Es típico del director inseguro, blando de carácter, sin dinámica ni iniciativa, incapaz de asumir los problemas del centro educativo con propiedad y energía.

No tiene compromiso social, ni mística profesional. Concilia lo positivo con lo negativo, lo conveniente con lo inconveniente. Evita quemarse en la actividad concreta. Hace de vivo, tonto, criollazo o táctico, detrás de los cuales se anida la ineficiencia, el liberalismo y la manipulación, anula las perspectivas de la acción educativa.

Algunos autores identifican este estilo con el de buena persona. Suele representar al directivo amable, condescendiente, cómo, que permite a cada miembro del grupo seguir su ritmo particular de rendimiento.

- No suele realizar ningún tipo de supervisión y las normas surgen espontáneamente del grupo sin que nadie las controle.
- A veces bajo la actitud de laissez faire se esconde incompetencia profesional e incapacidad para dirigir un grupo.
- La ausencia de normas internas provoca inseguridad y sensación de ineficacia en el colectivo que termina desanimándose y disminuye el

rendimiento. En este ambiente suele sacar adelante la tarea la minoría responsable que finalmente se sentirá el chivo expiatorio de la mala organización.

#### **4. Estilo Democrático**

Apunta al mejoramiento de la calidad de la educación, al esfuerzo participante de todos los agentes educativos, al liderazgo compartido, al uso de diferentes técnicas y la selectividad de correctivos. Es crítica, creativa, flexible y actualizada.

Hoy en la calidad de la educación es un imperativo social la administración democrática se ve revalorada en todas sus implicaciones. El administrador democrático domina las acciones académicas como buen profesional de la educación y las cuestiones administrativas como buen gerente de la administración. Promueve la participación de todos los agentes educativos, favorece al diálogo, la crítica constructiva, la organización de actividades varias y sobre todo la formación integral del educando, comprende los aspectos humanos y sociales del fenómeno educacional, planifica y no improvisa; supervisa, orienta acompaña, asesora, evalúa, predica y práctica, es honesto y justo.

- Promueve la iniciativa personal de cada grupo y la creatividad, provocando un feed-back entre los mínimos normativos.
- Favorece las conductas cooperativas, creando y promoviendo estructuras de apoyo a la participación.
- Ejerce control y supervisión de las tareas individuales.

Desde una óptica diferente se puede conocer que existen otros estilos de gestión directiva tales como:

## ❑ **Estilo de liderazgo**

El sistema de mejora de la calidad de una institución educativa, considera muy importante el estilo de liderazgo, ya que guía la manera como la dirección de un centro educativo lidera los procesos y construye comunidad.

✓ Rasgos del liderazgo colegiado:

1. Es un liderazgo que trabaja en equipo. “Es una capacidad organizacional”<sup>9</sup> liderazgo distribuido que se ejerce con capacidad de servicio.
2. Es un liderazgo que se reparte y se comparte con un equipo, aprovechando las capacidades y competencias de los diferentes miembros de la comunidad.

El liderazgo distribuido, “supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles<sup>10</sup>.

Por lo tanto el liderazgo en los centros educativos se ejerce en equipo. Se habla entonces de equipos directivos que ponen al servicio de la comunidad todas sus capacidades y habilidades para responder a las necesidades que se van presentando en el centro educativo.

---

<sup>9</sup> XL Congreso Internacional de Gestión Directiva. México 2010, pág. 28

<sup>10</sup> MURILLO TORRECILLA, Javier. Una dirección escolar para el cambio del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, Vol. 4, 2008

Un equipo directivo de calidad, trabaja por ir fortaleciendo los equipos, e ir desarrollando en cada uno diversas posibilidades y capacidades para ejercer el liderazgo dependiendo de la acción a implementar. Son equipos empoderados, con capacidad de decisión y con compromiso.

✓ Exigencias de este tipo de liderazgo:

4. Organización y constitución de espacios permanentes de comunicación e información. Todo lo que va sucediendo en el centro educativo es conocido por todos los miembros de la comunidad educativa. Es un centro educativo con suficientes medios de comunicación, que dan cuenta de las decisiones tomadas, de las acciones a implementar, de los equipos de trabajo, de los avances y retrocesos del plan de mejora, del eslogan del año, de las líneas de acción implementadas.
5. Organización de espacios de participación que permitan a todos los miembros de la comunidad educativa hacer parte de diferentes acciones que se desarrollan en el centro educativo. Es un centro con varios equipos organizados en torno a las metas comunes. Equipos mixtos con la participación de docentes, estudiantes, familias y comunidad.
6. Equipos formados y organizados que toman decisiones, intervienen en la vida del centro educativo desde la argumentación y la proposición. Son equipos que no solamente contribuyen en la implementación de acciones si no que, toman decisiones activamente proponen momentos, espacios, acciones, reflexionan y evalúan.

Este enfoque de gestión directiva se centra en qué hacen los directivos y cómo se comportan. La conducta de los directivos se puede agrupar

en torno a dos facetas: las tareas organizativas y las relaciones interpersonales. El conjunto de conductas directivas conforman el estilo de dirección.

El origen de este enfoque se encuentra en 1939 con la investigación pionera de Lewin, Lippitt y White, que importa más por la tradición que inauguró en la investigación que por los resultados obtenidos (Chemers 1984: 94; Brion 1989: 899) y en la decadencia del estudio de los rasgos iniciada en 1948. Con el estudio de Lewin, Lippitt y White se intentó analizar cuál de los tres estilos de liderazgo, el autoritario, el democrático (o participativo) y el *laissez-faire* (“dejar hacer”), producían una mayor satisfacción de los subordinados con sus jefes.

El *estilo autocrático* se caracterizaba por el estrecho control ejercido sobre las actividades grupales y la centralización de las decisiones por el líder.

El *estilo democrático*, el más beneficioso según la investigación, ponía especial énfasis en la participación de los miembros del grupo en las decisiones.

Finalmente, en el *estilo laissez-faire* se reducía la actividad del líder a la mínima expresión.

#### ❑ **Estilo de Gestión del Proyecto Educativo**

Construir el Proyecto Educativo de Centro es darle al centro educativo, identidad, ruta y mirada. El Proyecto Educativo es una de las principales tareas a impulsar por el equipo directivo.

Este proyecto es el itinerario de la institución durante su existencia, aunque es susceptible de ser modificado cuando así la comunidad educativa lo requiera.

El Proyecto Educativo se construye entre los distintos miembros de la comunidad educativa y entre éstos con el *contexto* escolar, se requiere inicialmente de una *identificación colectiva* articulada siempre a la *política educativa* del país.

Es un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma.

Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad de la vida institucional.

El Proyecto educativo es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados.

Es una participación en situación de poder compartido. Es participativo en tanto todos opinan, deciden, ejecutan y evalúan el Proyecto. Implica toma de decisiones colectivas, y por ende la responsabilidad y la tarea asumida es compartida.

Dentro de un centro educativo, el poder está repartido, y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. Hay que pensar la participación como un elemento consustancial del proceso de gestión del proyecto, asegurándose que la misma sea participación real y no simbólica.

El equipo directivo tiene que promover espacios de discusión y participación generando autonomía y relaciones dinámicas

transformadoras que se inscriben en una planificación acertada como lo es el PEI.

El PEI para su construcción requiere la participación, de todos los actores sociales, de manera especial los niños, niñas y adolescentes, que es la condición que genera compromiso, responsabilidad, corresponsabilidad, actores críticos, propositivos y comprometidos con la acción. En tales circunstancias se necesita tener presentes ciertas etapas como:

**Sensibilización.-** Es un proceso mediante el cual se ayuda a las personas a darse cuenta de la importancia y el valor de algo, lo que los vuelve más abiertos, comprensivos, flexibles y participativos.

Este no es un proceso que alcance sus objetivos en una sola reunión, al contrario cada uno de los momentos de la construcción del Proyecto Educativo Institucional, debe servir para profundizar en la sensibilización de los actores de la comunidad educativa, de manera especial el Diagnóstico, pues al involucrarse en el análisis de la situación en la que se encuentra la institución educativa y su entorno, los participantes comprenden las causas y efectos de cada uno de los problemas que impiden el desarrollo comunitario, así como también identifican y valoran las fortalezas que les permitirán impulsar los procesos de cambio y transformación social.

Los elementos de la sensibilización son:

*Información:* Es necesario explicar a los integrantes de la comunidad educativa, todo el proceso y el alcance que tiene el hecho de comprometerse e involucrarse en la construcción del Proyecto

Educativo Institucional, cuáles serán las ventajas de que la institución cuente con un instrumento de planificación que articule e interrelacione el conjunto de acciones que se desarrollan en el largo plazo.

*Motivación*, significa tener motivos para la acción. Cuando los actores de la Comunidad Educativa poseen la información suficiente y adecuada sobre el proceso de desarrollo de la institución y su vinculación con el adelanto y progreso de la comunidad, entonces tiene las razones que le animarán a involucrarse y comprometerse para consolidar las fortalezas, ayudar a superar debilidades y formular alternativas para continuar trabajando unidos para el logro de sus objetivos.

*Participación*, es un proceso en el que todos los individuos son parte del conocimiento y análisis de la realidad de la institución y su entorno, toman decisiones, actúan y demandan atención y respuestas en aspectos que afectan sus vidas. Esto les otorga sentido de pertenencia, identidad, autovaloración y compromiso.

*Organización*, como producto de la sensibilización es necesario organizarse, determinar funciones y reglas para el funcionamiento de las Comisiones que llevarán adelante el conjunto de tareas que requiere el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional. Es necesario formar una Comisión General de Coordinación, apoyo y motivación, así como también comisiones específicas para que se responsabilice de coordinar la realización de cada componente: Sensibilización, Diagnóstico, Identidad, Currículo y Gestión.

**Diagnóstico.-** Es la exploración y análisis de la situación en la que se encuentra la institución educativa y su entorno.

Está orientado, en primer lugar a identificar y caracterizar de la manera más precisa posible las potencialidades y debilidades de la institución educativa y su contexto, considerando particularmente los siguientes aspectos: Las características del entorno de la institución educativa: Físico, Ambientales, Económicos, Socio-culturales, Principales características de la relación institución educativa–comunidad, la participación activa y beligerante de la comunidad, Actividades que se realizan en conjunto, acerca de la institución educativa. Es la etapa más importante de un proyecto, condiciona el resto del proyecto.

En la práctica se aplica y combina algunas herramientas, de manera especial el enfoque del Marco Lógico, por lo que se asumen las herramientas de éste, las mismas que se constituirán en los elementos del Diagnóstico y estos serán: Análisis de Involucrados, Análisis de Problemas, Análisis de Objetivos, Análisis de Indicadores, Marco Lógico, Matriz de Posicionamiento Estratégico.

**La Identidad.-** “Es Autoconocimiento, valorarnos y aceptarnos como somos, tener metas, proyectos de calidad en todos sus ámbitos, es comprender y transmitir al entorno qué es la institución, qué hace y cómo lo hace”<sup>11</sup>

Desde la identidad, un educando es seguro de sí mismo, capaz de reconocerse como parte de una comunidad familiar y local, como integrante de un país como el Ecuador y del continente latinoamericano.

---

<sup>11</sup> FESE. MANUAL DE CONFORMACIÓN DE GOBIERNOS ESTUDIANTILES, Riobamba, 2008

Los elementos de la identidad son: Perfiles, modelo pedagógico, visión, misión, objetivos estratégicos, políticas institucionales.

*Perfiles:* Un perfil, es el modelo ideal o utópico de persona que queremos formar. Es el conjunto de características que en la dimensión cognitiva, psicomotriz y afectiva, deben alcanzar los y las estudiantes, al término de los diez años de Educación Básica o al terminar el Bachillerato.

*Modelo Pedagógico:* Es un patrón, una guía que los maestros tomamos como referencia para operativizar los elementos del currículo y en sí organizar y desarrollar todo el proceso educativo.

El marco teórico del modelo, contiene los principios filosóficos, epistemológicos, antropológicos, sociológicos, psicológicos, pedagógicos, axiológicos, éticos, que explicitan el enfoque que lo ilumina, sirven de fundamento para todos los componentes del Proyecto Educativo Institucional.

Da cuenta del tipo de persona, de sociedad, de cultura, del modelo de convivencia, que compromete a la institución y en cualquiera de ellas la posición de la institución educativa frente a los conceptos como conocimiento, saberes, pedagogía, didáctica, metodología, ciencia, técnica, tecnología evaluación, aprendizaje, roles, relaciones; etc.

Para operativizar el Currículo tanto de la Educación Básica como del Bachillerato, se ha asumido el Modelo Constructivista en la práctica pedagógica.

*Visión:* “Es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad más que de probabilidad”<sup>12</sup>

El mundo de la visión es la causa y el mundo de los hechos es el efecto, todas las cosas producidas por el ser humano, todas sus relaciones y sistemas sociales existieron primero en la mente de algún ser humano, antes de aparecer en el mundo de los hechos.

La Visión de Futuro es la declaración amplia y suficiente sobre dónde quiere estar una organización dentro de tres o cinco años. Se constituye en el factor de motivación y compromiso para todos los miembros de una institución educativa.

La Visión establece el norte de la institución, es el ideal que queremos lograr, es una aspiración factible, una sueño realizable, difícil pero no imposible, es un futuro deseado, un deseo noble, digno, basado en principios, ideales y valores compartidos.

*La Misión:* Es la razón de ser de la institución, es la finalidad expresada en un sentido filosófico y paradigmático. La misión constituye la opción pedagógica, el pronunciamiento de nuestra organización que informa a la gente, al interior de la misma y por fuera de ella lo que somos, a quien queremos servir y en qué forma pensamos hacerlo para cumplir nuestras metas y objetivos.

Clarifica lo que la institución quiere ser, a quién quiere servir y cómo quiere hacerlo.

---

<sup>12</sup> KRIEGEL, Roberth y PATLER, Louis. “Si no está roto rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante”. Bogotá, 2007

*Los Objetivos Estratégicos:* Están orientados a la solución de los grandes problemas institucionales de largo y mediano plazo.

*Las Políticas Institucionales:* Son las guías de pensamiento y acción que aseguran el cumplimiento de los objetivos, determinan el énfasis con que se deben ejecutar las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto. Si las políticas son directrices para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos entonces primero debemos construir los objetivos y luego las políticas.

#### **1.4. Estrategias para generar una buena gestión directiva**

Entendida la gestión directiva como aquella acción que traza el rumbo del establecimiento educativo; se relaciona con la misión y la visión, cuya finalidad es armonizar y coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas de gestión del establecimiento educativo, en consonancia con su horizonte institucional, horizonte que en la medida que es pertinente, prepara a la Institución para responder a los múltiples retos que debe enfrentar; emplea ciertas estrategias tales como:

##### **1.4.1. Direccionamiento estratégico**

“Establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción institucional”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA, Dirección y planeamiento, Bogotá, 2008

El fundamento filosófico de una institución educativa le da IDENTIDAD Y AUTONOMIA y se expresa en el PEI y en la MISIÓN; constituyen los fundamentos del DISEÑO CURRICULAR, que le da sentido a la formación por COMPETENCIAS DEL SABER QUE HACER CON EL SABER.

En tanto que la proyección de la institución está establecida desde el PEI y la MISIÓN; el Rector o Director y su equipo de calidad hacen esto de manera coherente, evidente y pertinente desde un currículo y plan de estudios contextualizado que impacta en la sociedad.

Las METAS COLECTIVAS son acciones concertadas pensadas en consenso con la comunidad educativa y otras organizaciones las cuales se han convenido para operacionalizar el PEI y la MISIÓN. Son, a la vez, puntos de llegada después de cumplir unos objetivos y que son motivo de autoevaluación de los productos logrados por los responsables de operacionalizarlas. Con ellas se realiza un FODA para marcar nuevas estrategias de trabajo hacia la calidad.

El direccionamiento estratégico es un medio que permite escoger la estrategia adecuada y trabajar en ella con el fin de permanecer en el mercado con vida.

Existe un nuevo entendimiento sobre la importancia de la planeación y los factores que debe tener en cuenta la alta dirección: como son visión clara sobre el direccionamiento de la compañía, definición de los objetivos clave para alcanzar la visión y la necesidad de traducir los objetivos para que cada una de las personas empiece a darle sentido a lo que hace desde su trabajo en la organización.

Para ello se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ❑ Involucrar a clientes, empleados en diferentes niveles, proveedores y aún a la competencia en el proceso de planeación.
- ❑ Involucrar a todos los empleados
- ❑ El enfoque al cliente será excesivo. La organización estará completamente volcada hacia los clientes, quienes serán el punto de partida para la planeación.

### **1.4.2. Gerencia estratégica**

“Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro”<sup>14</sup>.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cual escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Se puede definir como “un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición preactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos”<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> SERNA, G., Humberto. Gerencia Estratégica, Edit. Editores, Santa Fé de Bogotá, 2007

<sup>15</sup> FRED, R. Dave, Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, Edit. Prentice-Hall, New York 2008

## ❑ **Importancia**

La gerencia estratégica es de vital importancia en las instituciones. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas como en instituciones educativas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la organización y su naturaleza, así como también, el por que están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora?, ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la organización?.

Es importante que las instituciones varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda institución es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite:

- ✓ Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada
- ✓ Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino
- ✓ Refuerza la misión y la visión
- ✓ Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa

- ✓ Ahorra tiempo y esfuerzo
- ✓ Incrementa el rendimiento de su personal
- ✓ Aumenta el interés por parte de los alumnos
- ✓ Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los integrantes de la comunidad educativa.

□ **Beneficios**

- ✓ Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- ✓ Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- ✓ Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- ✓ Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- ✓ Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- ✓ Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.
- ✓ La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una institución en cuanto a prevención de problemas, debido a

que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

- ✓ Llevan orden y disciplina a toda la organización.
- ✓ Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

### **1.4.3. Gobierno escolar**

“Es una estrategia curricular que promueve el desarrollo efectivo social y moral de los estudiantes por medio de actividades vivenciales”<sup>16</sup>. Forma actitudes y valores cívicos, democráticos y actividades positivas para la convivencia, la tolerancia, la solidaridad, la cooperación y la ayuda mutua. Los capacita para la toma de decisiones responsables. Los forma para el cumplimiento de sus deberes y el ejercicio de sus derechos.

Se organiza para que los alumnos y alumnas asuman el manejo de diversas actividades de la escuela entre ellas: La organización y manejo de los espacios de aprendizaje, la biblioteca y ludoteca, los actos culturales, sociales, recreativos, deportivos, mantenimiento del local, cuidado del medio ambiente, huerto escolar, cuidado de la salud.

Maestras y maestros deben incentivar a los alumnos y alumnas para que asimilen y practiquen los conceptos de: participación, democracia, derechos, deberes, liderazgos, elaboración y puesta en práctica de pequeños proyectos, y la elaboración de planes de acción tanto de la directiva general del Gobierno Escolar como de los diferentes comités.

“El gobierno escolar es el órgano encargado de velar por los derechos y deberes de la comunidad educativa”<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> UNICEF, Conferencia anual, Únete por la niñez, Brasil 2010

<sup>17</sup> MINISTERIO DE EDUCACION DE COLOMBIA, Manuel de convivencia y gobierno escolar colombiano, Colombia, 2010

El gobierno escolar se encuentra conformado por estudiantes, padre de familia, docentes, directivos, personal administrativo, y de servicio, representante de sector productivo y líderes comunitarios, los cuales conforman los diferentes estamentos como lo son: consejo ejecutivo, consejo de padres de familia y gobierno estudiantil.

De acuerdo al Art. 78 del Reglamento de la LOEI, “el gobierno escolar se rige por las normas establecidas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, este reglamento, el Código de Convivencia de la institución educativa y demás normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la autoridad Educativa Nacional.

El Gobierno escolar se debe reunir ordinariamente por lo menos tres veces al año y extraordinariamente cuando lo convoque el Presidente. El Gobierno escolar debe sesionar con la presencia de por lo menos la mitad de sus integrantes”<sup>18</sup>.

De acuerdo a este cuerpo legal, el gobierno escolar estará conformado por el rector o director, un representante estudiantil, un delegado de los representantes legales de los estudiantes y un delegado de los docentes elegido por votación de la Junta general de Directivos y Docentes.

La institución educativa debe propiciar espacios para la participación de la comunidad educativa y promover el ejercicio democrático en la elección de los representantes de los estamentos de la comunidad a los distintos consejos y comités. Es indispensable establecer mecanismos y políticas de mayor independencia y legitimidad en las diferentes instancias del gobierno escolar.

---

<sup>18</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE ECUADOR, Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Quito, 2012

## **1.5. ÁREAS DE GESTIÓN**

### **1.5.1. ÁREA DE GESTIÓN DIRECTIVA**

“La gestión directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno”<sup>19</sup>. Toda gestión directiva tiene como finalidad fortalecer el rol de los directivos como líderes y gestores de cambio en los establecimientos educativos para un mejoramiento en la organización, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la institución.

La importancia de esta área está en contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación y apoyar a los establecimientos educativos en el funcionamiento del Gobierno Escolar, para fortalecer los mecanismos de participación de la comunidad en la vida institucional y en el desarrollo del PEI.

Con la gestión directiva, el director o rector y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su institución.

La gestión directiva tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

---

<sup>19</sup> UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, Memoria del Encuentro Internacional de Gestión Educativa 2009, Colombia

### **1.5.2. ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA**

Esta área constituye la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, ya que es el área de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas, gestión de clases, seguimiento académico.

Esta área señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. Se refiere a la consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, de articulación de grados, niveles y áreas, y de aula. Los referentes para su caracterización son los resultados de las evaluaciones internas y externas, y los estándares básicos de competencia. Las oportunidades de mejoramiento se crean con la integración curricular, el establecimiento de acuerdos pedagógicos, el diálogo entre grados, áreas y niveles, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la consolidación de un sistema de evaluación interna, el uso de los resultados y la utilización pedagógica de los recursos.

“El Componente Pedagógico, llamado ahora gestión académica es referido a los principios pedagógicos y sus correspondientes desarrollos plasmados en un diseño curricular pertinente”<sup>20</sup>. Este Componente involucra el ser de la Institución, guía la propuesta académica ofrecida a la comunidad educativa y en especial tiene como meta el beneficio integral de la evolución académica del estudiante, en él, se recoge lo que se considera una de las funciones más claves de la institución educativa y su razón de ser como es asegurar el desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes. En este apartado se

---

<sup>20</sup> MUNCH, Lourdes, GARCÍA, José. Fundamentos de Administración. Edit. Trillas, México 2008

indaga por los elementos estructurales de la gestión académica, los aspectos básicos de las prácticas de aula y el seguimiento y evaluación del estudiante.

### **1.5.3. ÁREA DE GESTIÓN DE LA COMUNIDAD**

Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos

El área de Gestión de la comunidad comprende aquellos procesos orientados al análisis de las necesidades de la comunidad y al desarrollo de la capacidad de respuesta de la institución educativa hacia su comunidad y la sociedad en general que la conforman; En este componente se establecen las estrategias de relación y cooperación con la comunidad educativa externa, con otras instituciones educativas y demás entidades en general, el componente involucra la manera como la institución se proyecta hacia otras instituciones locales, nacionales e internacionales.

La institución se hace partícipe a la comunidad, ofreciendo lo mejor de su producción cultural, artística, científica, social y tecnológica promoviendo el mejoramiento moral, espiritual, intelectual, humano, técnico y académico dando respuestas a su comunidad educativa, al sector productivo y la comunidad en general, aplicando estrategias apropiadas para el desarrollo de la gestión y la comunidad, brindado espacios para la participación y la mediación de los procesos.

### **1.5.4. ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA**

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar

dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

## **1.6. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN**

La dirección es trascendental porque:

- ✓ Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ✓ A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- ✓ La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- ✓ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la importancia de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- ✓ A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La importancia de la dirección en la eficacia del centro escolar es un aspecto resaltado en los estudios más relevantes sobre las organizaciones escolares desde hace años.

Así en la introducción de James M. Lipham: *Effective Principal, Effective School*, HECHINGER (1981) señalaba: “*Nunca he visto una*

*buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacada escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director”.*

ANTUNEZ (1990) también insiste en que los resultados de muchos estudios sobre centros escolares que hoy consideramos plausibles han contribuido a proporcionar aún más peso a esta evidencia: *“Sea cual fuere el enfoque organizativo predominante en un centro educativo, las personas que desarrollan tareas directivas en él y la forma de ejercerla tienen una importancia decisiva para el desarrollo de la institución”*<sup>21</sup>

Aún más, las investigaciones sobre la dirección escolar ponen de relieve que hay una correlación alta entre la consolidación del centro educativo y la existencia de una dirección definida, estable, prestigiada y con empuje. E igualmente, a la inversa, una dirección indefinida, variable, fluctuante, refleja un centro educativo con una organización débil, donde priman ciertos individualismos, falta un proyecto común que actúe como motor interno de transformación.

Una publicación más reciente, el Informe de la Comisión Internacional de la UNESCO sobre la educación para el siglo XXI, presidida por JACQUES DELORS (1996), también pone de manifiesto la importancia de la Dirección para conseguir escuelas eficaces:

*“La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar (si no el principal) es el director del establecimiento. Un buen administrador, capaz de organizar un correcto trabajo de equipo y con reputación de persona*

---

<sup>21</sup> ATUNEZ, S. La dirección de sí mismo en el uso racional del tiempo personal. Edit. Tórculo. Barcelona 2010

*competente y abierta, logra a menudo introducir en su establecimiento mejoras cualitativas importantes. Hay que velar pues porque la dirección de los establecimientos escolares se confíe a profesionales calificados que posean una formación específica, particularmente en cuestiones de administración”*

Existe pues un amplio consenso sobre la necesidad de un buen, llamémosle gestor, administrador o director para el funcionamiento eficaz del centro educativo; pero no parece fácil encontrar el modelo idóneo.

En una investigación sobre el puesto directivo en el centro docente realizada en el inicio de los años 90, se hicieron patentes la diversidad de modelos reales que se han ido estableciendo en el sistema educativo, ya que tanto el rol, como funciones, perfiles y requisitos directivos se configuraban de forma anárquica en nuestro panorama educativo, puesto que no existe una definición establecida y estable, ya que se ha ido deteriorando la percepción social de su eficacia y la cultura de las competencias del liderazgo directivo en los centros educativos, entremezclándose las funciones y tareas profesionales directivas con la participación y control social en los centros.

Esta situación confusa motivó focalizar el estudio en el ámbito contextual y analizar la realización de las actividades y tareas directivas en el transcurso cotidiano de la vida escolar. Y conjugando la heterogeneidad de la confusión, aplicando diferentes metodologías y estrategias para recoger y analizar la realidad, con la idea de presentar un perfil marco que sirviera de referencia para la selección y formación, se obtuvieron algunas conclusiones significativas.

En los centros educativos aparecen una serie de elementos característicos de su organización:

1. Los recursos humanos son el componente básico de la organización.
2. Existe un sistema relacional sustentado en la comunicación, la participación y la autoridad.
3. La dinámica organizativa aparece contextualizada en una cultura y unos comportamientos.

Se identifican una serie de condiciones que favorecen el ejercicio de la función directiva:

- i. La confianza y apoyo entre dirección y equipo directivo.
- ii. Un clima de centro positivo.
- iii. Unas instalaciones cuidadas.

Con carácter general, los miembros de la comunidad educativa no desean que el cargo directivo sea ocupado por cualquier profesor, pues ser un buen directivo exige reunir una serie de requisitos, tanto personales como formativos.

### **1.7. LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA FUNDAMENTAL DE LA DIRECCIÓN**

La definición clásica de educación sostiene que “es un proceso por el cual una persona desarrolla sus capacidades, para enfrentarse positivamente a un medio social determinado e integrarse a él”<sup>22</sup>.

El objetivo es dirigir, enseñar, encaminar y desarrollar las facultades intelectuales, físicas y morales de niños y adolescentes.

---

<sup>22</sup> Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, 2009; Grupo Editorial Océano, Colombia

El ámbito donde se desarrolla el proceso de transmisión-adquisición y el acto de enseñanza-aprendizaje es la institución escuela, cuya importancia radica, “en constituirse en un núcleo organizativo de las sociedades modernas, organizadora de los procesos de socialización, de habilitación para funcionar cotidianamente en la sociedad y de transmisión de conocimientos, que tiene como consecuencia directa en lo social, llegar a producirse a sí misma, por la intermediación del conocimiento”<sup>23</sup>.

Asimismo, la escuela tiene como competencia el forjar una noción del país, el dar a conocer el conocimiento científico, que tiene como carácter la concentración y la presencia de un orden específico, en la que prevalece lo escrito, lo racional , pero también un fuerte componente memorístico.

Además de la familia, que es el lugar por excelencia del crecimiento biológico del niño y del joven y en donde se fomentan y reafirman las imágenes de lo bueno (en términos morales), otro aspecto de la formación lo constituye la comunicación a través de los medios masivos, que ofrecen una relación distinta con el mundo, marcado por el placer, el gozo, la imaginación y el deseo activo, en donde lo audiovisual, más que lo afectivo, trabaja una dimensión emotivo-sensual.

Es a partir de aquí donde se puede apreciar el rol que cumplen en la etapa de formación la escuela y la comunicación vinculada con los medios masivos, ya que ambas tienen que ver con formas paralelas de conocimiento del mundo, de adquisición de saberes y, en más de un caso, como un modo de sentirse integrado a la sociedad.

---

<sup>23</sup> BENAVIDES CAMPOS, Julio E. Pensar la ciudad como espacio educativo para los medios, Edit. Pinos, Cali, 2008.

A pesar de esto los medios masivos son sólo una parte de la comunicación, que es mucho más abarcativa y está presente en todos los niveles de la actividad humana.

Una clase constituye un hecho comunicacional por excelencia. Todo lo que gira en torno de un establecimiento educativo se sostiene fundamentalmente en la comunicación. Sin embargo, no incorporaron la función comunicadora a sus tradicionales misiones. Esta es importante por una simple razón, porque si se desconoce lo que hace el establecimiento de verdadero interés social, no contará con el reconocimiento que merece de la comunidad a la que pertenece.

Posiblemente, uno de los factores principales que impidió el desarrollo de la mencionada función comunicadora haya sido un problema que se repite en muchos tipos de instituciones, como lo es el de suponer que es fácil comunicarse correctamente. Quizás allí radique el error, porque aunque en realidad es sencillo comunicarse, es muy difícil hacerlo bien.

Es habitual que se conciban los procesos comunicacionales como intercambios de información en el marco de las relaciones interpersonales, pero las personas siempre están en un contexto. La escuela es, en este caso, el contexto de la comunicación.

El propio Ministerio de Educación señala que es importante tener en cuenta que en las organizaciones escolares coexisten dos niveles de comunicación: el interpersonal y el institucional. Ambos se complementan e influyen recíprocamente.

La función comunicadora en el ámbito escolar gira en torno a varios aspectos:

- ✓ La información que se necesita para funcionar cotidianamente: de la dirección hacia los maestros, de los maestros hacia la dirección, de los maestros entre sí, de la cooperadora hacia los padres.
- ✓ Los canales de información establecidos: carteleras, cuaderno de notificación del personal, reuniones.
- ✓ Los sistemas y procedimientos de coordinación: quién, cuándo y cómo toman las decisiones sobre la información; quiénes deben enterarse de qué cosa y quiénes no.
- ✓ La comunicación en la comunidad: modos en que la escuela se comunica con otros establecimientos, con organizaciones del barrio o importantes instituciones de la comunidad a la que pertenece.
- ✓ Los intercambios informales: encuentros ocasionales, charlas “de pasil lo”, lo que se supone que se dijo.

Aunque los canales de comunicación deben servir también a los establecimientos para mostrar el valor agregado de la institución, que en la actualidad descansa primordialmente en la calidad de la enseñanza, en la prestación de los servicios vinculados con la infraestructura, en el acceso a materiales pedagógicos y a las nuevas tecnologías al servicio del aprendizaje, y en la atención a los alumnos y a sus padres.

Con el aporte de la comunicación institucional se pueden elaborar e implementar acciones tendientes a evidenciar y difundir los rasgos diferenciadores que posee cada institución.

Pero ¿qué es la comunicación institucional? “Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> KREPS, Gary, 1995; La comunicación en las organizaciones. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos

Esa información se convierte en vital para los integrantes de la institución, al proporcionarles datos con sentido.

Por lo tanto, los mensajes con contenido se transforman en la variable mediadora que conecta la comunicación con la institución, porque sirve a las personas para comprender y predecir el movimiento dentro de la organización que los contiene y, además, ayuda a dirigir el comportamiento en sus estructuras, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas.

La comunicación institucional se desarrolla bajo la influencia conjunta de tendencias y sucesos que llevan al establecimiento a formular globalmente su identidad y a afirmar su vocación.

Compete a la institución expresar el hilo conductor, sintetizar su finalidad académica y profesar la fe que la anima. En síntesis, es tarea de la comunicación institucional presentar el proyecto de la entidad educativa y conseguir la adhesión necesaria para contribuir a su realización.

Ahora, si el establecimiento no comunica su proyecto, no lo hace explícito ni público éste no tiene ninguna posibilidad de éxito. Aquí vale efectuarse una pregunta *¿Qué es un proyecto de organización educativa sin comunicación, sin medios de adhesión y de realización?*

Comunicar el proyecto institucional no es solamente revelar la imagen ideal de la escuela tal como aparece ante los ojos de su Dirección, sino hacerla reconocer como tal por la comunidad educativa en su conjunto. Es, en suma, transformar el “querer ser” de la Dirección en una visión “común”.

Comunicar el proyecto es indicar la dirección, el camino, el lugar que debe ocupar el colegio y el recorrido que debe realizar.

Para tal fin se debe implementar una estrategia de comunicación para transmitir a la comunidad educativa el proyecto institucional, pero éste no se decreta arbitrariamente sino que depende de la identidad de la institución y de sus estructuras.

La estrategia es una elección que se realiza en consonancia con el proyecto. Construir una estrategia es elegir las demandas que el colegio quiere satisfacer y las ofertas que producirá a tal efecto.

Por lo tanto, la elección de la estrategia comunicacional debe:

- ✓ Orientarse hacia el objetivo a alcanzar
- ✓ Tratar de suscitar repercusión en los diversos públicos
- ✓ Establecer un proyecto educativo claramente diferenciado del de la competencia
- ✓ Apoyarse en la cultura de la organización escolar y en la calidad de enseñanza que ofrece.

Todo esto es necesario enmarcarlo dentro de un determinado compromiso que debe respetar la escuela. Cuando los directivos hablan se comprometen, por lo tanto, la palabra de la Dirección del colegio vale y debe cumplirse. En caso contrario, perderá su legitimidad, su credibilidad y su autoridad.

La ética forma parte de la identidad de la institución, no es superficial, sino que inspira todos sus actos y se manifiesta en el servicio educativo que presta.

Asimismo, es necesario enfatizar que la comunicación es el proceso que permite a las personas orientar sus conductas. La comunicación da poder a las personas para establecer relaciones interpersonales que les permitan trabajar juntos hacia el logro de una meta.

Pero también es la herramienta con la que cuentan las instituciones para dar a conocer su proyecto educativo dentro y fuera del establecimiento, y para transformar conductas que le permitan llegar a cumplir con los objetivos previstos.

## **2. PRÁCTICA DE VALORES**

Según los contenidos básicos del programa de para la Educación General Básica, “los valores son cualidades asignadas a las acciones humanas identificándolas como buenas o malas, y por lo mismo, como dignas o no de ser realizadas”<sup>25</sup>.

La escuela tiene la responsabilidad fundamental de promover aquellos valores que son reconocidos universalmente porque están basados en la dignidad de la persona y de contribuir a su asunción por parte de los alumnos como una forma de contribuir a la conformación de un orden y de una cultura democráticos. Entre ellos podemos mencionar la promoción del bien, la búsqueda de la verdad, la vida, la dignidad de las personas, el amor, la paz, la convivencia, la solidaridad, la amistad, la comprensión mutua, la justicia, la libertad, la tolerancia, la honradez, el entendimiento internacional e intercultural.

De acuerdo a Alonso Gallo (1996), “los valores son todo aquello que favorece la plena realización del hombre en cuanto persona, mientras que la virtud es la expresión más perfecta de las acciones humanas,

---

<sup>25</sup> COVEY, Stephen R. Los siete hábitos de la gente altamente eficaz. Edit. Paidós. Barcelona 2005

una disposición habitual y firme a hacer el bien”<sup>26</sup>. Para Labaké (1989), “el valor es una dimensión y una cualidad que no es captada por Los sentidos, sino por la potencia más elevada y típica de la persona: el espíritu”<sup>27</sup>. Como sostiene Barylko (1996), “el valor está en la conducta, en el comportamiento, y no en las ideas que se expresen sobre cómo debe comportarse el hombre”<sup>28</sup>.

En base a estas premisas, los educadores, padres, docentes, religiosos deben reconocer la importancia vital que asume la educación en valores durante la niñez y la juventud, por cuanto se inculcan creencias y se transmiten mandatos que serán decisivos en la motivación para internalizar valores, darles importancia y jerarquizarlos hasta componer una escala. Aunque los efectos negativos de la crisis signifiquen un elemento de desmotivación, las autoridades educativas deben establecer normas, que sean el resultado de las interacciones grupales como expresión colectiva de los valores.

Los valores y las normas deben ser el marco formador de las actitudes, que son predisposiciones o posturas respecto de personas, situaciones u objetos; se componen de elementos cognitivos, afectivos y comportamentales.

Aunque los valores comienzan a formarse desde temprana edad y cada quien le da un sentido propio, la puesta en práctica de los valores es una decisión personal.

Cada quien determina cómo actuar frente a las distintas situaciones de su vida.

---

<sup>26</sup> GALLO, Alonso. Los valores en el contexto social. Edit. Huelva. Barcelona, 2007.

<sup>27</sup> LABAKE, Julio César. El hombre, la libertad y los valores. Edit. Bonum. Barcelona, 2008

<sup>28</sup> BARYLKO, Jaime. En busca de los valores perdidos. Edit. Santillana. Buenos Aires, 2006

Unas veces más consiente que otras, es la persona quien decide la actitud y la manera de comportarse frente a las demás personas y frente a las oportunidades, las dificultades o las responsabilidades. Decide asumirlas o eludirlas.

Cuando nos interesa relacionarnos satisfactoriamente con otras personas o ser parte de una organización, decidimos aceptar los valores que requiere esa relación.

Inclusive, en una organización autoritaria, donde los valores se imponen unilateralmente, uno también toma la decisión de aceptarlos.

Al llegar a una organización o comunidad deberíamos ocuparnos de conocer sus valores y sus significados. Ellos nos permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y lograr una convivencia armoniosa.

Si se resuelve ser parte de una organización con valores ya definidos, entonces se ha decidido suscribirlos y ponerlos en práctica.

Podemos afirmar que asumir los valores de una organización en la que nos interesa estar es una responsabilidad individual. La práctica de los valores expresa el grado de compromiso que tenemos con esa organización.

Sin embargo, aunque todo esto suene simple, a las organizaciones les toma un gran esfuerzo que sus integrantes tengan valores compartidos y, en muchos casos, apenas se logra.

Hay que tener presente que al hablar de valores nos referimos a principios y creencias. Por lo que es poco probable que cumplamos

bien con algo sobre lo que no estamos completamente convencidos de su importancia o valor. Aun no estando de acuerdo, podemos seguir correctamente una orden.

Pero la práctica de valores requiere de convicción y eso es algo que depende de la decisión.

Todos sabemos que un trabajo bien hecho respaldado por valores es superior al que sólo se hace por cumplir con una orden.

La persona es la que decide actuar de acuerdo con tus principios, por convicción y no porque lo están viendo o vigilando. Decide la actitud con la que es parte de una organización y qué clase de persona es en ella. Esa capacidad de decidir es la fuente de tu plenitud como ser humano.

## **2.1. LOS VALORES EN LA TAREA DOCENTE**

Las sociedades han encomendado a las escuelas la “formación de las nuevas generaciones”. Tarea compleja y sujeta a múltiples interpretaciones porque formar a las nuevas generaciones puede ser entendido como “prepararlas para el trabajo”, “darle los rudimentos del saber”, “formar al ciudadano”, “ayudarle a construir el conocimiento científico”, etc.

Estas respuestas históricas que se pueden encontrar como finalidades de la educación surgida de decisiones políticas, también son comunes en la bibliografía científica sobre el tema, ya que las propuestas sociológicas, pedagógicas y didácticas se piensan desde dichos planteos, aunque a veces no se expliciten.

Cualquiera sea la respuesta, esta pregunta acerca de lo que se entiende por "formar a las nuevas generaciones" remite a la problemática del

"contenido educativo", que cobra singular importancia dada la situación socio-económica actual.

En esta actualidad caracterizada por el avance del liberalismo, el empobrecimiento, la globalización, la concentración del poder, la linealidad ideológica, el desinterés por lo colectivo, el exacerbado individualismo, adquiere relevancia la problemática de lo educativo, de lo curricular, y especialmente la selección de contenidos.

Dejando de lado, las finalidades educativas enunciadas políticamente y las propuestas operativas de las ciencias de la educación, reflexionaremos sobre la tarea, verdadera encrucijada del docente, que implica la selección del contenido educativo, ya que como dice Díaz Barriga A. "existe un cierto descuido en el tratamiento de la cuestión de los contenidos"<sup>29</sup> y a la vez una delegación de esta tarea por parte del docente en especialistas, que operan en los Ministerios de Educación elaborando los currículos, y en las editoriales preparando los textos de enseñanza y aprendizaje. Se delega con ello un compromiso esencial de la tarea docente.

El docente que hoy reduce su acción a organizar actividades y estrategias de enseñanza, tendría que estar recuperando los espacios de decisión que le imponen su compromiso social, especialmente su compromiso con los contenidos educativos, que es de una doble naturaleza: epistemológico y ético.

Podemos preguntarnos acerca de este doble compromiso del docente.

Generalmente se acepta que el contenido educativo se refiere a los conocimientos y específicamente a los conocimientos científicos,

---

<sup>29</sup> SCHWARTZ, Gladys. Didáctica y Práctica de la Enseñanza. Edit. UNRC. México, 2007

como los “mejores” conocimientos para la formación de un sujeto social, en tanto ellos proveen una explicación y comprensión de la realidad y un ajuste del comportamiento a ella, que aparece como el máspreciado en esta civilización científica, técnica e informática.

Este supuesto valioso por cierto, ha dado lugar a numerosos planteos didácticos, llamados didácticas especiales, fundadas en la epistemología, la filosofía y la historia de la Ciencia.

Fue el científico, el que recuperando el supuesto del valor de la ciencia para la formación de las nuevas generaciones, y manifestando un interés especial por la educación, los que han elaborado las propuestas didácticas, llegando algunos de ellos a reconocer los valores que sustentan al conocimiento científico.

Valiosos los estudios, meritorias las intenciones, pero creemos que hay que profundizar el análisis del contenido educativo, para asignarle un justo valor.

Creemos que la cuestión del contenido, excede la esfera del conocimiento y plantea problemáticas sociológicas y axiológicas ineludibles, ya que la selección, en tanto implica la formación de una nueva generación para una sociedad situada históricamente (en un aquí y ahora social, cultural, económico, político, científico) tendría que asentarse y justificarse desde una reflexión interdisciplinaria, histórica situacional, cargada de contenido ideológico, que responda:

- ❑ ¿Cuál es la sociedad y hombre deseado y con ello al “por qué” y “para qué” educar?.
- ❑ ¿Cuáles son las fuentes y los contenidos educativos necesarios para formar dicho hombre, respondiendo al “qué” enseñar y aprender?.

- ❑ ¿Cómo se apropian de dichos contenidos educativos, los sujetos que aprenden, desde los cuales pueden elaborarse algunos “como”?.

La selección de contenidos implica respuestas que van aportando la sociología, la psicología, la epistemología, la axiología y moviliza planteos esenciales del campo de la cultura en el que se destacan los valores como concepciones de lo deseable relativas a características individuales o de un grupo y que orientan las modalidades y el sentido de su acción.

“Compromiso epistemológico ineludible, pero también compromiso ético irrenunciable, el que debe asumir un docente que se precie de tal, cuando asume la tarea docente y especialmente la elaboración curricular y la pedagógica”<sup>30</sup>.

La tarea docente entonces, remite necesariamente a los valores, y centrándonos en él, podemos afirmar que remite a los valores en una doble dimensión:

Los que justifican los fines educativos.

Los que orientan la elección de principios de procedimientos legítimos posibilitando la internalización de los mismos.

Se afirma esto, porque reconocemos que la enseñanza como actividad intencional consiste en una influencia que se traduce en proponer cuando no imponer significados sobre la realidad a través del conocimiento y las formas en que este se hace accesible a los

---

<sup>30</sup> GONZÁLEZ, V. La educación de valores en el curriculum universitario.: Un enfoque psicopedagógico para su estudio. Revista Cubana Educación Médica Superior, vol.14, no.1, p.74-82.

estudiantes y está dirigida por ciertos fines que sugieren la dirección en que habrán de situarse las actividades educativas.

Los fines de la educación, que tenían una relevancia especial hasta el desarrollo de las “ciencias de la educación” y de la “tecnología educativa”, perdieron con ella su significación y se convirtieron en expresiones de resultados deseados de aprendizaje, importando más su formulación y derivación técnica, que su contenido axiológico.

La reflexión sobre los fines es recuperada por las teorías críticas, y su preocupación refleja una doble dimensión, la de los valores que sustentan y la de los criterios éticos valorativos que entran en juego en las decisiones.

La acción docente, como vemos está atravesada por valores, ellos sustentan los fines, desde ellos se identifican los fines (intencionalidades) deseables, pero además los valores dan lugar a principios de procedimiento que como los define Angulo, son criterios de actuación que delimitan las acciones educativas admisibles y legítimas del conjunto entero de las posibles.

Sintetizando: el docente, no sólo selecciona conocimiento y con ello una significación de la realidad, sino que también, desde su postura ética valorativa, asume intenciones educativas y seleccionar formas concretas de enseñar y aprender y con ello traslada a la prácticas principios éticos.

La acción materializa el sustrato ético del fin educativo, que no puede ser entendido como objetivos o productos finales en relación con unos medios adoptados, sino como maneras “siempre discutibles de hacer unas cosas en lugar de otras y de hacerlas de ciertas formas”.

Los principios de procedimientos son principios prácticos a través de

los cuales la ética de los fines educativos se realiza en la acción. Afirma Reid “No alcanzamos ideales, obramos con arreglo a ellos”.

La relación entre la norma ética y la acción educativa es la que diferencia la racionalidad de la acción práctica de la racionalidad de la acción técnica.

Con ello afirmamos que los docentes enseñan no sólo por los conocimientos que seleccionan sino que también forman por las maneras en que enseñan. De allí su doble compromiso; epistemológico, con los conocimientos, y ético, con los valores que movilizan con sus procedimientos de enseñanza.

Una pregunta final, ¿qué principios de procedimientos aparecen como valiosos?.

Recordando que la selección de contenidos educativos se realiza en una situación concreta (institucional y social), que plantea imagen-objetivos de hombre en función de una sociedad posible y deseable y que en este momento histórico la sociedad democrática aparece como la más valiosa, podríamos afirmar que se consideran valiosos los procedimientos didácticos movilizadores de procesos de interacción y discusión informada que permita además la discusión razonada y la discusión crítica de los participantes.

Aparecen como natural, aquellos que posibilitan la asunción democrática de roles; respeto por el otro y por la diferencia, pensamiento pluralista, actitudes cooperativas y de participación, construcción social del conocimiento. Difícil y comprometida la tarea docente, que lo define como un sujeto social activo en la toma de decisiones que lo involucran epistemológica y éticamente. Importantes las reflexiones sobre los contenidos

educativos en su doble vertiente, porque en estos últimos años se ha enfatizado el aspecto epistemológico y casi se ha olvidado, en un afán instrumentalista y neutral el compromiso como los valores.

En este momento de necesidad de recuperación de los planteos éticos, en toda la actividad social, en la tarea educativa dicha recuperación es urgente y necesaria, precisamente, por la misión encomendada por la sociedad a las escuelas: “la formación de las nuevas generaciones”.

## **2.2. LA ÉTICA**

La ética es aquella instancia desde la cual juzgamos y valoramos la forma como se comporta el hombre y, al mismo tiempo la instancia desde la cual formulamos principios y criterios acerca de cómo debemos comportarnos y hacia donde debemos dirigir nuestra acción, designamos con la palabra "Ética" el comportamiento , la conducta y el actuar de las personas.

También se puede definir ética como: “orientar acciones racionalmente durante toda la vida, hacia bienes”<sup>31</sup>.

Analicemos ahora cada uno de estos elementos.

Orientar: antiguamente la ética se caracterizaba por decir a las personas lo que tenían o no que hacer (ej.: no al aborto); hoy en día la ética no pretende solucionar sino ORIENTAR, ser una guía.

Acciones: La ética no pretende orientar el pensamiento, sino las acciones. No se preocupa por lo que se piensa sino por lo que se hace.

---

<sup>31</sup> VALLES, J. La ética desde la concepción general. Edit. Monserrari. Caracas 2009

No es un saber teórico, es un saber práctico; las cuestiones prácticas le incumben a todo el mundo.

Racionalmente: se intenta utilizar la razón, orientar las acciones racionalmente; se tiene que razonar por qué se actúa de una manera y no de otra. Las personas no sólo actúan, sino que además tienen razones.

Durante toda la vida: la ética no se preocupa sólo de una acción puntual sino de acciones que duran toda la vida y de acciones que con el tiempo se hacen hábitos. Se trata de labrar actitudes. El hacer está vinculado también con el ser ("la manera de hacer es ser"); se trata de pasar del hacer al ser (ej.: no se trata de hacer una acción generosa, sino de ser generoso).

La ética es una rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

La palabra ética proviene del latín *ethicus*, y este del griego antiguo o transcrito a nuestro alfabeto, "êthicos". Es preciso diferenciar al "ethos", que significa "carácter", del "ethos", que significa "costumbre", pues "ética" se sigue de aquel sentido y no es éste. Desconocer tal diferencia deriva en la confusión de "ética" y "moral", pues esta última nace de la voz latina "mos, moris", que significa costumbre, es decir, lo mismo que "ethos". Si bien algunos sostienen la equivalencia de ambas doctrinas en lo que a su objeto respecta, es crucial saber que se fundamentan en conceptos muy distintos.

La ética estudia qué es lo moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral, y cómo se ha de aplicar posteriormente a nivel individual y a nivel social. En la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la utilización de un sistema moral u otro.

Algunos han caracterizado a la ética como el estudio del arte de vivir bien, lo cual no parece exacto, puesto que si se reuniesen todas las reglas de buena conducta, sin acompañarlas de examen, formarían un arte, más no una ciencia.

La ética es una de las principales ramas de la filosofía, en tanto requiere de la reflexión y de la argumentación, este campo es el conjunto de valoraciones generales de los seres humanos que viven en sociedad.

El estudio de la ética se remonta a los orígenes mismos de la filosofía en la Antigua Grecia, y su desarrollo histórico ha sido amplio y variado. Una doctrina ética elabora y verifica afirmaciones o juicios determinados. Una sentencia ética, juicio moral o declaración normativa es una afirmación que contendrá términos tales como “bueno”, “malo”, “correcto”, “incorrecto”, “obligatorio”, “permitido”, etc., referidos a una acción, una decisión o incluso también las intenciones de quien actúa o decide algo. Cuando se emplean sentencias éticas se está valorando moralmente a personas, situaciones, cosas o acciones. Se establecen juicios morales cuando, por ejemplo, se dice: “ese político es corrupto”, “ese hombre es impresentable”, “su presencia es loable”, etc. En estas declaraciones aparecen los términos “corrupto”, “impresentable” y “loable” que implican valoraciones de tipo moral.

Según una corriente “clásica”, la ética tiene como objeto los actos que el ser humano realiza de modo consciente y libre (es decir, aquellos actos sobre los que ejerce de algún modo un control racional). No se limita sólo a ver cómo se realizan esos actos, sino que busca emitir un juicio sobre estos, que permite determinar si un acto ha sido éticamente bueno o éticamente malo.

Ello implica establecer una distinción entre lo que sea bueno y lo que sea malo desde el punto de vista ético, y si el bien y el mal éticos coinciden o no con lo que serían el bien y el mal en sí.

## **2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE VALOR**

La acción educativa en un sentido amplio incluye como una parte esencial la dimensión ética. Se considera que la educación tiene entre sus fines esenciales, junto a la integración de los jóvenes en la cultura de un grupo social, la formación ético-cívica en aquellos valores que debemos defender y/o sería razonable aspirar en nuestro mundo actual y futuro. Por eso la acción educativa se configura no sólo por los aspectos conceptuales y por un conjunto de habilidades o procedimientos, sino también por unas actitudes, valores y normas morales o sociales vigentes y/o deseables. De hecho la escuela transmite, aún sin proponérselo explícitamente, estos contenidos valorativos y actitudinales, por lo que más vale plantearlos crítica y reflexivamente, que dejarlos al arbitrio de cada uno, renunciando entonces la escuela a su función propiamente educativa.

Recuperar hoy la función educativa de la escuela parece una necesidad. Hay sin duda una demanda social en este sentido, pues, aparte de graves problemas de conducta y convivencia en nuestra sociedad, en algunos casos manifiestos en los comportamientos de algunos jóvenes, ha surgido la necesidad de educar en un conjunto de valores (igualdad frente al racismo, educación ambiental frente a los problemas ecológicos, paz, igualdad entre sexos, consumismo, etc.), que preocupan en este siglo.

La escuela tiene la obligación de proporcionar las claves y experiencias de aprendizaje desde las que los alumnos puedan ir construyendo un marco mental propio, que contribuya a una autonomía en el desarrollo

social y moral. Y en este sentido es un reto que se plantea a la educación para lograr promover la autonomía de los alumnos y de las alumnas, no sólo en los aspectos cognoscitivos e intelectuales, sino también en su desarrollo social y moral.

Plantear que todo el currículo y la acción conjunta del centro esté impregnado de valores morales y cívicos, fuertemente problemática por su vulnerabilidad frente al contexto social.

Esta tarea no es exclusiva sólo de la escuela y de sus maestros/as sino que demanda compartir esta función con la implicación directa de los padres y de la llamada “comunidad educativa”.

Una educación en valores para constituirse en una verdadera práctica exige un amplio apoyo en materiales y acciones formativas de los profesores, rediseñar los espacios organizativos y laborales en los centros para que sean posible las acciones colegiadas que se proponen, y más prioritariamente revalidar socialmente la función docente y de la escuela, tan falta de reconocimiento social en los últimos tiempos.

Por otra parte, el ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

Desde este convencimiento se estima necesario indagar, analizar y presentar la información obtenida sobre el tema, para luego de ser socializada, poder emitir criterios de valor que ayuden de alguna manera a convivir en un ambiente socialmente armónico. El análisis de

valores es de palpante actualidad, pues parte de la crisis que cómo sociedad padecemos es, precisamente, la falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redunden en una mejora en nuestra calidad de vida. La escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía: Donde se produzca el tránsito de una sociedad autocrática, intolerante y dogmática a una sociedad democrática, tolerante y crítica.

Por ello la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético.

Más allá de cualquier posición filosófica, consideramos valores aquellos elementos presentes en el ser y los seres que lo hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Estos pueden y deben ser aprendidos por las personas en tanto unidades bio-psico-sociales; por lo mismo, no solo los conocerán, sino que los sentirán y amarán hasta intentar realizarlo históricamente con la mayor perfección.

Los valores son acciones humanas conscientes y voluntarias, en las que se hace uso de la libertad para obrar correctamente reconociendo la dignidad de la persona humana.

Los valores son cualidades de los seres humanos; se pueden apreciar en las relaciones interpersonales y en el actuar mismo de las personas.

Son las expresiones o conceptos que el hombre utiliza para dar a conocer sus cualidades o las de los otros. Son cualidades que se

revelan a los demás a través de las vivencias y del compartir, por tanto, el concepto valores connota los principios o normas que sirven como ejes directrices en la conducta del ser humano.

Los valores están relacionados con las grandes convicciones humanas de lo que es bueno, de lo que mejor y de lo que es óptimo; tienen la facultad, en si mismos, de propiciar alegría, satisfacción y felicidad a quienes los poseen; por lo que son fundamentales en la búsqueda de la plena realización humana.

Los valores personales, por si mismos, no son susceptibles de ser percibidos directamente por los demás; su percepción solamente es posible mediante las actitudes positivas, esas disposiciones permanentes de ánimo para obrar en consonancia con las grandes convicciones de lo que es bueno, mejor y óptimo, lo que nos permite descubrir los valores que posee una persona.

### **2.3. IMPORTANCIA**

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas (con esto se hace especial alusión a lo ocurrido en la última década del siglo XX), ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja. Para hablar con

propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población.

Definitivamente la sociedad en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no tiene la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo.

Por todas las razones expuestas anteriormente, es de vital importancia la enseñanza de los valores, no en forma teórica, sino más bien en la práctica cotidiana, recordando que más efectiva es la vivencia diaria, el

ejemplo de vida antes que mil palabras, pues, a veces, no se guarda la debida coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

## **2.4. CARACTERÍSTICAS**

Cuando hablamos de valores, generalmente nos referimos a las cosas materiales y/o espirituales, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral" del individuo.

Por otro lado, se refiere también a las necesidades (satisfacción de las mismas) o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma:

### **a. Necesidades primarias**

Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.

**Valores económicos.-** El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.

**b. Necesidades de seguridad.-** Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social.

### **c. Necesidades sociales**

Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia (proceso de socialización a través del colegio, de la universidad, instituto, trabajo, etc.

### **d. Necesidades de autorrealización**

Se refiere de encontrar un sentido a la vida, luchar por ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

f. **Independientes e inmutables.-** Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.

g. **Absolutos.-** Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.

h. **Inagotables.-** No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.

i. **Objetivos.-** Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.

j. **Subjetivos.-** Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

## 2.5. Valores declarados en la Institución Educativa

***La responsabilidad.-*** Es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

Ser responsable también es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

Los valores son la base de nuestra convivencia social y personal. La responsabilidad es un valor, porque de ella depende la estabilidad de las relaciones personales. La responsabilidad es valiosa, porque es difícil de alcanzar.

*El primer paso* para poseer la responsabilidad es percatarnos de que todo lo que hagamos, todo compromiso, tiene una consecuencia, depende de nosotros mismos, porque nosotros somos quienes decidimos.

*El segundo paso* es lograr de manera estable, que nuestros actos correspondan a nuestras promesas; si prometemos “hacer lo correcto” y no lo hacemos, entonces no tenemos responsabilidad.

*El tercer paso* es educar la responsabilidad e ir corrigiendo lo que no hacemos bien y volver a empezar. Sin embargo, estar conscientes de qué es la responsabilidad no es algo sencillo, debemos de revisar cada uno de nuestros actos para ver si cumplimos con nuestros deberes o tareas día a día. La responsabilidad es la obligación de cumplir con lo que se ha comprometido.

La responsabilidad tiene un efecto directo con otro valor fundamental: la confianza, porque confiamos en aquellas personas que son

responsables. Ponemos nuestra confianza y lealtad en aquellos que de manera comprometida cumplen con lo que han prometido.

La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente agradable, pues implica esfuerzo.

¿Por qué es un valor la responsabilidad? Porque gracias ella podemos convivir

pacíficamente en la familia, escuela y sociedad. La responsabilidad empieza contigo mismo, con lo que haces, con lo que crees, con lo que piensas, con los compromisos y metas que nos marcamos; cumplir o no con éstos nos permite aprender que hay cosas y situaciones que sólo dependen de nosotros.

Si actuamos responsablemente, somos capaces de invertir el tiempo libre en actividades que fortalecen nuestro cuerpo y nos ayudan a gozar de buena salud, como es el practicar algún deporte o algunas actividades artísticas como la música, dibujo, canto, etc.

**La honestidad.-** Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, que, como nosotros, "son como son" y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

La honestidad no consiste sólo en franqueza (capacidad de decir la verdad) sino en asumir que la verdad es sólo una y que no depende de

personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer.

**La puntualidad.-** El valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.

El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar.

El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

La falta de puntualidad habla por sí misma, de ahí se deduce con facilidad la escasa o nula organización de nuestro tiempo, de planeación en nuestras actividades, y por supuesto de una agenda, pero, ¿qué hay detrás de todo esto?

Muchas veces la impuntualidad nace del interés que despierta en nosotros una actividad, por ejemplo, es más atractivo para un joven charlar con los amigos que llegar a tiempo a las clases; para otros es preferible hacer una larga sobremesa y retrasar la llegada a la oficina. El resultado de vivir de acuerdo a nuestros gustos, es la pérdida de formalidad en nuestro actuar y poco a poco se reafirma el vicio de llegar tarde.

En este mismo sentido podríamos añadir la importancia que tiene para nosotros un evento, si tenemos una entrevista para solicitar empleo, la reunión para cerrar un negocio o la cita con el director del centro de estudios, hacemos hasta lo imposible para estar a tiempo; pero si es el amigo de siempre, la reunión donde estarán personas que no

frecuentamos y conocemos poco, o la persona según nosotros representa poca importancia, hacemos lo posible por no estar a tiempo

**La Solidaridad.-** La solidaridad nace del ser humano y se dirige esencialmente al ser humano.

La verdadera solidaridad, aquella que está llamada a impulsar los verdaderos vientos de cambio que favorezcan el desarrollo de los individuos y las naciones, está fundada principalmente en la igualdad universal que une a todos los hombres. Esta igualdad es una derivación directa e innegable de la verdadera dignidad del ser humano, que pertenece a la realidad intrínseca de la persona, sin importar su raza, edad, sexo, credo, nacionalidad o partido.

La solidaridad trasciende a todas las fronteras: políticas, religiosas, territoriales, culturales, etc. Para instalarse en el hombre, en cualquier ser humano, y hacer sentir en nuestro interior la conciencia de una “familia” al resto de la humanidad.

La solidaridad implica afecto: la fidelidad del amigo, la comprensión del maltratado, el apoyo al perseguido, la apuesta por causas impopulares o perdidas, todo eso puede no constituir propiamente un deber de justicia, pero si es un deber de solidaridad.

### **Educación moral**

La educación moral, surge por la necesidad de cultivar los valores morales que surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc.

## **Bases científicas**

**Antecedentes filosóficos:** El conocimiento es la virtud más grande que puede poseer y practicar el ser humano, asociando la felicidad con un modo de vida moral donde primen el autocontrol, la sobriedad y la preocupación por los demás. Se puede concluir que lo correcto y la virtud se construyen a partir de la relación entre razón y pasión.

Como antecedentes tenemos los valiosos aportes de algunos filósofos como Sócrates, quien convencido que el conocimiento es la virtud más grande que puede poseer y practicar el ser humano, propone un ambicioso programa educativo cuyo camino es posible para unos "pocos privilegiados" pues el conocimiento moral involucra un estado de abstracción alto. Por su parte Platón, considera que es el desarrollo del carácter la virtud más grande a la que puede aspirar el hombre es el énfasis educativo en la voluntad y creación de hábitos, a través de un entrenamiento práctico prolongado donde el papel de un buen maestro es esencial. Sin embargo, concluye que el conocimiento requerido para alcanzar la virtud moral está al alcance de todos y que el bien del hombre se alcanza en relación con otros hombres.

Otro aporte que se debe considerar es el de Aristóteles, el cual en su obra *El Leviatán* (1651), asevera que el hombre no puede vivir libre y ser gobernado al mismo tiempo: Renuncia a su "libertad natural" para acatar un "contrato social", más como todos los hombres, al luchar por su propio interés, dicho contrato debe ser apoyado por las leyes y/o por la fuerza. Por lo tanto, la libertad, para el hombre, se acerca a un estado natural sin ley, siendo la sociedad una estructura ajena a su naturaleza.

Es necesario puntualizar que Tomas Hobbes, concibe la naturaleza humana como buena pero sujeta a corrupción. Al creer en una justicia

universal producto de la razón humana, el hombre alcanza una sociedad mejor a través de la búsqueda de una evolución moral humana. Por ello la libertad se encuentra en la conducta auto determinada que ocurre cuando se ejerce un juicio racional desinteresado. Este filósofo socia la idea de virtud a su idea de hombre moral, este debe ser educado en la autodeterminación, el desprejuicio y la razón.

A decir de Jacques Rousseau, la fuente principal de nuestro conocimiento es la experiencia captada por nuestros sentidos. Por ello la moralidad es materia del sentimiento, expresada en una inclinación a la benevolencia (lo entiende como un interés generoso por el bienestar general de la sociedad).

Entre otros filósofos, se encuentran los aportes de David Humo, quien establece el absoluto moral, por el que la moralidad es, ante todo, obediencia al concepto de "ley moral", que señala lo correcto de lo incorrecto. Para ser absolutas las leyes morales deben ser "universales" y "necesarios" y sus juicios, "puros y a priori". Respecto a la educación moral Immanuel Kant sostiene que la educación moral nos asevera que hay ciertos principios universales que son comunes a todas las personas y que dicha educación moral se logra a través de la práctica de tres ideas centrales: Disciplina, involucramiento y autonomía.

Émile Durkheim, define a la enseñanza de valores como cuestionamientos, practicada por los pueblos alemán y japonés antes del inicio de la segunda guerra mundial, desde el punto de vista metodológico-educacional fue exitosa pues se logra los objetivos deseados. Más el temor al adoctrinamiento causó profundo impacto en la educación de la posguerra. Dio origen, como reacción, a las corrientes subjetivistas.

Para las corrientes subjetivistas y corrientes relativistas del pensamiento existen criterios objetivos para el reconocimiento del bien, sin embargo es el estado contingente de las circunstancias el que define si algo es considerado ético o no.

## **2.7. Necesidad de la educación en valores**

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

## **2.8. EL DOCENTE Y LOS VALORES DESDE SU PRÁCTICA**

La pluralidad cultural y valor de la sociedad contemporánea es vivida en muchos ámbitos educativos más como amenaza que como condición desde la cual es posible replantear su quehacer.

Toda práctica docente transmite valores, aun sin proponérselo, lo cual se toma prácticamente como premisa cuando se aborda el tema de los valores en la escuela.

¿Cómo ocurre esto a través de las interacciones cotidianas?, ¿cómo podemos hacer “visibles” los valores que el docente transmite en su práctica cotidiana?, ¿por medio de qué mecanismos o procesos se produce dicha transmisión en la escuela?

Los interrogantes mencionados se orientan en una doble vertiente teórica sobre los valores. Cuando preguntamos ¿qué transmite el docente en términos de valores a través de su práctica cotidiana y qué medios utiliza para ello?, nos ubicamos en la perspectiva sociológica

de los valores; es decir, los abordamos como productos culturales expresados principalmente en sistemas normativos que llegan al sujeto mediante el proceso de socialización que vive el alumno guiado por el maestro en la escuela.

Sin embargo, saber qué tipo de valores transmite el docente no era lo único interesante sino también qué oportunidades ofrece él mismo para promover el desarrollo de la moralidad en los alumnos; por lo tanto, se retomó la perspectiva psicopedagógica, que entiende a los valores como construcciones individuales o subjetivas basadas en las preferencias de modos de comportamiento, que se traducen en orientaciones particulares que guían la actuación de los sujetos y ofrecen criterios para conducirse en situaciones de conflicto que implican una decisión moral.

A lo que el docente transmite en términos de valores y las oportunidades que ofrece para el desarrollo de la moralidad de sus alumnos se le llamaron oferta de valor del docente.

### **3. EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencia a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral.

La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan sólo las perciben e influyen sobre su comportamiento (enfoque estructuralista), y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista o perceptual).

Una posición integradora, concibe el clima organizacional como el resultado de la interacción recíproca de los individuos y con el ambiente.

Tal es la definición formada por Méndez Álvarez (2006): “El clima es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”<sup>32</sup>.

En todo caso se lo puede definir como: “Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc” (GONCALVEZ, 2008).

Es así que los expertos se han interesado más en el aspecto metodológico de cómo explorar el clima que en buscar una definición común.

---

<sup>32</sup> MENDEZ ÁLBAREZ, C. CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA. BOGOTÁ 2006

James y Jones, identifican tres modos diferentes, no mutuamente excluyentes: la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Este último es un enfoque integral y ampliamente utilizado, ya que tiene en cuenta las características que son percibidas en una organización y que pueden ser deducidas, según la forma en la que esta actúa con sus miembros.

Aunque no existe consenso en cuanto a las dimensiones de estudio, se afirma que existen componentes o variables que interactúan entre sí provocando efectos significativos y se consideran definitivas en el clima de una organización, básicamente, son productos de la estructura, los procesos organizacionales y los comportamientos individuales.

### **3.2. DEFINICIONES**

En cuanto a las definiciones de clima organizacional, estas se agrupan en tres posturas o enfoques.

“Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes”<sup>33</sup>

Mañas, González y Peiró (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al

---

<sup>33</sup> BRUNETT, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México, 2005

ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

Las definiciones subjetivas o subjetivistas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Con esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas y otros (1999) lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

En tercer lugar, las definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Méndez Álvarez (2006) presenta una definición sugerente y completa de clima:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales (,) cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> MENDEZ ÁLBAREZ, C. CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA. BOGOTÁ 2006

El clima institucional u organizacional se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones entre las personas que trabajan en la institución.

Crear un clima institucional propicio es parte de la tarea de todo Director. Esto significa desarrollar u ambiente donde las personas se sientan libres y comprometidas con los objetivos de la escuela; esto es posible si hay respeto, participación y buena comunicación, en los procesos de toma de decisiones como en la ejecución de las acciones, Minedu-PLANCGED (2001)

El clima institucional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. (Méndez, 2006, p. 98)

Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.

El concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro. Dentro de la institución podemos distinguir a su vez microclimas o sub climas, por ejemplo, el clima de los alumnos.

Clima, sabiendo que de acuerdo al Diccionario de la Real Academia clima significa conjunto de condiciones de cualquier género que caracterizan una situación o consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona.

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

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

“El clima como tal es muy importante, como variable de centro, pero dentro del aula, si bien es muy importante el clima, es importante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, las estrategias, lo que está ocurriendo, el énfasis que se pone en la enseñanza”<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> BROOKOVER, Mario. El clima laboral. Edit. Santos. Buenos Aires, 2009

Una institución debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil.

El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. Cabrera (1999) afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa. Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2004) dice que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Anteriormente mencionamos el término de clima laboral. Pero ¿qué es el clima laboral? Autores como Hodgetts y Altman (1985), Rodríguez (2001) y Maish (2004) coinciden que el término es difícil de definir, no obstante Maish (2004) menciona que el clima laboral es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden

afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas.

Hodgetts y Altman definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985, p. 376). Estas características pueden ser estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyo y valores de trabajo.

Para Goncalves (1999) (citado por Caligiore y Díaz, 2003, p. 645) el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Finalmente, Rodríguez (2001) define al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 159). Con las definiciones anteriores de clima laboral podemos ver que los autores no difieren en el concepto, sino al contrario lo enriquecen.

Asimismo estos autores dicen que el ambiente organizacional se puede comparar con el estudio del iceberg. Los aspectos visibles son importantes, pero los que están bajo la superficie quedan ocultos, no obstante merecen atención.

Gilamar (1999) menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son:

- a. Variables del ambiente físico.

- b. Variables estructurales.
- c. Variables del ambiente social.
- d. Variables personales.
- e. Variables propias del comportamiento organizacional.

### **3.3. Elementos del Clima**

Taigiuri y Anderson definen el clima escolar con estos elementos:

El medio, entendido más como el contexto social, evidentemente, dónde está la escuela, qué características tienen las personas que hay en este centro y los grupos que hay dentro de la escuela, porque las personas constituimos grupos y los grupos tienen a veces mucho poder, más allá de las personas.

La cultura, que es todo aquello que está por debajo de nuestras acciones, nuestro sistema de creencias, nuestros valores, y la estructura cognitiva de todos y cada uno de los que están en la institución. Y que esto se traduce en elementos como son las normas y la disciplina.

La ecología, es todo aquello que rodea, todo aquello que marca muchísimo lo que está pasando en el centro, que tiene que ver con las características físicas y materiales del centro, como características del edificio, tamaño de la escuela y de la clase, una escuela bonita, con luz, bien ventilada, que sea significativa para sus alumnos porque están sus trabajos, donde él se reconoce y se identifica en ese entorno que es suyo, el mobiliario, adecuado, flexible, que se pueda mover entornos ecológicos, en las empresas se está trabajando mucho, de la ergonomía, de los mobiliarios.

El sistema social, hoy nuestro trabajo tiene que ser enseñar a

seleccionar información, a construir conocimiento, que la información no se quede en información, que la transformen en conocimiento, que sea su conocimiento y no el que alguien quiere que tengan, porque si vamos a un pensamiento único donde alguien nos diga qué pensar y qué es lo que está bien, vamos al mundo feliz de Huxley. Tenemos que desde la escuela generar un tipo de ciudadano crítico, capaz de construir, capaz de ser persona y eso nos implica nuevas destrezas, nuevas capacidades, evidentemente hay que estar abierto.

#### **3.4. Características y dimensiones del clima organizacional**

Numerosos han sido los autores que han buscado identificar, al interior del clima organizacional una serie de elementos, contenidos o, más propiamente, determinadas dimensiones. Brunet (2004) presenta 12 agrupaciones de dimensiones identificadas en igual número de investigaciones por sus autores. Silva (1996) va más lejos y resume 25 grupos de dimensiones determinadas en otros tantos estudios.

Pese a la multiplicidad de conjuntos de dimensiones, que suelen dar lugar a múltiples cuestionarios de clima, se hace indispensable buscar un consenso o llegar a un núcleo de dimensiones en común. Brunet (2004) y Silva (1996) citan a Campbell, quien estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. Autonomía individual: Que se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. Grado de estructura del puesto: Que apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Desde otro punto de vista, las características del clima organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. **Estructura.**- Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad (*empowerment*).**- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

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

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- ❑ El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición (Maish, 2004). Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son:

- Motivación
- Recompensas
- Propósito
- Comunicación
- Conflicto
- Estructura
- Liderazgo
- Satisfacción
- Capacitación
- Objetivos
- Cultura

## 8.1. Las ventajas de trabajar en un ambiente grato

“Tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los expertos, en mayor productividad y unos escenarios más favorables para el desarrollo profesional de los empleados”<sup>36</sup>. Sin embargo, son muchas las organizaciones que no ayudan a ello con prácticas que obligan a sus trabajadores a pensar en un cambio.

Desde hace un tiempo que los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral al interior de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto o que se involucren en el logro de los objetivos.

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial.

Entre los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos. De presentar estos inconvenientes es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios, como intervenir jefaturas, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina.

---

<sup>36</sup> LARA, M. El clima organizacional en las empresas. Edit. Latino. México, 2010

## **8.2. La importancia de los buenos líderes**

El clima laboral, puede ser prescindible ante la presencia de liderazgos fuertes en la institución, ya que la falta de planificación se puede subsanar con la presencia de un buen líder. Esa buena respuesta que puede obtener una figura de peso se debe, en opinión de la psicóloga Cynthia Segovia, a la cultura existente en Latinoamérica marcada por el individualismo y estructuras jerarquizadas.

Para la profesional, los elementos más importantes que dan muestra de cómo se encuentra el clima laboral de la compañía son las tasas de ausentismo y rotación, ambos son con casi toda seguridad resultado de que algo se está haciendo mal. Pese a ello, Segovia indica que esos indicadores “sólo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no deberían servir como base para una conclusión definitiva al respecto”.

En cuanto a cuáles son las conductas que más alteran el buen clima laboral, la psicóloga dice que las inconsistencias o incoherencias entre el discurso y los hechos de los líderes de la compañía. Este tipo de actitud sólo acrecienta la desconfianza y provoca que las personas adviertan las incongruencias en el trabajo.

Poco ayudan a una buena convivencia las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar.

Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de equidad entre los trabajadores que desempeñan una labor similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y

beneficios. A ello se deben sumar los problemas en la comunicación y sus canales. Al interior de los grupos de trabajos debe existir la posibilidad y las instancias para resolver los conflictos conversando directamente entre las parte a fin de evitar la propagación de rumores.

Segovia insiste en que es preciso que las organizaciones creen y mantengan un buen clima laboral, teniendo a su factor humano como algo preponderante. Es función entonces de los llamados a ser líderes de esas compañías a “potenciar al máximo a las personas implantando un clima fundamentado en valores como brindar reconocimiento al trabajo, mejorar los canales de comunicación, otorgar un trato justo e impulsar el desarrollo de las personas”.

### **8.3. Los beneficios de mantener un buen clima organizacional**

En más de alguna ocasión, expertos y líderes empresariales han manifestado que una de las mejores estrategias para lograr una fuerte ventaja competitiva, es aquella en donde se fusionan competencias naturales con buenos y agradables ambientes de trabajo.

Por ello, hoy las grandes compañías entienden que buscar nuevas y mejores alternativas para conseguir la satisfacción laboral de sus trabajadores es crucial a la hora de medir el compromiso y la productividad de sus empleados con la empresa.

Según José Salazar Estrada, académico del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara (México), para mejorar y referirse al clima organizacional de una empresa es vital penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo.

"Los cambios que se generen en el clima implican, en un sentido común, que esté orientado a las metas que la compañía necesita, conocer la dinámica de las personas y/o del grupo que la integra, y de los mismos procesos de cambio. Porque puede que existan múltiples climas en una organización, pero la riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. Es aquí la importancia de contar con buenos climas para el crecimiento de la organización", agregó Salazar.

Pero la salud de un clima laboral no sólo depende de las características del trabajo o del lugar en el que está ubicada la empresa. De acuerdo al portal de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), también es necesaria la forma en cómo se dirige la empresa y cuál es el comportamiento o desplante de los trabajadores, situación que puede llegar a generar los llamados "Riesgos Psicosociales".

Este fenómeno, que se origina por diferentes aspectos de las condiciones y organización del trabajo, puede llegar a tener una fuerte incidencia en la salud y en el desempeño de las personas en el trabajo.

Para Bernardo Moreno, investigador de la Universidad Autónoma de Madrid (España), el acoso psicológico o *mobbing*, por ejemplo, ha recibido una atención constante debido a que se ha considerado como un problema no sólo laboral, sino que además social.

"El interés por analizar el problema ha sido constante, en parte debido a la amplitud y profundidad de sus consecuencias, ya que el *mobbing* tiene claros efectos sobre la salud de los trabajadores y que, en general, las consecuencias de este riesgo psicosocial son amplias e inciden en la práctica de los trabajadores. Además se ha comprobado que este fenómeno está asociado a altas tasas de abandono de los

puestos de trabajo y hay una alta rotación en las empresas", enfatizó Moreno.

En su investigación "Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio", el académico indicó que las amplias consecuencias resultantes del acoso psicológico han convertido este fenómeno en un tema de gran interés público, ya que este problema está llamado a ser uno de los más emergentes y devastadores en comparación con las demás formas de estrés laboral.

Al parecer, las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevas enfermedades psicológicas que alteran la estabilidad mental y física del trabajador. Por ello, durante los últimos años organizaciones como la OIT han estado estudiando y analizando esta problemática para concientizar al mundo empresarial sobre la importancia de mantener ambientes laborales saludables.

## **9. HIPÓTESIS**

### **General**

La gestión del directivo y los valores influyen significativamente en el clima organizacional del Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, del cantón y provincia de Loja durante el período 2013-2014.

### **Específica 1**

La gestión del directivo influye significativamente en el clima organizacional del Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja durante el período 2013 -2014

## **Específica 2**

La práctica de valores influye significativamente en el clima organizacional en el Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja durante el período 2013 -2014.

## 9.1. Matrices de operatividad de las hipótesis

### 9.1.1. Matriz de operatividad de la hipótesis específica 1

<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1:</b>							
La gestión del directivo influye significativamente en el clima organizacional en el Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja durante el período 2013-2014							
<b>La gestión del directivo</b>				<b>Clima organizacional</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>SUBINDICADORES</b>	<b>ÍNDICES</b>	<b>INFORM.</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>SUBINDICADORES</b>	<b>ÍNDICES</b>	<b>INFORM.</b>
Organización	Distribución de tareas	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Autonomía individual	Responsabilidad	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia
	Canales de comunicación	Siempre, a veces, nunca			Independencia	Siempre, a veces, nunca	
Administración	Planificación de estrategias	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Grado de estructura del puesto	Establecimiento y transmisión de objetivos y métodos de trabajo	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia
	Acciones apropiadas	Siempre, a veces, nunca					
Pedagógico-didáctico	Modalidad de enseñanza	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Recompensa	Aspectos económicos	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia
	Criterios de evaluación	Siempre, a veces,			Promoción		

		nunca					
Comunitario	Demandas, exigencias del entorno institucional	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Consideración	Estímulos	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia
	Querer hacer y saber hacer	Siempre, a veces, nunca					
Estilo Autoritario	Sanciona fácil y ejemplarmente	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Estructura y responsabilidad	Reglas, procedimientos, trámites	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia
Estilo Laissez Faire	Inseguridad, sin dinámica ni iniciativa	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Desafío, Relaciones, cooperación	Riesgos, ambiente grato, apoyo mutuo	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia
Estilo Democrático	Crítico, creativo, flexible y actualizada	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Estándares, conflictos, identidad	Normas de rendimiento, Opiniones discrepantes, compartir objetivos personales	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia

### 9.1.2. Matriz de operatividad de la hipótesis específica 2

<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2:</b>							
La práctica de valores influye significativamente en el clima organizacional en el Colegio Nacional Econ. Abdón Calderón Muñoz, de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja durante el período 2013 - 2014.							
La práctica de valores				El clima organizacional			
INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍNDICES	INFORM.	INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍNDICES	INFORM.
Orientación	Talento individual y grupal	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Motivación	Desempeño laboral	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia
Promoción	Acción cooperativa	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Involucramiento	Empoderamiento	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia
Fortalecimiento	Trabajo en equipo	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Solidaridad	Cooperación	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia
Estimulación	Desempeño laboral	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia	Responsabilidad	Participación activa	Siempre, a veces, nunca	Autoridades, docentes, padres de familia

## f. METODOLOGÍA

### **Métodos.**

Para la consecución del presente trabajo investigativo, se utilizarán los siguientes métodos:

**Método Analítico.-** Servirá en el momento de realizar el análisis e interpretación de cada respuesta que otorguen los directivos y docentes sobre la gestión directiva, la práctica de valores y el clima organizacional del plantel motivo de estudio.

**Método Sintético.-** Permitirá orientar el trabajo con coherencia teórica, lógica y metodológica, fundamentándose para ello en la realidad institucional a través del clima organizacional con el apoyo de la investigación documental que sustentará la temática a investigar.

**Método Descriptivo.-** Permitirá evidenciar y detallar la problemática planteada, así como exponer y realizar el análisis de la influencia de la gestión del directivo y la práctica de valores en el desarrollo institucional del Colegio Econ. Abdón Calderón Muñoz.

**Método Inductivo.-** Este método servirá para estudiar particularmente cada una de las características de la gestión directiva y de la práctica de valores, para poder encontrar semejanzas y diferencias que viabilicen la elaboración de conclusiones válidas para mejorar el clima organizacional.

**Método Deductivo.-** Servirá al momento de aplicar los criterios o referentes de carácter teórico general sobre el la gestión del directivo y la práctica de valores como ámbitos del desarrollo institucional, para posibilitar su comprensión y explicación en el ámbito organizacional.

## **Técnicas.**

En el proceso investigativo se emplearán las siguientes técnicas:

**La Entrevista.-** La cual se la aplicará al directivo con la finalidad de recabar información la que nos permitirá conocer el tipo de gestión que ejerce, de igual manera la práctica de valores que se desarrolla en el establecimiento, la cual se hará realidad mediante la utilización de una guía .

**La Encuesta.-** Esta técnica será aplicada tanto a docentes, padres de familia y estudiantes con la finalidad de conocer características importantes de la gestión del directivo y las formas de poner en práctica los valores, mediante preguntas previamente definidas que permitan la consecución de las metas planteadas en la investigación.

## **Instrumentos**

El instrumento que se empleará es el cuestionario.

## **Población**

La población con la que se va a trabajar es de 15 docentes, 3 autoridades y 95 padres de familia, en razón de su reducido número, se trabajará con toda la población.

### g. CRONOGRAMA

TIEMPO \ ACTIVIDADES	2013					2014							2015			
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	OCT	NOV	ENE	FEB	MAR
Construcción del Proyecto																
Presentación del Proyecto																
Estudio y Aprobación																
Designación del Director																
Trabajo de Campo (aplicación de instrumentos)																
Tabulación y Procesamiento de datos																
Recopilación de información bibliográfica																
Presentación de la Información																
Elaboración del Informe																
Presentación y Calificación de la Tesis																
Sustentación Pública e incorporación																

## **h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**

### **Recursos humanos.**

- Personal docente del Colegio Nacional Abdón Calderón Muñoz
- Director y asesor de investigación
- Investigadora

### **Recursos Materiales**

- Materiales para la reproducción del texto
- Revistas periódicos
- Aula
- Computador
- Flash memory
- Copias
- Encuestas
- Internet
- Esferográficos
- Papel periódico

### **Económicos**

Movilización	400.00
Copia de documentos	250.00
Material de oficina	200.00
Instrumentos de investigación	250.00
Levantamiento definitivo	200.00
Reproducción empastado	100.00
Imprevistos	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>1.500.00</b>

## **Financiamiento**

El financiamiento estará exclusivamente a cargo de la autora de la investigación.

## **i. BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ ATUNEZ, S. La dirección de sí mismo en el uso racional del tiempo personal. Edit. Tórculo. Barcelona 2010
- ✓ BARRANTES, Raúl. Las innovaciones educativas: escenarios y discursos de una década en Edit. MEN. Colombia. 2009
- ✓ BARYLKO, Jaime. En busca de los valores perdidos. Edit. Santillana. Buenos Aires, 2006
- ✓ BENAVIDES CAMPOS, Julio E. Pensar la ciudad como espacio educativo para los medios, Edit. Pinos, Cali, 2008.
- ✓ BORJA, Beatriz. La gestión educativa al servicio de la innovación. Formación pedagógica. Edit. Fundación Santa María, Venezuela, Octubre 2009
- ✓ BRUNETT, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México, 2005
- ✓ CHEN, Yongming: Administración Educativa. Edit, University Publish House, Shanghai, 2006
- ✓ COVEY, Stephen R. Los siete hábitos de la gente altamente eficaz. Edit. Paidós. Barcelona 2005
- ✓ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, 2009; Grupo Editorial Océano, Colombia
- ✓ FESE. MANUAL DE CONFORMACIÓN DE GOBIERNOS ESTUDIANTILES, Riobamba, 2008
- ✓ FRED,R. Dave, Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, Edit. Prentice-Hall, New York 2008
- ✓ FRIGERIO, G. Las instituciones educativas cara a cara, Argentina, 2006
- ✓ GALLO, Alonso. Los valores en el contexto social. Edit. Huelva. Barcelona, 2007.
- ✓ GONZÁLEZ, V. La educación de valores en el curriculum universitario.: Un enfoque psicopedagógico para su estudio.

Revista Cubana Educación Médica Superior, vol.14, no.1, p.74-82.

- ✓ KREPS, Gary, 1995; La comunicación en las organizaciones. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos
- ✓ KRIEGEL, Roberth y PATLER, Louis. “Si no está roto rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante”. Bogotá, 2007
- ✓ LABAKE, Julio César. El hombre, la libertad y los valores. Edit. Bonum. Barcelona, 2008
- ✓ LEURO, Álvaro. Gestión Institucional. Edit. Ministerio de Educación de Colombia. Bogotá 2008
- ✓ MENDEZ ÁLVBAREZ, C. CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA. BOGOTÁ 2006
- ✓ MENDEZ ÁLVBAREZ, C. CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA. BOGOTÁ 2006
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACION DE COLOMBIA, Manuel de convivencia y gobierno escolar colombiano, Colombia, 2010
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE ECUADOR, Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Quito, 2012
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA, Dirección y planeamiento, Bogotá, 2008
- ✓ MOLLINS, M. Teorías de planificación. Caracas, 2005
- ✓ MUNCH, Lourdes, GARCÍA, José. Fundamentos de Administración. Edit. Trillas, México 2008
- ✓ MURILLO TORRECILLA, Javier. Una dirección escolar para el cambio del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, Vol. 4, 2008
- ✓ Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol 5, No.1, pp. 153-163. 154
- ✓ SCHWARTZ, Gladys. Didáctica y Práctica de la Enseñanza. Edit. UNRC. México, 2007

- ✓ SERNA, G., Humberto. Gerencia Estratégica, Edit. Editores, Santa Fé de Bogotá, 2007
- ✓ UNICEF, Conferencia anual, Únete por la niñez, Brasil 2010
- ✓ UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, Memoria del Encuentro Internacional de Gestión Educativa 2009, Colombia
- ✓ VALLES, J. La ética desde la concepción general. Edit. Monserrari. Caracas 2009
- ✓ XL Congreso Internacional de Gestión Directiva. México 2010, pág. 28

## ANEXO 2

### ENCUESTA APLICADA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA



#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

#### ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

**Estimado Padre de familia:**

Con la finalidad de conocer sobre la gestión del directivo, la práctica de valores y el clima organizacional del plantel, se solicita de la manera más comedida se digne colaborar respondiendo al siguiente cuestionario.

**1. ¿Cuál es su criterio sobre la gestión del directivo?**

Apropiada ( ) No Apropiada ( ) Inapropiada ( )

**2.- ¿Se han definido los valores en su institución?**

Si ( ) No ( )

**3.- ¿ En caso de haberse definido los valores, ¿se los práctica?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**4.- Las actitudes que se dan en su institución son:**

Positivas ( ) Negativas ( )

**5.- ¿Considera usted que las creencias que tienen los docentes en la institución se fundamentan en los parámetros científicos?**

Si ( ) No ( )

**6.- ¿Existe autonomía individual para poder expresar las experiencias laborales en el plantel?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**7.- ¿Se estructuran los puestos de trabajo de acuerdo a la idoneidad profesional?**

Siempre ( )      A veces ( )Nunca ( )

**8.- ¿Existe reconocimiento docente cuando aportan positivamente a la institución?**

Siempre ( )      A veces ( )Nunca ( )

**9.- ¿El directivo estimula las acciones innovadoras del personal docente?**

Siempre ( )      A veces ( )Nunca ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## INSTRUMENTO PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

#### ENCUESTA PARA DOCENTES

**Estimado Docente:**

Con la finalidad de conocer sobre la gestión del directivo, la práctica de valores y el clima organizacional del plantel, se solicita de la manera más comedida se digne colaborar respondiendo al siguiente cuestionario.

**1. ¿En su institución se distribuyen las tareas de forma organizada?**

Siempre ( )      A veces ( )      Nunca ( )

**2.- ¿Se emplean los canales de comunicación adecuados al momento de organizar las actividades institucionales?**

Siempre ( )      A veces ( )      Nunca ( )

**3.- ¿Se planifican estrategias para alcanzar las metas institucionales?**

Siempre ( )      A veces ( )      Nunca ( )

**5.- ¿La modalidad de enseñanza en marcha en la institución responde a las necesidades pedagógico-didácticas?**

Si ( )      No ( )

**6.- ¿Existe en el plantel criterios de evaluación acertados para las necesidades pedagógico-didácticas?**

Si ( )      No ( )

**7.- ¿Se estructuran los puestos de trabajo de acuerdo a la idoneidad profesional?**

Siempre ( )      A veces ( )      Nunca ( )

**8.- ¿La gestión del directivo responde a las demandas, exigencias del entorno institucional?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**9.- ¿La gestión directiva responde al querer hacer y saber hacer?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**j. ¿Existe en la institución autonomía individual con responsabilidad?**

Si ( ) No ( )

**11. ¿En la institución se transmiten objetivos y métodos de trabajo de acuerdo a la estructura del puesto?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**13. ¿Se orienta en la institución al Trabajo en equipo?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**14. ¿Existe acción cooperativa entre compañeros que permita la promoción del cargo?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**15. ¿El directivo fortalece el trabajo en equipo?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**16. ¿En la institución se estimula el desempeño laboral?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**17. ¿Existe empoderamiento del personal docente que permita involucrarse en la buena marcha institucional?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**18. ¿En el plantel existe cooperación que refleje solidaridad?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**19. ¿La participación activa de los integrantes de la comunidad educativa la realizan con responsabilidad?**

Siempre ( )      A veces ( )      Nunca ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## INSTRUMENTO PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**  
**GUIÓN DE ENTREVISTA A AUTORIDADES**

1. ¿Considera usted que en la institución se distribuyen las tareas de forma organizada?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 2.- ¿Emplea los canales de comunicación adecuados al momento de organizar las actividades?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 3.- ¿Planifica estrategias para alcanzar las metas institucionales?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 4.- ¿La modalidad de enseñanza en marcha en la institución responde a las necesidades pedagógico-didácticas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5.- ¿Existe en el plantel criterios de evaluación acertados para las necesidades pedagógico-didácticas?

.....  
.....  
.....  
.....

6.- ¿Se estructuran los puestos de trabajo de acuerdo a la idoneidad profesional?

.....  
.....  
.....  
.....

7.- ¿Su gestión responde a las demandas, exigencias del entorno institucional?

.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Existe en la institución autonomía individual con responsabilidad?

.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿En la institución se transmiten objetivos y métodos de trabajo de acuerdo a la estructura del puesto?

.....  
.....  
.....  
.....

10. ¿Se orienta en la institución al talento individual y grupal?

.....  
.....  
.....  
.....

11. ¿Existe acción cooperativa entre compañeros que permita la promoción del cargo?  
.....  
.....  
.....  
.....
12. ¿Fortalece usted el trabajo en equipo?  
.....  
.....  
.....  
.....
13. ¿En la institución se estimula el desempeño laboral?  
.....  
.....  
.....  
.....
14. ¿Existe empoderamiento del personal docentes que le permita involucrarse en la buena marcha institucional?  
.....  
.....  
.....  
.....
15. ¿En el plantel existe cooperación que refleje solidaridad?  
.....  
.....  
.....  
.....
16. ¿La participación activa de los integrantes de la comunidad educativa la realizan con responsabilidad?  
.....  
.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ÍNDICE

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Ámbito geográfico de la investigación.....	vii
Mapa geográfico de la investigación.....	viii
Esquema de Tesis.....	ix
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
c. Introducción.....	4
d. Revisión de literatura.....	7
e. Materiales y métodos.....	39
f. Resultados .....	42
g. Discusión.....	91
h. Conclusiones.....	97
i. Recomendaciones.....	100
j. Bibliografía.....	102
k. Anexos.....	104