



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

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

**NIVEL DE POST GRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA**

**- PROMADED -**

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL TRABAJO  
EN EQUIPOS, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL  
COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "MANÚ", DE LA  
PARROQUIA MANÚ, DEL CANTÓN SARAGURO, DE LA  
PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013.  
LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

Tesis previa a la obtención del grado de  
Magíster en Administración Educativa

**Autora:**

**Lic. Judith Elvira Bustán Villa**

**Directora: Dra. Sonia Elizabeth Cosíos Castillo Mg.Sc**

**1859**  
**LOJA – ECUADOR**

**2014**

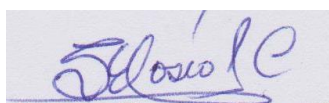
**Dra. Sonia Cosíos Castillo, Mg. Sc. Docente del Área de la Educación, el Arte y la Comunicación de la Universidad Nacional de Loja.**

## **C E R T I F I C A:**

Haber asesorado y revisado detenida y minuciosamente, durante todo el desarrollo, la tesis titulada: **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL TRABAJO EN EQUIPOS, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “MANÚ”, DE LA PARROQUIA MANÚ, DEL CANTÓN SARAGURO, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, de autoría de: Lic. Judith Elvira Bustán Villa, Egresada de la Maestría en Administración Educativa, ha sido dirigida, corregida y revisada en todas sus partes, contempla las orientaciones metodológicas y cumple con los requisitos de forma y fondo exigidos por la investigación y las normas de graduación del Nivel de Postgrado, del Área de la Educación, el Arte y la Comunicación de la Universidad Nacional de Loja, por lo que se autoriza su presentación para la calificación y sustentación pública.

Por lo expuesto, se autoriza su impresión, presentación y sustentación pública, ante los organismos pertinentes.

Loja, 7 de enero del 2014



**Dra. Sonia Cosíos Castillo, Mg. Sc.**

**DIRECTORA DE TESIS**

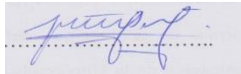
## **AUTORÍA**

Yo, Judith Elvira Bustán Villa, 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:** Judith Elvira Bustán Villa

**Firma:**



**Cédula:** 1102833348

**Fecha:** 05 de junio del 2014

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

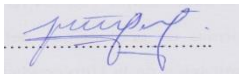
Yo, Judith Elvira Bustán Villa, declaro ser autora de la tesis titulada: **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL TRABAJO EN EQUIPOS, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “MANÚ”, DE LA PARROQUIA MANÚ, DEL CANTÓN SARAGURO, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, 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 la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 05 días del mes de Junio del dos mil catorce, firma de la autora.

**Firma:**



**Autora:** Judith Elvira Bustán Villa

**Cédula:** 1102833348

**Dirección:** Av. Paltas y Paraguay

**Correo Electrónico:** bustanvilla1965@gmail.com

**Celular:** 2107338 - 0968018392

**DATOS COMPLEMENTARIOS.**

**Directora de Tesis:** Dra. Sonia Cosíos Castillo, Mg. Sc.

**Tribunal de grado:**

Dra. Mg.Sc. Carlota Eugenia Ortega Sanginez

Dr. Mg.Sc. Nilo Heredia Aguilar Aguilar

Dr. Mg.Sc. Oswaldo Enrique Minga Díaz

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Loja. Área de la Educación, el Arte y la Comunicación, al personal Docente y Administrativo del Programa de Maestría en Administración Educativa PROMADED, especialmente mi sincero agradecimiento a la Dra. Sonia Cosíos Castillo, Mg. Sc. Directora de tesis por su don de sabiduría, conocimiento, experiencia en la orientación y corrección.

A los catedráticos de los diferentes módulos, que con sabiduría supieron compartir sus conocimientos y guiarme por el camino de superación para poner en la práctica del diario convivir, los desempeños auténticos.

A las autoridades, personal Administrativo, docentes, estudiantes y padres de familia, del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, por su valioso aporte en las diferentes actividades de investigación

Lic. Judith Elvira Bustán Villa

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación dedico en especial a mi madrecita querida María Mercedes Villa quien me ha guiado y orientado en los momentos más difíciles.

Entrego el presente trabajo al Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, con la intención que los resultados de la investigación, sirvan y contribuyan a garantizar la calidez y calidad en el proceso enseñanza - aprendizaje de la juventud que se educa en la institución educativa y para las futuras generaciones.

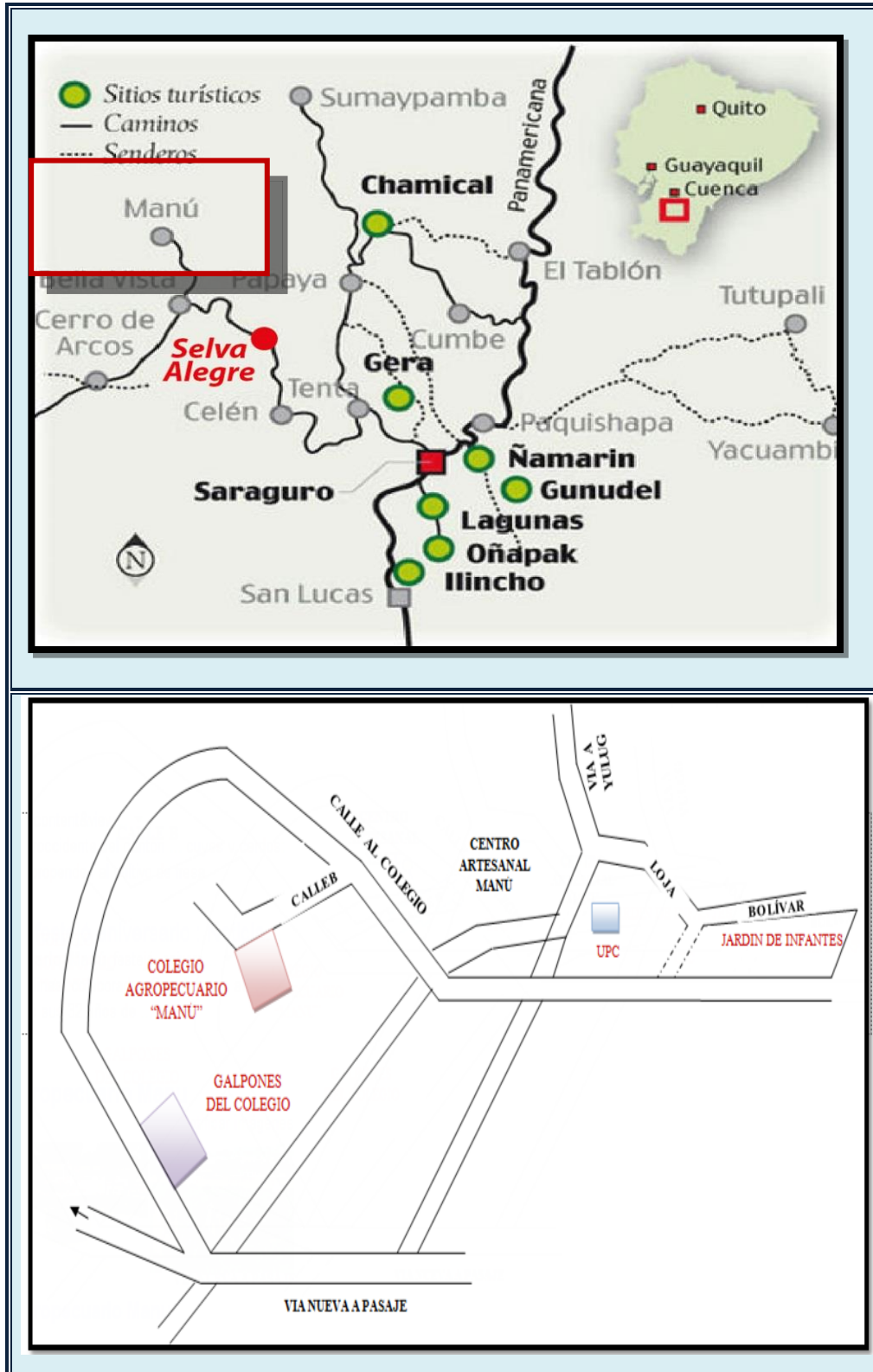
Lic. Judith Elvira Bustán Villa

## ÀMBITO GEOGRÀFICO DE LA INVESTIGACIÒN

**BIBLIOTECA:** Área de la Educación, el Arte y la Comunicación.

TIPO DE DOCUMENTO	AUTOR/NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA AÑO	ÀMBITO GEOGRÀFICO						OTRAS DEGRADACIONES	NOTAS OBSERVACIONES
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÒN	PARROQUIA	BARRIOS COMUNIDAD		
TESIS	AUTOR: JUDITH BUSTÁN VILLA INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL TRABAJO EN EQUIPOS, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "MANÚ", DE LA PARROQUIA MANÚ, DEL CANTÓN SARAGURO, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	UNL	2013	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	SARAGURO	MANÚ	VALLE HERMOSO	CD	MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

# MAPA GEOGRÁFICO – PROVINCIA DE LOJA – CANTÓN SARAGURO





## ESQUEMA DE LA TESIS

- CERTIFICACIÓN
- AUTORÍA
- CARTA DE AUTORIZACIÓN
- AGRADECIMIENTO
- DEDICATORIA
- ÁMBITO GEOGRÁFICO
- a. TÍTULO
- b. RESÚMEN
- c. INTRODUCCIÓN
- d. REVISIÓN DE LITERATURA
- e. MATERIALES Y MÉTODOS
- f. RESULTADOS
- g. DISCUSIÓN
- h. CONCLUSIONES
- i. RECOMENDACIONES
- j. BIBLIOGRAFÍA
- k. ANEXOS
- l. ÍNDICE

**a. TÍTULO**

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL TRABAJO EN EQUIPOS, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “MANÚ”, DE LA PARROQUIA MANÚ, DEL CANTÓN SARAGURO, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.**

## **b. RESUMEN**

El presente proyecto de investigación, referente a: La Incidencia de la Liderazgo y el Trabajo en Equipos en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la Parroquia Manú, del Cantón Saraguro, de la Provincia de Loja, en el período 2012-2013, tiene como objetivo, Determinar la incidencia del Liderazgo Educativo y el Trabajo en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

Para llevar a cabo la realización del proyecto, se han aplicado los métodos: científico, analítico, estadístico, comparativo y el método inductivo e inductivo, los mismos que permitieron, conocer la problemática, comprobar las hipótesis planteadas y obtener toda la información; las técnicas utilizadas fueron las entrevistas que se realizaron a las autoridades, y las encuestas para los docentes, estudiantes y padres de familia, las cuales han sido representados estadísticamente para su posterior interpretación

Este trabajo contiene temas sobre, Liderazgo Educativo, Trabajo en Equipos y Clima Organizacional, los mismos que constituyen los elementos teóricos en los cuales se fundamenta el proyecto. Además contiene el planteamiento de la hipótesis y su operatividad reflejada en las variables, indicadores e índices.

Los resultados que se han obtenido permitieron concluir que existen ciertas falencias en el Liderazgo que ejerce la autoridad y en el trabajo en equipos dentro del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, dificultando en un pequeño grado el Clima Organizacional en el que se desempeñan los miembros de la comunidad educativa.

Ante esta situación, se han establecido los lineamientos alternativos, los cuales servirán como base, para la capacitación que pretende actualizar e innovar al personal de la institución, mejorar el Liderazgo educativo que ejerce la autoridad y proporcionar los mecanismos que garanticen un adecuado trabajo en equipos, generando así un Clima Organizacional apto para el desempeño profesional de todo el personal educativo.

## **SUMMARY**

This research project concerning: The Impact of Leadership and Work Teams Organizational Climate on Agricultural Technical School " Manu " , of the Parish Manu Saraguro Canton of the Province of Loja , in the period 2012 -2013 , aims , determine the incidence of Educational Leadership and Organizational Work Climate Agricultural Technical College " Manu "

To carry out the project , the methods have been applied : scientific , analytical, statistical , comparative and inductive and inductive method , which enabled them know the problem , check the hypotheses and obtain all the information , techniques used were the interviews conducted with the authorities, and surveys for teachers , students and parents, which have been shown statistically to its subsequent interpretation

This paper contains topics, Educational Leadership, Team Work and Organizational Climate are the same as the theoretical elements in which the project is based. There is also the approach of the hypothesis and its operation reflected in the variables, indicators and indices.

The results that have been obtained to the conclusion that there are certain shortcomings in Leadership in authority and teamwork within the Agricultural Technical School " Manu " , a small degree hindering organizational climate in which members play the educational community.

In this situation, the guidelines have been established alternative, which serve as the basis for the training that aims to update and innovate the staff of the institution, improve educational leadership exercises authority and provide appropriate mechanisms to ensure teamwork, generating an organizational climate suitable for the professional performance of all educational personnel.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Actualmente el Ministerio de Educación Nacional del Ecuador, busca nuevas estrategias y acciones, para generar altos estándares de calidad en la educación, personal capacitado y mayor productividad en las Instituciones Educativas del Ecuador. Es por ello que las autoridades institucionales son las principales encargadas de velar por la comunidad educativa: docentes, estudiantes y padres de familia, los cuales constituyen el recurso humano más valioso que posee una institución educativa y por tanto merecen tener las condiciones óptimas para su desempeño laboral, no sólo en el aspecto económico, sino también en aspectos como la motivación y capacitación. Es por ello, que el presente trabajo de investigación hace énfasis al Liderazgo Educativo y Trabajo en Equipos, con el fin de brindar una alternativa de mejora del clima organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

La Incidencia del Liderazgo y el Trabajo en Equipos en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la Parroquia Manú, del Cantón Saraguro, de la Provincia de Loja, en el período 2012-2013, es de gran significado en el campo educativo, pues mediante éste se pretende conocer ¿Cómo incide el Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

Los objetivos planteados en la investigación son: Analizar la incidencia del Liderazgo Educativo en el Clima Organizacional, Establecer la incidencia del Trabajo en Equipos en el Clima Organizacional y diseñar Lineamientos Alternativos para potenciar el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la Parroquia Manú, del Cantón Saraguro, de la Provincia de Loja.

En la presente investigación se ha planteado la siguiente hipótesis: El Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, inciden significativamente en el Clima Organizacional del Colegio

Técnico Agropecuario “Manú”, de la Parroquia Manú, del Cantón Saraguro, de la Provincia de Loja, en el período 2012-2013.

Para el desarrollo del proyecto de investigación, es necesario obtener los conocimientos necesarios mediante los fundamentos teóricos de: liderazgo educativo, trabajo en equipos, y clima organizacional, y en base a estos fundamentos teóricos se han realizado la interpretación y análisis de las encuestas y entrevistas que se realizaron a los miembros de la comunidad educativa.

En la investigación se han aplicado los métodos: científico para el estudio de la información científica mediante un conjunto de pasos debidamente planificados, analítico para análisis e interpretación de los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, método estadístico para elaborar los cuadros y gráficos que permitirán un análisis de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas, y el método deductivo e inductivo para conocer la realidad de la problemática planteada; las técnicas utilizadas fueron las entrevistas que se realizaron a autoridades, y las encuestas para los docentes, estudiantes y padres de familia.

En base a los resultados obtenidos se logró determinar los aspectos del Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos que inciden en el Clima Organizacional, determinando así existen ciertas falencias en el Liderazgo que ejerce la autoridad y en el trabajo en equipos dentro del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, dificultando en un pequeño grado el Clima Organizacional en el que se desempeñan los miembros de la comunidad educativa.

El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Resumen – Introducción

Contiene una breve descripción de los objetivos, métodos y los resultados obtenidos.

Se destaca la importancia que hoy en la actualidad tiene el Clima organizacional, así como también el aporte que significa el presente proyecto de investigación.

- Revisión Literaria

Se refiere a la información obtenida de las variables establecidas en el proyecto, mediante la investigación bibliográfica sobre: Liderazgo Educativo, Trabajo en Equipos y Clima Organizacional

- Materiales y métodos:

Se refiere al conjunto de procedimientos metodológicos, para el desarrollo de la investigación como son: la entrevista realizada a las autoridades, las encuestas realizada a la muestra seleccionada de docentes, estudiantes y padres de familia, y el análisis e interpretación de datos. Este proceso conduce a la búsqueda de la realidad de la problemática, comprobación de hipótesis y cumplimiento de los objetivos y metas que se han planteado.

- Resultados:

Recoge la sistematización de los datos obtenidos, los mismos que se encuentran organizados en cuadros y gráficos seguidos de las respectivas interpretaciones, basándose en las hipótesis establecidas.

- Discusión:

Se considera los datos más representativos del análisis de cada pregunta, con el fin evidenciar claramente los problemas encontrados en el liderazgo que ejerce la autoridad y el trabajo en equipos que inciden en el clima organizacional.

- Conclusiones:

En este apartado se encuentran las conclusiones determinadas basadas en el análisis de los datos, y considerando los objetivos planteados en la investigación.

- Recomendaciones:

Este apartado corresponde a los lineamientos alternativos, en el cual se plantea por parte de la investigadora, un Taller de Capacitación en el ámbito del Liderazgo Educativo y el Trabajo En Equipos, para mejorar el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, dirigido a las autoridades y docentes. El taller se encuentra dividido en 3 Unidades: Unidad 1: Liderazgo Educativo, Unidad 2: Trabajo en Equipos y Unidad 3: Clima Organizacional; cada una con su respectiva planificación, cronograma y actividades.

- Anexos.

Apartado en el cual se presenta, toda la información utilizada para justificar el desarrollo del presente proyecto de investigación: Anteproyecto, Encuesta y Entrevista, Matriz de Operatividad, Matriz de Consistencia



#### d. REVISIÓN DE LITERATURA

- **Liderazgo Educativo.**
- **Fundamentos del Liderazgo Educativo.**
- **Liderazgo.**

Existe algunas definiciones establecidas sobre Liderazgo por varios autores entre ellas tenemos:

*“El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o gestor de una organización puede influir con su mando y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo” (Parra, 2006-2012, pág. 357)*

El liderazgo, es considerado como una influencia de una persona sobre otras en determinadas situaciones, esta influencia corresponde a la motivación que pueda brindar un líder a todo su personal, logrando una buena estructura organizativa y clima Organizacional.

#### ▪ **Patrones Típicos del Liderazgo**

- a. **Diciendo:** El líder deber ser capaz de identificar los problemas, hacer partícipes a los miembros de la organización y proporcionar una solución.
- b. **Convenciendo:** El líder comunica una decisión y debe convencer a su colaboradores de que las acepten y las cumplan.
- c. **Consultando:** El líder debe considerar la opinión de los miembros, especialmente en el proceso de toma de decisiones

d. **Participando:** El líder participa como el miembro del grupo y pone en práctica las decisiones del grupo.

▪ **Personalidad de un líder**

- a. Confianza
- b. Inclinación al liderazgo
- c. Seguridad
- d. Poseer elasticidad emocional
- e. Agilidad mental
- f. Creatividad
- g. Equilibrio entre los hábitos de aprendizaje
- h. Autoconciencia

El líder debe saber escuchar y guiar, debe conocer las necesidades de las personas que le colaboran, debe poseer la capacidad y el conocimientos para tomar una decisión y resolver los conflictos de forma adecuada y oportuna.

El líder debe ser planificador, organizador, ejecutor, controlador, evaluador, comunicador e integrador, así como animador, conductor y diplomático

Ser un buen líder implica:

- \* Precisar y hacer cumplir los objetivos institucionales
- \* Decidir
- \* Coordinar
- \* Delegar
- \* Orientar

- \* Respetar los principios y opiniones de sus colaboradores
- \* Ser democrático
- \* Saber dar órdenes
- \* Ser creativo
- \* Capacitarse constantemente
- \* Motivar a sus colaboradores
- \* Ser disciplinado.
- \* Reconocer sus errores

### **Habilidades de un Líder:**

- **Capacidad para dirigir personas**

Tener los conocimientos necesarios para que las personas consigan un desempeño profesional eficiente ya sea individual o en grupo. Las autoridades deben saber dirigir adecuadamente a los docentes y estudiantes.

- **Implicación personal**

Las autoridades deben mantener las actitudes que demuestres su compromiso y responsabilidad con la Institución.

- **Capacidad para dirigir el trabajo en equipo.**

En un equipo sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa, y para ello la utilización de los conocimientos e ideas de un líder se deben orientar a la dirección adecuada de los equipos.

**(D'Souza, 1996 pags. 30-37)**

## ▪ **Liderazgo Educativo.**

Según Jaime Grinberg (Filósofo) *“El liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos.”*

En base a la definición de liderazgo, se establece que el Liderazgo Educativo es el dominio que debe tener primordialmente un docente en su sitio de trabajo, demostrando competencia profesional, teniendo como objetivo el mejoramiento continuo de la educación por medio de una retroalimentación.

Unas de las cualidades del liderazgo educacional, es que el líder debe tener una visión de trabajo en equipo. El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todo el colectivo de la organización, generando un cambio en las personas y propiciar al desarrollo personal y colectivo de la organización.

El liderazgo educativo busca y aplica nuevos métodos de trabajo y dirección en la formación integral de nuevas generaciones. Toma como guía el concepto de liderazgo y asume características propias de su personalidad logrando en esencia un docente que domina funciones y tareas de cada puesto de trabajo demostrando su competencia profesional e interés por mejorar el proceso de educación.

El liderazgo en la educación se enfoca en la capacidad que desarrollan las personas para conducir las instituciones educativas por un proceso de transformación hacia una enseñanza inclusiva, equitativa y de calidad. Sin dejar de lado que cumple un propósito ambicioso de guiar hombres y mujeres hacia la construcción de un futuro realizable y deseable para ellos mismo y su comunidad.

## **Objetivos del Liderazgo Educativo como Docente**

- \* Busca despertar el interés por conducir el proceso de aprendizaje de los alumnos hacia el logro académico para lograr una comunidad escolar más participativa y facilitar el desarrollo integral.
- \* Integración al ámbito escolar basado en competencias, calidad educativa, evaluación de la educación centrada en el logro académico.

## **Comportamiento del Líder Educativo**

- \* **Planear actividades necesarias:** El líder debe decidir lo que hay que hacer para obtener los resultados finales.
- \* **Organizar el programa:** El líder debe organizar una lista de todas las cosas importantes, ordenarlas por prioridad.
- \* **Preparar un horario:** El líder debe hacer una programación de todo el trabajo, según la cual son establecidas las fases para cada paso que se ha de dar.
- \* **Aclara los deberes y las responsabilidades:** El líder debe definir de la manera más clara todas las responsabilidades y autoridades delegadas, así como las relaciones y su coordinación.
- \* **Establecer y conseguir objetivos a largo plazo:** El líder mira a corto y largo plazo, marcando objetivos ambiciosos para la organización y consiguiendo ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

Un líder plantea metas que persiguen tanto el bien de la institución como el de cada uno de sus miembros, además consigue que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y que luchen por ellas con todo el empeño.

\* **Conocimientos Humanísticos:** El Líder debe ofrecer atención, apoyo individual y estímulo al desarrollo intelectual y Profesional a sus colaboradores basados en las potencialidades y necesidades de la Institución.

\* **Conocimientos Administrativos:** Esta cualidad incluye el conocimiento técnico (tecnología de la producción), técnicas de mercadeo, legislación relevante, fuentes de financiación, y el conocimiento de las teorías y los principios básicos de la Administración.

### **Perfil de un líder Educativo**

\* **Amor a la educación**

Tener compromiso real hacia la educación, con espíritu de servicio y buen comportamiento que se transmitan hacia toda la comunidad educativa.

\* **Vocación de Servicio**

Entrega y pasión hacia la educación, obsesión por servir y lograr ideales, lo cual permitirá obtener el apoyo de la comunidad educativa.

\* **Creatividad**

Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad.

\* **Visión del futuro**

Los líderes deben poseer una visión o un ideal bien definido, orientado hacia el futuro, esta visión incide en la motivación.

\* **Optimismo**

El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad de mejoría. La actitud optimista y amable del líder transmite confianza en la comunidad educativa. El optimismo va de la mano con la actitud positiva, alegría, gentileza y amabilidad

\* **Sinceridad, justicia y lealtad**

Una conducta sincera y justa genera en la institución confianza y lealtad, el respeto y admiración están en relación con la imparcialidad del líder. (Lourdes, 2011 pags. 149-151)

• **Competencias requeridas para un liderazgo educativo efectivo**

En se establecen tres conjuntos básicos de las competencias requeridas para garantizar un buen liderazgo educativo:

**Amplio conocimiento pedagógico**

Un líder educativo debe poseer conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje, el cual vincula el conocimiento curricular y pedagógico con las dimensiones administrativas y la gestión. Estos conocimientos garantizan que el desempeño profesional docente se ajuste a los estándares de calidad de Educación.

## **Resolución de problemas**

Resolver los problemas que se presentan dentro de la institución educativa en función a su conocimiento pedagógico y de liderazgo.

## **Fomentar la confianza relacional con los miembros de la comunidad educativa.**

El liderazgo, como proceso social, se basa en la confianza, a diferencia de otros comportamientos que puede tomar la autoridad como son el poder y la manipulación.

En bases a estas competencias, un liderazgo educativo efectivo requiere que el líder posea conocimientos en la gestión, de forma que se pueda promover los procesos que mejoren la enseñanza de los docentes y utilizar las habilidades interpersonales de modo que se construya una confianza entre, autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

Existen otras características que debe poseer un líder educativo sea eficaz y tenga éxito:

- \* Construir una nueva visión de la institución educativa
- \* Establecer metas objetivas y concretas
- \* Proveer estímulos
- \* Ofrecer apoyos individualizados y gestionarlos con la comunidad
- \* Proporcionar modelos de mejoras prácticas, acordes a valores de la organización y retos del mundo actual
- \* Inducir altas expectativas de realización
- \* Construir cultura escolar productiva y participativa
- \* Desarrollar estructuras para mayor participación



- **Definición de Objetivos Institucionales.**

El líder tiene la capacidad de definir y comprender el propósito de la Institución o del trabajo en grupo, lo que implica que el líder tiene visión y sentido de dirección.

El líder siempre sabe cuál es el camino y puede mostrarlo a cualquier persona que tenga dudas. Cuando repite durante todo el tiempo cuál es el objetivo, el líder transmite seguridad y sentido de propósito a los otros, que tal vez tengan dificultad en comprenderlos o alcanzarlos por sí mismos.

- **Tipos de Liderazgo.**

El estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir. Existen diversos estudios y teorías acerca del liderazgo que muestran una serie de patrones de comportamientos comunes en el liderazgo efectivo

- **Liderazgo Transformacional.**

En este tipo de Liderazgo el líder dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

- **Liderazgo Participativo.**

La práctica del Liderazgo participativo emplea la consulta como estrategia sobre muchas decisiones que le conciernen, por ello se caracteriza en escuchar, ser amistoso, ser accesible y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones y críticas constructivas, pero no delega su derecho a tomar decisiones finales y constantemente señala

directrices a sus trabajadores para que las ideas que les pueda proporcionar sean cada vez más útiles y maduras

- **Liderazgo Autoritario.**

- \* **Explotador.**

El líder autoritario explotador, realmente basa su liderazgo y el poder absoluto ya que emplea el miedo como elemento motivante para generar una respuesta favorable a sus intereses, por lo general estos tipos de líderes sub-valoriza las capacidades de sus subordinados, evitando la delegación de funciones y responsabilidades y en el caso de tener que delegar se encarga de supervisar constantemente. A este tipo de líder le atrae establecer y determinar las relaciones jerárquicas, suelen emplear un modo de comunicación descendiente, respetando dichos niveles jerárquicos. El estilo de este tipo de líder se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia, tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

- \* **Benevolente.**

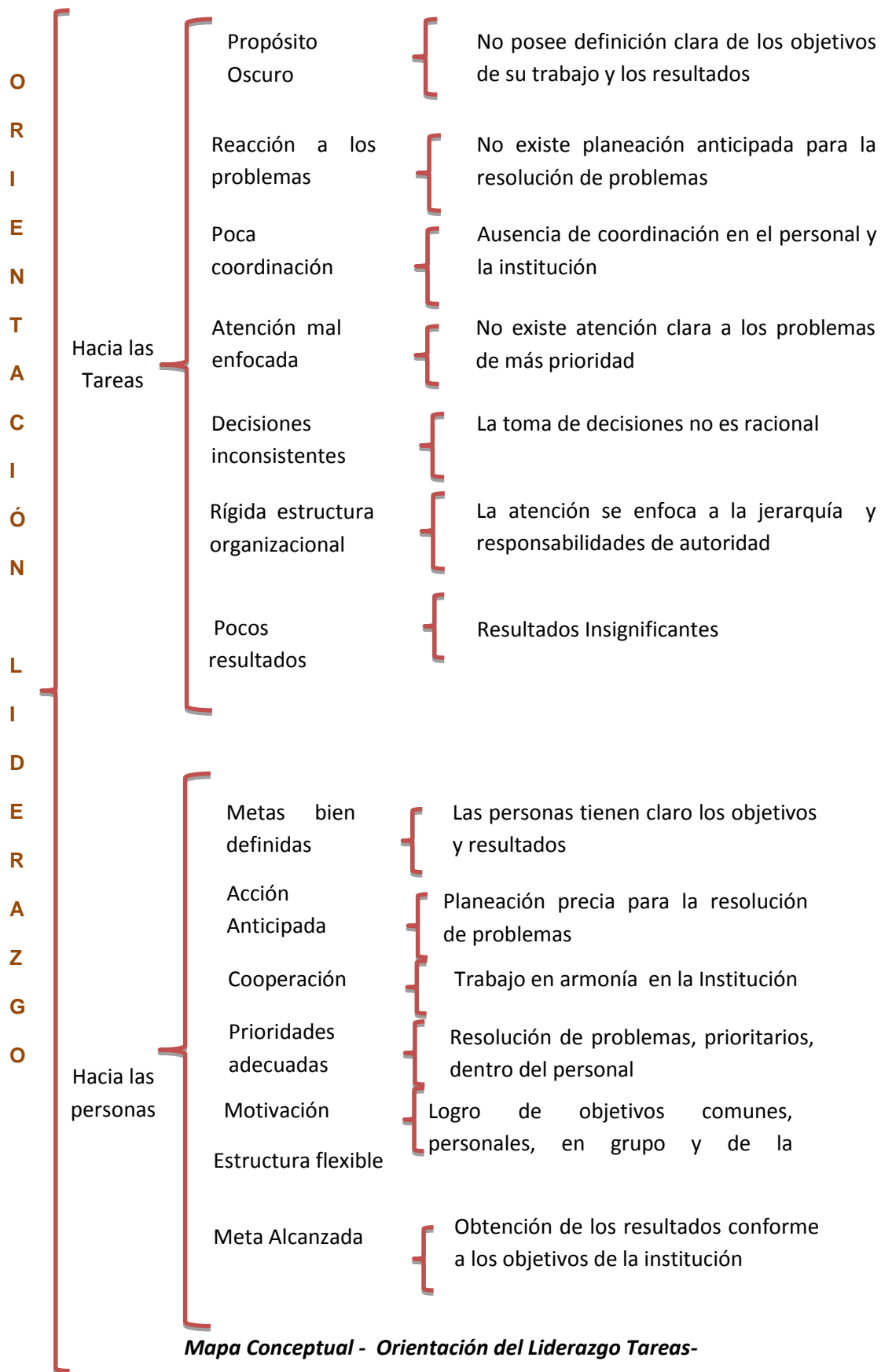
En este Liderazgo el líder no posee una sólida confianza en sus trabajadores o colaboradores pero lo intenta por ello solicita algunas ideas, motiva a su personal con recompensas, temores (multas – sanciones), a diferencia del Liderazgo explotador este líder suele ser condescendiente en ciertos aspectos que no perjudiquen el logro de sus metas ya que le interesa la opinión de sus superiores. (Glenda, 2011-2012)

**Cuadro comparativo:**

<b>Tipo de Liderazgo</b>	<b>Modo de pensar</b>	<b>Conducta típica</b>	<b>Reacción miembros</b>	<b>Efecto de grupo</b>
<b>Transformacional</b>	Impulsar al a un cambio significativo en la institución	Creativo Innovador	Satisfacción Profesional	Productividad Cambios Significativos
<b>Participativo</b>	Busca la consulta como estrategia sobre muchas decisiones	Comunicativo Predispuesto a escuchar	Motivación Satisfacción personal	Iniciativa Integración
<b>Autoritario</b>	Espera obediencia, subestima a otros por incapaces e independientes	Prepotente Egoísta Predominante	Temor. Inseguridad. Rebeldía.	Desintegración Apatía. Improductividad

*Cuadro comparativo Tipos de Liderazgo*

▪ **Orientación del Liderazgo.**



- **Liderazgo Orientado hacia la tarea (producir o morir)**

El líder se muestra más interesado en las tareas y objetivos de la organización y en el papel que las personas juegan en su realización. El líder suele descuidar más el aspecto humano y suele poner presión para el logro de los objetivos institucionales.

- **Liderazgo Orientado hacia las personas**

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea, el líder está totalmente centrado en la organización, apoyando a las personas en el equipo. Un estilo participativo, busca un buen trabajo de equipo y la colaboración creativa. Sin embargo, llevado a extremos, puede llevar al fracaso. La gente se puede acomodar cuando ve que todo son premios y facilidades.

### **Características**

- \* Los líderes deben mantener bien informados a sus colegas y subordinados sobre asuntos de alta prioridad.
- \* Las personas tienen claro los objetivos y los resultados
- \* Planeación precisa para la resolución de problemas
- \* Trabajado en armonía en la institución
- \* Resolución de problemas, prioritarios dentro del personal
- \* Motivación continua
- \* Logro de objetivos personales
- \* Obtención de los resultados conforme a los objetivos de la institución

El éxito de las realizaciones muchas veces depende de que los individuos y grupos trabajen juntos. Los líderes deben explicar bien los resultados que desean, así como sus expectativas, en relación a cada individuo y a cada grupo implicado. **(D'Souza, 1996, págs. 62-71)**

#### ▪ **Toma de Decisiones**

Una de las responsabilidades más importante de las autoridades es la toma de decisiones, proceso mediante el cual se selecciona entre varias alternativas el mejor curso de acción.

Para la una toma de decisión adecuada se debe definir las siguientes fases:

- **Definir la Decisión:** Definir un enunciado que permita establecer la orientación de la decisión.
- **Fijar criterios:** Es necesario considerar los resultados esperados y los recursos disponibles.
- **Ordenar criterios:** Clasificar los criterios que son: obligatorios para lograr el resultado esperado y los que son criterios deseados (Derivados de la lista de obligatorios).
- **Desarrollar Alternativas:** Estas se elaboran en base al conjunto de criterios Obligatorios-Deseados y luego se compararan alternativas y criterios para verificar que las alternativas establecidas satisfacen los criterios establecidos y finalmente escoger la mejor alternativa
- **Evaluar consecuencias Adversas:** Es necesario considerar las consecuencias de cualquier alternativa: número de inconvenientes y riesgos de cada uno.

#### **Toma de Decisiones por consenso**

Todo el personal de la Institución tiene la oportunidad de influir, desde el comienzo en el proceso de toma de decisiones. El líder presenta los problemas y las informaciones

relevantes, invitando al grupo o personal institucional a sugerir acciones alternas. Entonces, el líder escoge la solución más prometedora.

La toma de decisiones implica:

- \* Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
- \* Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
- \* Evaluar las opciones: cuales son los pro y contras de cada una.
- \* Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.
- \* Convertir la opción seleccionada en acción.

Los supervisores deben de ser líderes, los mismos que establecen puntos de control para determinar dónde y cuándo pretenden revisar los progresos conseguidos. Deben resolver los problemas, determinar las correcciones y hacer los ajustes necesarios.

### **Proceso en la Toma de Decisión:**

- a. Las autoridades deben manifestar a sus colaboradores claramente el problema y los resultados que se esperan
- b. Desarrollo de Lluvia de ideas, en donde cada participante aportara con sus ideas, se explicará cada uno de ellas, se eliminaran las duplicadas y se agrupará las ideas de acuerdo a un criterio.

### **▪ Relaciones Interpersonales:**

El éxito de un líder depende de la calidad de sus relaciones interpersonales. La relación interpersonal es una interacción que se da entre dos o más personas, estas relaciones, pueden

ser personales o laborales, y dependen principalmente del nivel de comunicación, que exista en el grupo de trabajo, institución u organización.

Las relaciones interpersonales involucran los siguientes aspectos:

- \* Habilidad para comunicarse
- \* El escuchar activamente
- \* Respeto y aceptación a la opinión
- \* Expresión auténtica
- \* Expresarse de manera honesta

- **Resolución de conflictos**

### **Conflicto**

Consiste en un enfrentamiento entre dos seres o grupos de una misma especie que manifiestan unos a la vista de los otros una intención hostil, en el cual existen percepciones, intereses y posiciones que caracterizan la visión diferente de cada una de las partes o implicadas.

**Causas:** El conflicto es una situación indeseable que algunas organizaciones consideran que se pueden evitar.

El conflicto puede ser:

- \* **Intrapersonal:**

Este conflicto corresponde a la situación interna de un individuo, y puede estar relacionada con el nivel de motivación, lo cual produce un cierto nivel de frustración dentro de su desempeño profesional.



\* **Conflicto de metas:**

Este conflicto se da con respecto al cumplimiento de metas, ya que en este proceso se debe tomar decisiones, la toma de una decisión implica un conflicto y esto lleva al individuo a experimentar un sentimiento de inseguridad.

\* **Funcional.**

Este conflicto se puede dar entre las diferentes áreas o grupos de una institución, en las cuales existe dependencia recíproca, por ejemplo se puede dar con respecto a la toma de decisiones que implique la participación de autoridades y docentes.

\* **Interpersonal**

Se da cuando existe problemas a nivel de comunicación, lo cual puede originar la incapacidad de los miembros de la institución para tomar una decisión, además esto influye y su comportamiento profesional. Este tipo de conflictos es muy difícil de superar. **(Rue, 2010 pags. 239-249)**

▪ **Causas y efectos del conflicto**

**Causas**

- \* Falta de comunicación
- \* Personalidades opuestas
- \* Prejuicios personales
- \* Conflictos, raciales o religiosos

**Efectos**

Los efectos de un conflicto pueden ocasionar aspectos positivos o negativos como:

**Resultados Constructivos:** El conflicto hace que las personas se esfuercen más, despierta el interés por participar, opinar y resolver problemas y pueden fortalecer las relaciones personales.

**Resultados Destructivos:** Puede provocar frustraciones en las partes implicadas, provocando presión y estrés en el ambiente de trabajo, también puede interrumpir el desarrollo de actividades, disminuye la eficiencia.

El conflicto no necesariamente es malo, depende de su administración. Un líder orientado hacia la tarea tiende a sofocar los conflictos, trayendo errores, atrasos y discusiones en el trabajo. En cambio un líder orientado hacia las personas o a la relación, temen la posibilidad de herir los sentimientos de las personas y quieren que todos trabajen felices.

Sea cual fuere la causa del conflicto, la máxima productividad y el manejo de ideas innovadoras ocurre cuando los líderes se arriesgan voluntariamente a colocar el conflicto en “claro”, donde ellos y otros miembros del grupo de trabajo podrán resolver el problema de manera oportuna y por mutuo acuerdo. (D’Souza, 1996, págs. 135-142)

La autoridad debe ser capaz de confrontarse a sus colaboradores para resolver los problemas, lo cual llevará a resultados efectivos y permanentes.

### **Solución del Conflicto.**

El principal método para la solución de un conflicto es la confrontación entre los participantes para resolver el problema, en este aspecto forma parte la capacidad de la autoridad quien debe poseer el carácter y los conocimientos necesarios para dar solución a cualquier situación que conlleve a un conflicto.

Este método llevará a resultados permanentes y constructivos.

<b>CONFLICTO</b>	
<b>Efectos Positivos</b>	<b>Efectos Negativos</b>
Aumento de creatividad	Disminución de productividad
Clarifica ideas	Tardanza en la toma de decisiones
Oportunidad de cambios	Metas sin concluir

*Efectos Positivos y Negativos de un conflicto*

- **Motivación y Capacitación**

El objetivo principal de la motivación y la capacitación consiste en mejorar el desempeño de los miembros de la comunidad educativa.

**Motivación.**

La motivación tiene un sin número de definiciones en las cuales se incluyen: aspiración, deseo, fin, impulso, intuición, objetivo y finalidad

La motivación es considerada un factor importante dentro de las relaciones humanas entre las autoridades y los miembros de la comunidad educativa.

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción eficaz en el esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos personales y de la institución, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores

situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la auto motivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los líderes faciliten o crean los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales e institucionales.

La motivación se puede dar a través de:

- \* Recompensas tangibles tales como pagos, promociones (o castigos )
- \* Recompensas intangibles tales como la alabanza o el elogio en público.

Las autoridades deben incentivar a los miembros de la institución de modo que estos se desempeñen de forma eficiente, y se pueda lograr adecuadamente los objetivos establecidos por la institución.

Es importante considerar que la confianza, la comunicación y la seguridad consisten en aspectos fundamentales que incrementa la motivación de cada uno de los miembros de la institución.

El liderazgo y la motivación con aspectos complementarios, pues la motivación está influida por el comportamiento de un líder, el liderazgo y la motivación influyen significativamente en el clima de la institución. **(Rue, 2010, pags. 193)**

#### ▪ **Capacitación Continua**

La capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una institución u organización, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias

para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la institución en la cual se desempeña.

La capacitación es importante por las siguientes razones:

- \* Mejora la calidad de desempeño Laboral
- \* Cambio de actitud - comportamiento
- \* Experiencias “ Positivas ”
- \* Eleva moral laboral
- \* Integra y motiva
- \* Incrementa el rendimiento
- \* Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- \* Desarrolla habilidades destrezas y conocimientos

### **Objetivos de la capacitación:**

- a. Facilitar el logro de metas organizacionales
- b. Transmisión de información: Una capacitación incluye programas en el que se imparte información
- c. Desarrollo de habilidades: Habilidades relacionadas a su desempeño profesional
- d. Desarrollo de actitudes: Modificar actitudes negativas, y fortalecer las positivas, aumentar motivación y desarrollar sensibilidad
- e. Preparar a las personas para su desempeño en diferentes actividades
- f. Ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional

En definitiva la capacitación busca perfeccionar al personal educativo en la función que desempeña y las que requieren la Institución. La autoridad es el principal encargado en

mantenerse al margen del sistema de capacitación que ofrece el Ministerio de Educación, de tal manera que se pueda gestionar las actividades que contribuyan a un mejor desempeño de sus colaboradores. (Rue, 2010 pags. 145)

- **Trabajo en equipo.**

*“Los equipos de trabajo son un conjunto de personas interrelacionadas de tal forma que la conducta y/o el rendimiento de un miembro está influido por la conducta y/o el rendimiento de los demás” (Almeida, 2000, pág. 15)*

Trabajar en equipo supone identificar las fortalezas y debilidades del conjunto y no sólo de las partes y buscar mecanismos para mejorar continuamente la dinámica que se da entre las personas que lo conforman. El trabajo en grupo tradicional es sólo una forma de **organizar** el proceso de aprendizaje, el trabajo en equipo más bien constituye una **orientación**, una promoción de un aprendizaje basado en valores cooperativos.

El trabajo en equipo en una institución educativa va más allá de las acciones conjuntas con otro u otros, el propósito es alcanzar un mismo fin desde todos los estamentos: directivos, profesores, alumnos y padres de familia.

En definitiva un equipo de trabajo consiste en un agrupación de personas trabajando juntas, que comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas; lo anterior, no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco. Estamos hablando de una acción colaborativa en donde la discusión no es el objetivo sino el medio.

## **Importancia del trabajo en Equipo.**

En el sector educativo, el trabajo en equipo aporta una serie de ventajas y de beneficios. Entre los cuales cabe destacar:

- Permite la combinación de talentos de distintas áreas, formados por personas que poseen los conocimientos y la experiencia necesaria para el análisis y toma de decisiones dentro del equipo, además facilita soluciones más creativas en un determinado problema.
- Dentro del equipo los asuntos se analizan, considerando los diferentes puntos de vista de cada integrante.
- Resulta más productivo, el asignar una tarea específica a un conjunto, que hacerlo de forma individual, ya que la responsabilidad es compartida, el trabajo es más fluido y se obtiene soluciones más eficaces.
- La participación de cada uno de los colaboradores de una institución, mejora la productividad y la calidad.
- A los miembros de cada equipo les permite desarrollar y adiestrar sus habilidades.
- Con un trabajo de equipo efectivo se puede identificar y solucionar problemas más rápidamente.
- Promueve las relaciones cooperativas entre los miembros de la Institución.
- Los colaboradores se involucran más en la toma de decisiones.
- Aumento del esfuerzo personal hacia las metas fijadas.

- El trabajo en equipo, permite conocer con mayor precisión, los objetivos institucionales y cuáles son los procedimientos de trabajo.
  - El trabajo en equipo crea un entorno de trabajo, más motivador, ya que refuerza la autoestima de cada integrante, y genera un ambiente de trabajo más adecuado.
  - Mejora la gestión del conocimiento dentro de la empresa.
  - Incrementa la predisposición al aprendizaje.
  - Desarrolla un estilo de liderazgo más dinámico en los diferentes niveles de la institución.
  - Desarrolla en todo el personal una mayor disposición para el pensamiento estratégico compartido. **(Díaz, 1998)**
- **Comportamiento del líder frente al trabajo en equipo.**

El líder necesita de colaboradores para facilitar su función. Un líder eficiente tiene la capacidad de comprender a los grupos de trabajo.

Para lograr un adecuado desempeño dentro del trabajo en equipo el líder debe.

- establecer y mantener los objetivos institucionales.
- Comunicarse con los equipos mediante reuniones
- Considerar la opinión de los miembros de la institución,
- Fomentar la comunicación y facilitar la resolución de conflictos.
- Dar la oportunidad para que todos los miembros del equipo contribuyan
- Reducir y reconciliar malentendidos y desacuerdos
- Prestar atención a las ideas y comentarios



- Dirigir los procesos del equipo

▪ **Comportamiento de los Miembros del Equipo**

Para poder garantizar un desempeño adecuado del trabajo en equipo los miembros necesitan desarrollar las siguientes habilidades:

- Solución de Problemas
- Toma de Decisiones
- Habilidades para comunicarse
- Influir y ser Influenciado
- Administración del tiempo
- Responsabilidad y cumplimiento en las tareas asignadas
- Presentar sus críticas ante un tema, y estar abierto a discutir su aceptación y al cambio
- Corregirse a sí mismo
- Planificar su trabajo

▪ **Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo.**

No todos los grupos son equipos. El desempeño de un grupo de trabajo es el resultado de lo que sus integrantes hacen en calidad de individuos. En cambio en un equipo hay resultados individuales y también “productos colectivos de trabajo”, lo que significa el trabajo que realizan dos o más miembros del equipo juntos, como entrevistas, encuestas o experimentos. El producto del trabajo refleja el aporte auténtico y conjunto de los integrantes del equipo.

El siguiente cuadro establece una comparación entre las diferencias de trabajar en grupo y trabajar en equipo:

<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>
Líder fuerte y con orientación clara	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia	El equipo tiene un propósito específico con el que debe cumplir
Productos de trabajo individuales	Productos de trabajo colectivos
Realiza reuniones eficientes	Alienta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas
Mide su eficacia indirectamente a través de la forma en la que influye en lo demás	Mide el desempeño de manera directa evaluando los productos de trabajo colectivos
Debate, decide y delega	Debate, decide y realmente realiza un trabajo conjunto

*Diferencia entre Grupo y Equipo (Katzenbach, págs. 84-87)*

▪ **Características del Trabajo en Equipo**

<b>Características del Trabajo en Equipo</b>	
Objetivo Común	Las personas que conformen el equipo deben compartir un mismo propósito, misión o meta
Interdependencia	Los miembros del equipo deben reconocer que necesitan los unos de los otros
Trabajo en Conjunto	Para el logro de los objetivos es necesario trabajar conjuntamente.
Espíritu Compartido	Entre los integrantes debe de existir un gran espíritu de cooperación y coordinación
Sistemas Comunes	Los miembros aceptan, comprenden y comparten el mismo sistema de trabajo
Apoyo mutuo	Los miembros trabajan apoyándose, profesional y moralmente
Reuniones	Los miembros trabajan reunidos físicamente o mediante el uso medios tecnológicos específicos.

Coordinación	Los equipos deben trabajar bajo el mando de su respectivo líder o coordinador.
Autogestión	El equipo es capaz de planificar, dirigir, controlar y corregir su propio trabajo.

### **Características Indispensables para el Trabajo en Equipo (Díaz, 1998 pag. 10)**

#### **\* Definición de Roles y Tareas**

Trabajar en equipo es un proceso complejo y requiere conocer bien los aspectos más relevantes: roles (cargo) o funciones, el número de los participantes por equipo, el grado de homogeneidad, la decisión de las tareas, el número de los participantes por equipo, el grado de homogeneidad, el papel del profesor.

Para que el trabajo en equipo logre los objetivos para los cuales fueron creados, se debe crear un marco de trabajo formal en donde las autoridades de la institución establezcan las condiciones óptimas para el equipo que generen los resultados deseados para la institución.

Una de las más grandes dificultades que puede generar una baja productividad de los equipos de trabajo, es que no se disponen con las reglas básicas que definan con claridad el rol de cada integrante del equipo y que definan sus verdaderos objetivos, y esto les impide realizar un trabajo eficaz.

- **Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas.**

#### **\* Responsabilidad:**

Es la percepción de parte de la comunidad educativa acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su función en el 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 saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la institución.

\* **Integración**

La integración constituye, la interacción dentro del grupo, que impulsa el desarrollo de habilidades sociales al exigir la aceptación de otra persona como cooperante en una labor común.

\* **Comunicación**

El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, lo cual es esencial para coordinar las distintas actuaciones individuales.

\* **Compromiso**

Cada integrante del equipo se compromete a aportar con sus conocimientos y lo mejor de sí mismos, para lograr los objetivos por los cuales se creó el equipo. Este compromiso se incrementa si existe una comunicación abierta entre todos los integrantes, que haga que cada uno conozca el objetivo a conseguir, los procesos a seguir y sus funciones.

\* **Coordinación**

La coordinación supone realizar en común y participativamente, el diseño de los objetivos que se pretenden alcanzar o desarrollar; de igual manera acordar la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados.

En una institución educativa es indispensable la coordinación de esfuerzos, para realizar procesos y actividades con mayor facilidad. La eficacia de cualquier organización está relacionada con el nivel de coordinación que exista entre los individuos, equipos de trabajo y diferentes departamentos.

\* **Autonomía.**

Es la capacidad de una persona para realizar por sí misma, las actividades asignadas por su autoridad. Profesionalmente la autonomía es considerada como responsabilidad propia que permite controlar, afrontar y tomar, por propia iniciativa, decisiones personales y profesionales.

\* **Proactivo.**

Ser proactivo implica asumir el control de su vida de modo activo, de modo que permite la superación personal y profesional.

Ser proactivo implica:

- Anticipar problemas antes de que ocurran
- Busca alternativas ante un problema y las ejecuta
- Realizar tareas sin necesidad que alguien se lo diga
- Aportar soluciones
- ser optimista
- ser seguro
- asertivo en sus planteamientos
- Actúa según sus sueños, es receptivo a las diferencias e imprevistos.

- **Realización personal**

La Realización Personal puede definirse como el proceso mediante el cual uno consigue ser todo lo que en potencia es. Un resultado tangible y efectivo se convierte en la motivación que le permite al personal la seguridad y confianza de enfrentar una siguiente tarea.

- **Factores que facilitan el Trabajo en Equipo.**

Existen muchos aspectos que pueden garantizar un trabajo en equipo eficaz dentro de una institución educativa, los cuales cabe señalar los siguientes:

**Liderazgo:** El líder debe tener una visión clara de los objetivos que persigue y ser capaz de comunicar las metas a su equipo.

**Metas cuantificables:** El grado de productividad que puede alcanzar la empresa puede ser mayor, en medida del conocimiento, comprensión y propósito de las metas.

**Respeto, compromiso, lealtad:** Debe existir el respeto mutuo hacia cada integrante del equipo. Existirá mayor predisposición si existe lealtad y compromiso con las metas del equipo y de la institución.

**Adquisición de nuevos conocimientos:** Es necesario la retroalimentación dentro del trabajo, el líder debe reconocer los esfuerzos cuando se está trabajando bien.

**Optimismo:** Un pensamiento positivo permite que las ideas fluyan de forma creativa. Los errores deben convertirse en una oportunidad de crecimiento y de aprendizaje.

**Reconocimiento:** Es la clave para la motivación, los empleados trabajan más y mejor, para quienes los aprecian y cuentan con ellos, generándose así un bienestar laboral con la predisposición de generar un trabajo más rentable y productivo.

Estos son algunos de los factores más relevantes que pueden garantizar que el trabajo en equipo sea eficaz, pero cabe señalar muy brevemente otros factores muy importantes dentro de una institución educativa:

- \* Tener clara la misión, visión, propósitos, objetivos, y metas comunes.
- \* Conocer la etapa de desarrollo del equipo.
- \* Organización interna
- \* Experiencia.
- \* Flexibilidad.
- \* Buen liderazgo.
- \* Tiempo disponible.
- \* Coherencia.
- \* Buen clima interno.
- \* Participación.
- \* Autonomía

### **Ventajas del Trabajo en Equipo**

El trabajo en Equipo dentro de la Institución genera varios beneficios entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

- \* Otorga oportunidad de aprendizaje mutuo.
- \* Favorece la identidad de las personas con su organización.

- \* Agiliza planes y programas ahorra tiempo.
- \* Permite acciones más asertivas eficaces, creativas (visión desde distintos ángulos).
- \* Vencer temores y debilidades.
- \* Ser flexible.

### **Factores que dificultan el Trabajo en Equipo**

Aunque el Trabajo en equipo, presente una gran cantidad de beneficios dentro de la institución, también existen algunos inconvenientes que podrían interferir el grado de productividad, y esto se puede dar por las siguientes razones:

- \* Falta de tiempo presión asistencial.
- \* Desconocimiento de la visión, misión, objetivos y metas de la organización.
- \* Clima laboral inadecuado falta de unidad, lucha por poder, temor, desconfianza.
- \* Falta o falla en el liderazgo.
- \* Falta de reconocimiento de parte de los líderes de la organización.

Debido a la existencia de estos factores, se pueden dar los siguientes problemas dentro del Trabajo en Equipo.

- \* Rivalidad entre los miembros
- \* Integrantes desmotivados
- \* Escasa innovación
- \* Falta de participación
- \* Resistencia al cambio
- \* Negativismo



Para evitar o poder resolver este tipo de problemas dentro del equipo es necesario no presionar al equipo desde el principio, si empieza funcionando bien existe más probabilidades.

En resumen para garantizar el trabajo en equipo se hace necesario aplicar los siguientes pasos:

- \* Reuniones efectivas, respetando un cronograma de actividades y evaluando la reunión con los participantes.
- \* Toma de decisiones: Aprender a tomar decisiones, mediante la exposición de alternativas y por consenso
- \* Manejo adecuado de los conflictos: los mismos que se pueden dar por diferentes percepciones de los hechos, diferencias respecto a metas y valores.

#### ▪ **Clima Organizacional**

Según (Hall, 1996) “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influyen en la conducta del empleado”.

Existen algunas nociones de clima organizacional en las cuales diferentes autores señalan las características del concepto de clima organizacional entre las que destacan son:

- Es la percepción que el trabajo tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- El clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el ambiente en el que laboran los empleados. (**Hamburger, 2006**)

El estudio del clima organizacional se lo ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmosfera, clima laboral, etc. Pero el enfoque más cercano es el que considera que el clima organizacional es la percepción de los individuos en cuanto a la estructura y los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Cada institución posee un propio sistema, cultura que generan un clima específico y único, en donde el comportamiento de los trabajadores depende del nivel de motivación y de su conducta de trabajo.

Reconocer el clima que existe dentro de la institución permite tomar las medidas necesarias para realizar cambios en la actitud y conducta de las personas y asimismo tomar las acciones necesarias para un cambio adecuado.

Las características del clima organizacional se mencionan a continuación (**Torrecilla, 2009**):

- **Permanencia:** El clima organizacional tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios, lo cual significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales.
- **Fuerte impacto en el comportamiento de los miembros de la organización:** Un clima malo, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de labores.
- **Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros** de la organización, y a su vez afecta los comportamientos y actitudes.

- **Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización**, como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

Las autoridades juegan un papel muy importante en la determinación del clima organizacional, pues de acuerdo a las características antes mencionadas, en el clima influyen: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, comportamientos, actitudes, etc. Por lo tanto las autoridades deben establecer las estrategias necesarias que desarrollo un clima dentro de la organización que sea óptimo para el desempeño de cada uno de sus miembros.

#### ▪ **Componentes del Clima Organizacional**

En (Carvajal, 2000 pags. 19-20) se manifiesta que los componentes del clima organizacional son: comportamientos, estructura de la organización y procesos organizacionales.

#### **Comportamientos.**

- \* **Aspecto Individual:** Actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores, aprendizaje.
- \* **Grupo e intergrupo:** Estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- \* **Motivación:** Motivos, necesidades, esfuerzo, refuerzo.
- \* **Liderazgo:** Poder, políticas, influencia, estilo.

**Procesos Organizacionales:** Evaluación del rendimiento, sistema de remuneración, comunicación, toma de decisiones.

- **Resultados de un adecuado Clima Organizacional**

- \* **Individual:** Alcance de los objetivos, satisfacción en el trabajo, satisfacción en la carrera, calidad del trabajo.

- \* **Grupal:** Alcance de los objetivos, moral, ética, resultados, cohesión.

- \* **Organizacional:** Producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación, ausentismo.

- **Clima Organizacional en las Instituciones Educativas**

El Clima Organizacional dentro de una Institución Educativa es muy importante porque nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de toda la comunidad educativa (autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia).

### **Funciones del clima Organizacional**

**Vinculación:** Lograr que los integrantes de la comunidad educativa, es decir que docentes, estudiantes y padres de familia se comprometan con su rol y tarea dentro de la institución.

**Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo, los miembros de la comunidad educativa sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**Intimidad:** Tanto autoridades, docentes, estudiantes como padres de familia deben mantener relaciones sociales amistosas, esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales,

**Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha, las autoridades deben realizar las acciones de supervisión adecuada de cada parte funcional de la institución, de tal manera que se pueda garantizar un alto grado de productividad

**Empuje:** Se refiere al comportamiento de las autoridades caracterizadas por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo a todos los integrantes de la comunidad educativa.

**Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros de la institución de como seres humanos, en donde debe existir un interés por la ayuda colectiva.

**Estructura:** La manifestación de un buen clima organizacional depende mucho del conocimiento y la involucración de los miembros respecto a las reglas, reglamento y procedimientos que existe en la institución.

**Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

**Recompensa:** Se refiere al sentimiento de que cada persona tiene respecto a recompensa que existe por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.

**Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.

**Apoyo:** La ayuda percibida de las autoridades y docentes; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**Desempeño:** el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

**Conflicto:** Percepción de los miembros acerca de la discrepancia que se pueden dar respecto a sus decisiones así como también la solución de problemas.

El sentimiento de que las autoridades y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; es decir que existe una gran importancia en que los problemas salgan a la luz y puedan ser resueltos.

**Identidad:** El sentimiento de que cada integrante pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

**Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

**Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo institucional.

**Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

**Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. (Torrecilla, 2009)

- **Factores que influyen en el Clima Organizacional.**

En (Hamburger, 2006 pags. 92) se establece las dimensiones del clima organizacional entre las que más destaca es:

- \* **Motivación.**

La motivación es la fuerza en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad. Cada uno de los integrantes de la comunidad educativa posee necesidades y expectativas respecto a su desempeño dentro de la institución, por ello los responsables de la institución deben de buscar los medios necesario que permita que se pueda lograr tanto con los objetivos institucionales como los de cada uno de sus colaboradores.

- \* **Comunicación**

Un alto grado de comunicación entre las diferentes áreas funcionales de la institución educativa, garantiza la construcción de un clima organizacional eficaz.

Independientemente del papel que desempeñe una persona en la institución, deben darse las condiciones necesarias, para que la comunicación se dé, entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

\* **Relaciones**

El tipo de relación que exista dentro de la institución educativa, depende del grado de comunicación que exista entre sus miembros, las relaciones no son solo a nivel profesional sino también afectivo.

\* **Toma de decisiones**

La toma de decisiones, es un proceso que dentro del desempeño profesional es fundamental, ya que de esto depende que se pueda solucionar algún tipo de conflicto y por ende el logro de objetivos ya sean institucionales, como personales.

Este proceso debe contemplar la participación de todos los colaboradores de la institución, de manera que cualquier decisión sea analizada oportunamente.

\* **Planificación**

En toda institución educativa es fundamental el proceso de planificación, en donde se establecerá todos los lineamientos que garanticen un desempeño adecuado y principalmente busca y se orienta al logro del clima organizacional adecuado el cual garantice el cumplimiento de las expectativas de cada persona y del objetivo de la institución

\* **Control**

En las diferentes áreas de la institución se realizan diferentes actividades las cuales necesitan ser supervisada, ya sea por las autoridades o por las personas encargadas (líder). Este aspecto debe garantizar que se están cumpliendo con los procesos establecidos para el cumplimiento de metas.



\* **Rendimiento**

Esta dimensión está asociada con el grado de productividad profesional y el nivel de motivación de cada persona, también se asocia a la relación y comunicación que exista entre cada miembro de la comunidad educativa, por ejemplo: autoridades – docentes, autoridades – padres de familia, docentes – estudiantes, etc.

\* **Satisfacción**

Es la sensación del deber cumplido, el nivel de satisfacción que exista en la comunidad educativa genera un clima de trabajo en el cual el desempeño profesional garantice un alto nivel de productividad.

\* **Involucramiento**

Todas las personas deben, relacionarse entre sí y participar de cada uno de las actividades que se den en la institución, cabe señalar que involucrarse también implica trabajar en equipo, lo cual es un aspecto que proporciona múltiples beneficios a la institución.

\* **Valores**

El desempeño dentro de la institución se encuentra asentado en principios y valores básicos que posee el ser humano, como son: el respeto, la responsabilidad, la honestidad en fin, los valores con un medio fundamental de cualquier institución.

\* **Autonomía**

Las personas deben estar en la capacidad de ser su propio jefe, de sentirse responsable y capaz, en una institución se deben dar las condiciones y oportunidades en las que cada miembro sea autónomo y se sienta en la capacidad de hacer las cosas bien.

## \* **Apoyo**

Dentro de una institución, el apoyo es un aspecto indispensable para la realización de actividades, las autoridades deben proporcionar la ayuda necesaria a docentes y estudiantes, es decir debe darse un ambiente colaborativo, a nivel profesional como personal, de forma que se genere un sentimiento de confianza y de seguridad dentro de la institución.

## \* **Innovación**

Para conseguir los objetivos institucionales, las instituciones educativas hoy en día necesitan influir positivamente en las actitudes de sus miembros y generar en ellos una movilización voluntaria, hacia los objetivos. Todos los integrantes de la institución deben estar en la capacidad de ser creativos para el desarrollo de nuevas ideas, lo cual implica un cierto nivel de interacción social y necesitan un buen clima organizacional.

### ▪ **Tipos de Clima Organizacional**

Renis Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

#### **a. Clima Organizacional Autoritario**

El clima autoritario es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo

tanto una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad.

**Características:**

- \* El clima es apreciado como crítico y amenazante
- \* Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa;
- \* Toma de decisiones sin consultar
- \* Alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo.
- \* Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.
- \* La dirección no posee confianza en sus empleados.

**b. Clima Organizacional Paternalista**

En este clima existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se deciden en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.

En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

**c. Clima Organizacional Consultivo**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles inferiores, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en los objetivos por alcanzar.

#### **d. Clima Organizacional Participativo**

En este clima existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

El clima organizacional autoritario y paternalista corresponde a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la institución.

El clima organizacional consultivo y participativo corresponde a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad de alcanzar sus objetivos e intentado satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones

#### **▪ Clima organizacional Humanista**

El clima organizacional humanista es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos.

#### **Características:**

- \* Elevado grado de comprensión compartida y de cooperación.

- \* Hay mucha confianza y apertura
- \* Alto compromiso con la planeación y la productividad
- \* El talento está razonablemente bien desarrollado
- \* Existen canales abiertos para la comunicación.

### **Valores en el clima organizacional**

Los valores influyen mucho en las actitudes, comportamientos y percepciones de una persona dentro de su desempeño laboral:

- \* Respeto
- \* Cortesía
- \* Urbanidad
- \* Tolerancia
- \* Lealtad
- \* Fortaleza
- \* Confianza
- \* Perseverancia
- \* Responsabilidad
- \* Eficacia
- \* Creatividad
- \* Innovación
- \* Capacidad
- \* Cooperación
- \* Honestidad

Para que los valores sean una ventaja competitiva hace falta: propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo profesional, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y crear una cultura de calidad, servicio, compromiso, respeto, justicia y equidad.

### **Características Importantes del Clima organizacional Humanista**

#### **\* Productividad**

La productividad describe la capacidad o el nivel de producción de trabajo ya sea individual o grupal, en función al trabajo necesario para el logro de los objetivos. En una institución educativa, la productividad es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad. La productividad es, sobre todo, una actitud, que busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que se pueden hacer las cosas de mejor manera. Además, requiere esfuerzos para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

#### **\* Comunicación Interpersonal**

Las autoridades de un plantel, para poner en marcha sus planes y tomar decisiones acertadas requieren de sistemas de comunicación eficaces, cualquier información incorrecta origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del trabajo y por ende no se logran los objetivos institucionales

Uno de los objetivos de la comunicación es transmitir, a través de las palabras, imágenes, símbolo o acciones, toda la información necesaria para alcanzar metas ya sea grupales, personales, e institucionales.

La comunicación interpersonal realza la importancia de la comunicación entre los individuos, se hace énfasis a la importancia de escuchar y retroalimentar.

#### \* **Comunicación Organizacional.**

Comprende considerar la estructura organizacional de la institución, es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma.

La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo y su principal finalidad es alcanzar los objetivos institucionales.

#### **Comunicación efectiva**

Para que la comunicación sea efectiva dentro de la organización, se deben dar lo siguiente:

- **Claridad:** Expresarse de forma clara y concisa
- **Oportunidad:** La comunicación se debe dar de forma oportuna.
- **Confiabilidad:** La información que se comunique debe ser real, es decir debe existir credibilidad
- **Integridad:** La comunicación es un medio de integración entre el personal de la institución.

- **Evaluación y mejora:** Dar seguimiento y evaluar los resultados de la comunicación.
- **Empatía:** El personal debe escuchar y comprender a los demás. (**Lourdes, 2011** **pag.** **147-148**)

\* **Bienestar Laboral.**

Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del Servidor Docente y Directivo Docente, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad.

El bienestar laboral busca:

- Mediar los intereses de la institución y de cada uno de los integrantes
- Potenciar y capacitar a los miembros de la comunidad educativa para lograr su crecimiento tanto profesional como personal.
- Desarrollar en los miembros un mayor sentido de compromiso y motivación hacia la institución a la que pertenecen y que laboren profesionalmente

En el campo educativo el bienestar laboral pretende:

- Contribuir a la dignificación y profesionalización del personal al servicio de la educación
- Generar sentido de pertenencia y cultura de servicio, mediante el reconocimiento de logros como aporte a la institucionalidad y a la sociedad
- Generar actitud de compromiso e identidad con los valores, principios y objetivos del sistema educativo nacional.
- Fortalecer la identidad profesional



- Fortalecer la integración del docente con la cultura organizacional de la entidad.
- Permitir una mayor estabilidad laboral y generar mejores condiciones de trabajo

### **Factores del Bienestar Laboral**

**Relación con la dirección:** Esta dimensión abarca, las relaciones personales, el apoyo para el desempeño, la frecuencia y proximidad de supervisión, calidad de evaluación y asesoría y seguimiento.

**Participación en Decisiones:** Dimensión que involucra aspectos como: autonomía, involucramiento, participación en decisiones, aceptación de opiniones y congruencia entre decisiones y acciones.

**Posibilidad de promoción:** Este factor implica: oportunidad de formación y promoción, evaluación de necesidades y formación para el cambio.

**Ambiente físico de Trabajo:** Dentro del ambiente físico de trabajo se encuentran los siguientes indicadores: higiene, espacio físico, iluminación, ventilación y temperatura.

**Satisfacción con el trabajo:** Esto involucra: oportunidades, posibilidades de destacarse, gusto por el trabajo, coherencia entre metas y capacidades

**Compensación y beneficios:** Implica: cumplimiento de acuerdos legales, negociación laboral, salario laboral e incentivos y reconocimientos, esto constituyen un gran medio de motivación. (Calderón, 2006)

## \* **Desempeño Profesional**

El desempeño profesional son descripciones de lo que debe hacer un personal competente; es decir, de las prácticas técnica, profesionales, pedagógicas que tienen más correlación positiva con éxito y logro de objetivos dentro de una institución.

Dentro de los estándares establecidos por el Ministerio de Educación del Ecuador, se destacan dos tipos de desempeño profesional:

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

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

Los estándares de desempeño profesional docente está compuesto por:

### **a. Desarrollo curricular**

Este estándar comprende dominar el área del saber que enseña, comprender y utilizar las principales teorías e investigaciones relacionadas con la enseñanza y su aprendizaje, y comprender, implementar y gestionar el currículo nacional.

## **b. Desarrollo profesional**

Esta dimensión está compuesta por tres descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para su desarrollo profesional: mantenerse actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber, colaborar con otros miembros de la comunidad educativa, y reflexionar acerca de su labor, sobre el impacto de la misma en el aprendizaje de sus estudiantes.

## **c. Gestión del aprendizaje**

Esta dimensión está compuesta por cuatro descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para la enseñanza: planificar el proceso de enseñanza - aprendizaje, crear un clima de aula adecuado para la enseñanza y el aprendizaje, interactuar con sus alumnos en el proceso de enseñanza – aprendizaje, y evaluar, retroalimentar, informar e informarse de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

## **d. Compromiso ético**

Esta dimensión está compuesta por cuatro descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para su desarrollo profesional: tener altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes, comprometerse con la formación de sus estudiantes como seres humanos y ciudadanos en el marco del Buen Vivir, enseñar con valores garantizando el ejercicio permanente de los derechos humanos, y comprometerse con el desarrollo de la comunidad más cercana. (**Ministerio de Educación del Ecuador, 2011**)

\* **Confianza**

La confianza es una cualidad que hace posible las buenas relaciones personales y profesionales, permite resolver dificultades y lograr un alto desempeño dentro de la institución. La confianza va desde el aspecto individual en el trabajo hasta la capacidad de relacionarse con las autoridades y demás colaboradores, se puede cimentar a través de gestos y actitudes de los líderes encargados.

\* **Cooperación**

Es la ayuda participativa y solidaria del personal o comunidad educativa dentro del trabajo en equipo y de la Institución se considera los siguientes aspectos: Cumplimiento de compromisos, contribución positiva, interés participativo, guía y orientador para el logro de objetivos, grupales e institucionales.

\* **Cumplimiento de Objetivos Personales**

Cada persona posee su propio desafío y metas, y se esfuerza para su cumplimiento, sin embargo existen otros factores que son necesarios, como las condiciones laborales, los incentivos, la capacitación y motivación que tengan por parte de la Institución en donde se desenvuelven profesionalmente.

El cumplimiento de los objetivos personales es un factor que influye significativamente, en su desempeño profesional, proporcionándole un gran nivel satisfacción.

## \* **Satisfacción Personal**

La satisfacción dentro del trabajo se refiere a la actitud general de un individuo con respecto a su puesto dentro de la institución.

En (Applewhite,1965 pag.22) señala los siguientes componentes principales:

- a. Actitud hacia el trabajo de grupo.
- b. Condiciones de trabajo generales
- c. Actitud hacia la compañía.
- d. Beneficios monetarios
- e. Actitudes hacia la supervisión

La satisfacción personal refleja la calidad y el ambiente de la institución donde labora.

Estos son otros factores que influyen en la percepción del personal con respecto a su institución:

- Entorno del trabajo
- Disposición de salud
- Nivel de comunicación
- Fijación, motivación y cumplimiento de objetivos
- Participación en los procesos de su institución.
- Seguridad del puesto de trabajo.

En definitiva la satisfacción es considerada como la percepción que tenga una persona respecto a su puesto de trabajo, la cual puede ser positiva o negativa dependiendo de los componentes principales que se han señalado anteriormente. **(Rue, 2010 pags. 323)**

## **Clima Organizacional Bajo**

Se puede percibir un clima organizacional bajo si existen la presencia de:

- \* Pesimismo
- \* Rebeldía,
- \* Agresividad
- \* Desconfianza,
- \* Inseguridad
- \* Enfrentamientos entre el personal de la institución
- \* Apatía
- \* Desinterés

### **▪ Liderazgo Educativo y el Clima Organizacional.**

El liderazgo es un factor importante dentro del centro educativo; si la institución se enfrenta con un mal liderazgo es decir, como un líder autoritario, un líder con poca capacidad resolutive, un líder con insuficiente capacidad para dirigir al equipo, se tendrá al frente un líder que en definitiva no será reconocido por el equipo y que por lo tanto afectará al desempeño y motivación de los miembros de la comunidad educativa, afectando al clima organizacional de la institución

El liderazgo debe ser ejercido de buena manera de forma tal que este no genere conflictos dentro del equipo. Autoridades y docentes aportan a la institución conocimientos, habilidades, además cada uno sabe cómo es y lo que es capaz de realizar, se tienen ciertas expectativas del lugar de trabajo, la estructura organizacional, la posición que ocupa en esta organización etc.; cuando estos diferentes aspectos se vinculan forman parte del clima organizacional el que va a ser percibido de manera diferente por cada uno de los integrantes

del equipo. Un buen ejercicio del liderazgo permite que esta percepción del trabajo en equipo sea positiva en la mayoría de los funcionarios del equipo.

Es necesario contar con un buen líder que sea capaz de reconocer los conflictos a tiempo y de esa manera intervenir para que no afecten el clima organizacional. Por ello el liderazgo dentro de una institución no debe ser una tarea impuesta; no deben existir los líderes por título, sino que debe ser una tarea asumida con compromiso y sentido de bien común.

### **Objetivos Institucionales y su incidencia en el Bienestar Laboral**

Un buen ejercicio del Liderazgo necesariamente implica el bienestar Laboral de toda la comunidad educativa. El Bienestar laboral de los docentes, estudiantes, padres de familia, dependen de la manera en que la autoridad define e implementa los objetivos institucionales, además propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional.

### **Los conocimientos humanísticos y su incidencia en la práctica de valores dentro del clima organizacional.**

Un líder con conocimiento humanístico es una persona de carácter y de trato amable, que se dirige hacia sus colaboradores de manera respetuosa y mantiene una comunicación constante. Cuando el personal de la institución percibe que el liderazgo se asienta en valores propios al acervo común de las personas como, por ejemplo, la rectitud, la transparencia, la justicia, es entonces cuando se genera un clima en el cual predomina la práctica de valores tanto de la autoridad como de los docentes, estudiantes y padres de familia.

## **Liderazgo orientado hacia las personas y su incidencia en la confianza dentro del clima institucional**

En base a las características de un Liderazgo orientado hacia las persona (*Mapa Conceptual Orientación del Liderazgo Tareas- Personas*), un líder tiene la capacidad para imprimir su voluntad en los liderados e inducirles al seguimiento, a la obediencia, al respeto y a la cooperación. Este tipo de líder persuade, atrae, da su confianza y gana la confianza; mueve con suavidad, motiva y dirige, cambia los rumbos y las cosas, provocando de esta manera un clima donde existe un alto nivel de confianza entre todos los integrantes de la Institución

## **Toma de Decisiones y su incidencia en el Desempeño Profesional.**

Que la toma de decisiones sea justa, equitativa y oportuna beneficia a todo el personal de la Institución ya que tendrán la oportunidad de influir, desde el comienzo en el proceso de toma de decisiones.

De esta manera el personal ha de trabajar activamente para la transformación personal y social, para servir mejor y contribuir a los procesos de transformación ha de desarrollar capacidades técnicas y profesionales que le permitan ser eficaz.

Es decir la toma de decisiones por consenso, se convierte en un tipo de motivación necesario para un nivel de desempeño profesional adecuado.

## **Las Relaciones Interpersonales y la Comunicación.**

Lograr una comunidad ideal de comunicación, en que todos los miembros tengan igual grado de competencia comunicativa para consensuar constructivamente valores e intereses de lo que deba ser la Institución, implica que exista en el grupo de trabajo, institución u



organización las fortalezas y debilidades de las relaciones interpersonales entre autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad.

### **La Resolución de conflictos y la Cooperación.**

El éxito de las instituciones Educativas se funda en qué tan bien superan sus conflictos. La capacidad para resolver conflictos ejercerá efecto directo en el nivel de cooperación interpersonal que exista dentro del clima organizacional.

Una resolución de conflictos justa y oportuna da una solución que satisfaga ambas partes y se caracteriza por un comportamiento asertivo que genera cooperación, al colaborar se encontrará, más alternativas y medios para resolver un problema

### **La Motivación y la Autoestima.**

Los miembros de la comunidad Educativa pueden encontrar el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social, pero también en algunas personas su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional, es aquí en donde actúa la autoridad (Líder), el cual debe ejercer o fomentar las actividades necesarias para motivar a cada uno de los miembros de la comunidad y de esta manera fortalecer la vocación hacia su trabajo, y generar un conjunto de valores elevados como es el valor de la autoestima.

## **Capacitación y Productividad.**

Dentro del ámbito de la educación es un proceso continuo de capacitación de los individuos que les permitirá actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida poniendo en práctica toda experiencia técnica y profesional adquirida. Por tal razón la autoridad fomentará transformación institucional mediante cursos de capacitación para sus docentes, convenios con instituciones locales y regionales que beneficien la formación de los docentes y del personal administrativo, garantizando el nivel de producción de trabajo ya sea individual o grupal.

- **Trabajo en equipo y el clima organizacional.**

El trabajo en equipo permite que los miembros de una institución actúen complementándose en el cumplimiento de objetivos comunes. Así los empleados se conocen unos a otros por las habilidades que los caracterizan, y cuando esas habilidades se integran, potencian hasta límites desconocidos sus logros.

Trabajar de este modo es un desafío que exige superar algunos obstáculos de importancia. El primer obstáculo que enfrentan las organizaciones para desarrollar el trabajo en equipo son sus líderes. El líder, aquel que ocupa un cargo jerárquico es, paradójicamente, el primer obstáculo para que sus dependientes actúen como un equipo de trabajo. Para que un equipo de trabajo actúe como tal lo primero que debe hacer es integrarse, ya que de ese modo se pueden complementar sus habilidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Se debe ejercer un liderazgo en equipo, donde lo importante no es dar directivas de cómo hacer el trabajo, sino estimular al conjunto para que los cerebros, respetando las formalidades, se integren del modo más efectivo. Estimular el trabajo en equipo no sólo permite mejorar el

clima organizacional, sino también que la institución obtenga el máximo beneficio de sus empleados. El mejor estímulo que pueden brindar las organizaciones para mejorar el clima organizacional, es mantener una relación ética e integradora con sus empleados.

### **Roles y Tares y el Desempeño Profesional.**

Un líder al asignar los roles y tareas de sus colaboradores, toma en cuenta los conocimientos, técnicos y profesionales. Ésta asignación también es de acuerdo a las actividades que se deben cumplir para lograr los objetivos de la Institución.

Al realizar este proceso de forma adecuada se garantiza que cada uno de los colaboradores se desempeñe profesionalmente y adecuadamente dentro de su cargo en la institución.

### **Integración y Comunicación.**

La integración constituye una fuerza interna que mueve la acción del grupo desde el inicio de su formación hasta su consolidación, existe un trabajo colaborativo el mismo que promueve la interacción y propicia un ambiente para la comunicación y discusión productiva entre las personas de un grupo o institución.

### **Coordinación y Bienestar Laboral.**

Al ejecutar una actividad ya sea, individual, grupal o institucional, esta debe coordinarse con los esfuerzos de cada integrante de forma participativa, de modo que se pueda acordar los método y medios para lograr un objetivo común. Esto con el fin de crear, mantener y mejorar, las condiciones que favorezcan el Bienestar Laboral de toda la comunidad educativa, elevando así el nivel de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad.

### **Los Objetivos personales y su incidencia en el Desempeño Profesional.**

Todos los integrantes de una institución, poseen, sus propios desafíos, los mismos que pueden ser a nivel, personal como profesional, cuando existen todos los factores necesarios para lograr su cumplimiento, entonces esto influye en el nivel con el que se desempeña profesionalmente dentro de su trabajo.

### **Responsabilidad y la confianza.**

La responsabilidad es un valor, el cual se manifiesta a través de la preocupación por responder a las tareas asignadas y tiene un efecto directo con la confianza. Un personal responsable, en su trabajo, que cumple su rol o su tarea, que se compromete demuestra un grado de madurez que inspira confianza en su entorno. Por lo tanto cabe recalcar que la responsabilidad ya sea personal o profesional es un valor que crea confianza.

### **Proactividad y Autosatisfacción.**

Un personal proactivo busca respuestas a problemas difíciles, soluciona y no espera de otros, tiene iniciativa, busca de información, se adapta, no trabaja por impulsos, trabaja con valores, afronta problemas, prevé consecuencias, está orientada a la innovación, mejorar su competencia personal y profesional y de su gente, trabaja en equipo, tiene alto nivel de aprendizaje continuo, maneja adecuadamente los tiempos para no generar retrasos. Por lo tanto un personal proactivo cumple no solo con las metas institucionales, sino también con sus propios desafíos, por lo cual que el personal de una institución sea proactivo implica también autosatisfacción.

## **Capacidad de trabajo y productividad**

La productividad es una actitud, o un indicador que permite determinar el rendimiento de una actividad o del conjunto de actividades y mejorar continuamente todo lo que existe, ésta mejora depende de la capacidad de trabajo que posea el personal.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizaron los métodos, técnicas y materiales, que se detallan a continuación:

### **Método Estadístico**

Este método permitió, realizar un estudio de la información científica mediante un conjunto de pasos debidamente planificados para alcanzar conocimientos válidos y poder sustentar el presente proyecto

### **Método analítico.**

La utilización de este método permitió el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas La Incidencia de la Liderazgo y el Trabajo en Equipos en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

### **Método Inductivo:**

Se lo utilizó principalmente para determinar los principios generalizados partiendo de las observaciones de las actividades de las autoridades y docentes, y la clasificación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.

### **Método Deductivo**

Utilizado para la interpretación de resultados en base a los referentes teóricos investigados en el proyecto y de tal manera obtener las conclusiones basadas en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

▪ **TÉCNICAS:**

**Entrevista**

Realizada a las autoridades de la institución, con la finalidad de conocer detalladamente cómo se llevan a cabo aspectos generales en relación al Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos en el Clima Organizacional.

**Encuesta**

Se aplicó las encuestas a los docentes, estudiantes y padres de familia, mediante un listado de preguntas elaboradas previamente relacionadas al objeto de estudio

▪ **INSTRUMENTOS.**

**Muestreo:** Para obtener la muestra de la comunidad educativa e encuestar se aplico la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N-1) + 4QP}$$

**LA FÓRMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA ES LA SIGUIENTE:**

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N-1) + 4QP}$$

**Dónde:**

- **P = Probabilidad de que un evento ocurra (0,5)**
- **Q= Probabilidad de que un evento no ocurra (0,5)**

- **N= Población**
- **e= Error permitido (5%)**
- **n= Tamaño de la muestra**

A continuación, se representan los datos obtenidos acerca de la muestra obtenida con la

AUTORIDADES		DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
Nro. Total	Nro. Encuestados	Nro. Total	Nro. Encuestados	Nro. Total	Nro. Encuestados	Nro. Total	Nro. Encuestados
3	2	11	11	165	117	126	96

fórmula antes señalada:

#### ▪ **MATERIALES**

- \* Libros
- \* Copias de Libros
- \* Libros digitales
- \* Artículos Científicos
- \* Investigaciones relacionadas al Tema
- \* Computador portátil
- \* Internet
- \* Bibliografía Especializada
- \* Hojas de Encuestas y Entrevistas

#### **Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información**

Se estructuraron cuadros y gráficos que muestran el resultado para cada pregunta en frecuencia y porcentaje, los datos obtenidos se han clasificado en base a las hipótesis operacionalizadas en el proyecto.



Las preguntas y las interpretaciones de las respuestas obtenidas de cada pregunta, se basan en su fundamentación teórica.

### **Comprobación de las hipótesis y elaboración de las conclusiones.**

El análisis se realizó, seleccionando los resultados de mayor significado para cada pregunta, en base a los objetivos e hipótesis planteados. Las conclusiones obtenidas responderán a los objetivos específicos, problema y análisis de datos

### **Elaboración de los Lineamientos Alternativos**

Analizados e interpretados los resultados se pudo determinar que existen ciertas falencias en el Liderazgo que ejerce la autoridad y en el trabajo en equipos en la institución”, dificultando en un pequeño grado el Clima Organizacional en el que se desempeñan los miembros de la comunidad educativa, por lo cual se hace necesario la elaboración de un Taller de Capacitación que potencien los aspectos necesarios para generar un adecuado clima organizacional

## **f. RESULTADOS**

### **Hipótesis 1**

El Liderazgo Educativo, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el periodo 2012-2013.

### **ENTREVISTAS A LAS AUTORIDADES**

Las autoridades coinciden en que, una definición clara de los objetivos institucionales siempre influye en el bienestar laboral. También manifiestan poseer los conocimientos humanísticos adecuados los mismos que conllevan siempre a la práctica de valores dentro de la institución.

Las autoridades manifiestan que el Liderazgo educativo que ejercen se orienta hacia las personas lo cual genera confianza para el trabajo.

Las autoridades, señalan que sus relaciones interpersonales son afectivas a veces, lo cual incide en que la comunicación entre las diferentes áreas funcionales, se den con la misma frecuencia.

Respecto a la resolución de conflictos, señalan que siempre es por mutuo acuerdo, aunque, aunque solo a veces se resuelvan oportunamente, y también coinciden que una resolución de conflictos adecuada siempre ejerce efecto en la cooperación interpersonal

Según las autoridades las actividades de capacitación continua, se da a veces. Sin embargo coinciden en que siempre existe productividad en el trabajo.

**A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a: autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia**

## 1. Considera que existe definición clara de los objetivos Institucionales

**Cuadro Nro. 1**  
**Definición de Objetivos Institucionales**

Respuestas	Docentes	
	f	%
<b>Siempre</b>	6	54,55
<b>A veces</b>	5	45,45
<b>Nunca</b>	0	0,00
<b>Total</b>	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 1**  
**Definición de Objetivos Institucionales**



### **Análisis e Interpretación**

La definición de los objetivos institucionales, permiten seleccionar las actividades prioritarias, para mejoramiento de la organización, así mismo permite realizar el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad.

El líder tiene la capacidad de definir y comprender el propósito de la Institución o del trabajo en grupo, lo que implica que el líder tiene visión y sentido de dirección. Además el líder siempre sabe cuál es el camino y puede mostrarlo a cualquier persona que tenga dudas. Cuando repite durante todo el tiempo cuál es el objetivo, el líder transmite seguridad y

sentido de propósito a los otros, que tal vez tengan dificultad en comprenderlos o alcanzarlos por sí mismos.

Como se puede observar en el cuadro Nro. 1. Los docentes manifiestan en un 54,55% que siempre existe la definición clara de los objetivos Institucionales, mientras que el 45,45% señalan la opción a veces.

De acuerdo a estos resultados, se puede concluir que se necesita definir de manera más explícita los principios y objetivos institucionales, de modo que éstos se proyecten clara y adecuadamente a los docentes de la Institución

## 2. Existe bienestar laboral permanente dentro de la Institución

**Cuadro Nro. 2**  
**Bienestar Laboral en la Institución**

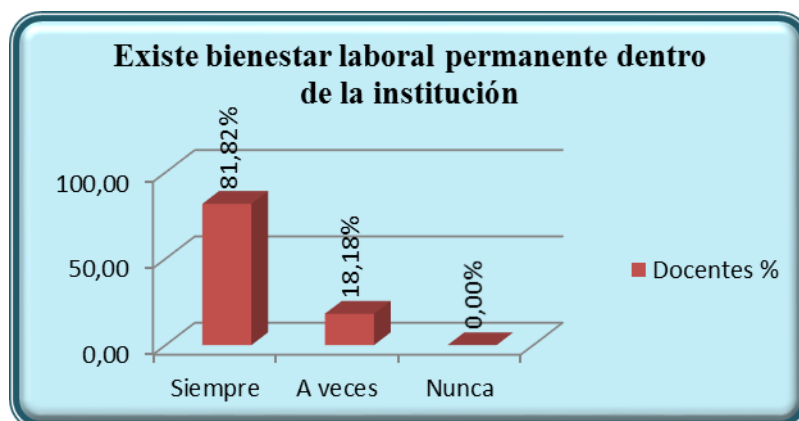
Respuestas	Docentes	
	f	%
<b>Siempre</b>	9	81,82
<b>A veces</b>	2	18,18
<b>Nunca</b>	0	0,00
<b>Total</b>	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 2**

**Bienestar Laboral en la Institución**



### **Análisis e Interpretación:**

El bienestar laboral constituye un proceso, el cual debe ser permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de docentes y autoridades, el mejoramiento de su nivel de vida; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad.

En este aspecto importante el 81,82% de los docentes, señalan que el bienestar laboral existe siempre dentro de la institución y el 18,18% señalan a veces.

Estos resultados reflejan que para la gran mayoría de docentes es evidente la existencia de bienestar laboral, por tanto las actividades dentro de la institución posee las condiciones que favorecen a un bienestar laboral elevando así el nivel de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad en cada uno de los docentes

### **3. Considera que la autoridad posee conocimientos humanísticos**

**Cuadro Nro. 3**  
**Conocimientos humanísticos de la autoridad**

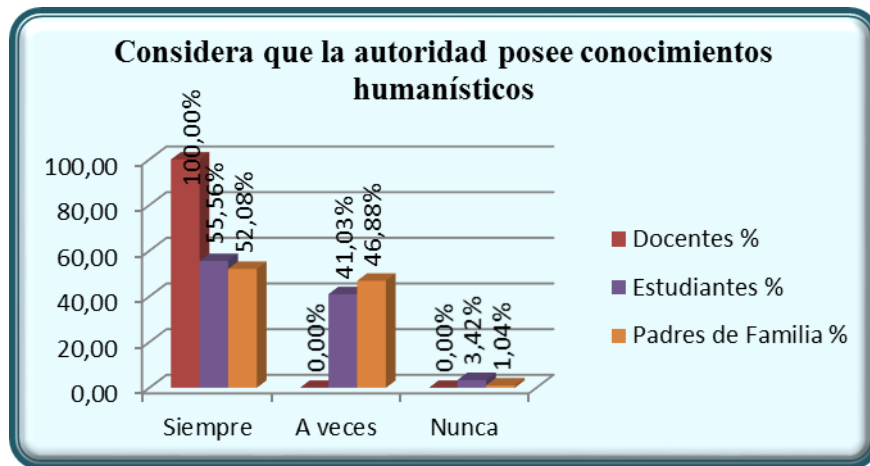
<b>Respuestas</b>	<b>Docentes</b>		<b>Estudiantes</b>		<b>Padres de Familia</b>	
	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	11	100,00	65	55,56	50	52,08
<b>A veces</b>	0	0,00	48	41,03	45	46,88
<b>Nunca</b>	0	0,00	4	3,42	1	1,04
<b>Total</b>	11	100,00	117	100,00	96	100,00

**Fuente:** Docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 3**

**Conocimientos humanísticos de la autoridad**



**Análisis e Interpretación:**

El liderazgo en la educación se enfoca en la capacidad que desarrollan las personas para conducir las instituciones educativas por un proceso de transformación hacia una enseñanza inclusiva, equitativa y de calidad. Sin dejar de lado que cumple un propósito ambicioso de guiar hombres y mujeres hacia la construcción de un futuro realizable y deseable para ellos mismo y su comunidad. La autoridad como líder institucional debe ofrecer atención, apoyo individual y estímulo al desarrollo intelectual y profesional a sus colaboradores: docentes, estudiantes y padres de familia.

Dentro de este contexto: El 100% de los docentes, la mayoría de estudiante y padres de familia 56% - 52,08% respectivamente, consideran que la autoridad demuestra siempre poseer conocimientos humanísticos. Sin embargo este aspecto se evidencia solo a veces, como lo han señalado el 41, 03% de estudiantes y el 46, 88% de padres de familia. El 3,42% y el 1,05% de padres de familia han seleccionado la opción nunca. En consecuencia, a pesar que la mayoría de los integrantes de la comunidad educativa, consideran que la autoridad siempre posee conocimientos humanísticos, para otro grupo de integrantes este aspecto se evidencia solo a veces.

#### 4. En la Institución existe práctica de valores

**Cuadro Nro. 4**  
**Práctica de valores en la Institución**

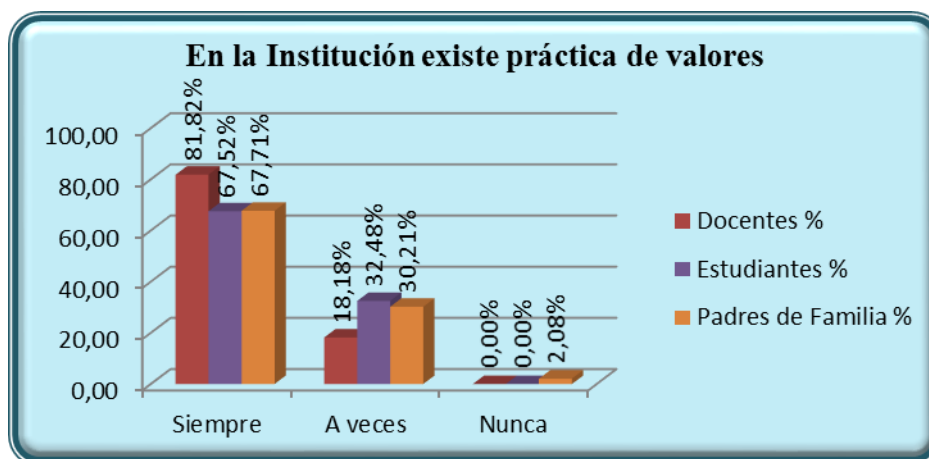
Respuestas	Docentes		Estudiantes		Padres de Familia	
	F	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	9	81,82	79	68	65	67,71
<b>A veces</b>	2	18,18	38	32,48	29	30,21
<b>Nunca</b>	0	0,00	0	0,00	2	2,08
<b>Total</b>	11	100,00	117	100,00	96	100,00

**Fuente:** Docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 4**

**Práctica de valores en la institución**



#### **Análisis e Interpretación:**

El liderazgo se asienta en valores propios al acervo común de las personas como, por ejemplo, la rectitud, la transparencia, la justicia, lo cual genera un clima en el cual predomina la práctica de valores.

Un liderazgo basado en valores, se refiere a la relación que existe entre el líder y sus seguidores, basado en valores compartidos, dentro de este contexto las acciones y decisiones del líder son congruentes con los valores en los que se asienta la Institución, permitiéndole interactuar con la comunidad educativa, dándole fuerza y autoridad moral.

Haciendo referencia a los resultados obtenidos en el Cuadro Nro. 5, para la mayoría de docentes, estudiantes y padres de familia 81,82% - 68% - 67,71% respectivamente, perciben que dentro de la Institución siempre existe la práctica de valores. Son pocos los miembros de la comunidad que consideran la opción a veces; docentes 18,18%, estudiantes 32,48% y padres de familia 30,21%. Existe el 2,08% de padres de familia que han marcado la opción nunca.

En consecuencia dentro de la Institución se percibe la práctica de valores, sin embargo este aspecto debe ser evidente tanto para docentes, estudiantes como para padres de familia.

**5. Considera que la autoridad ejerce liderazgo educativo orientado hacia las personas**

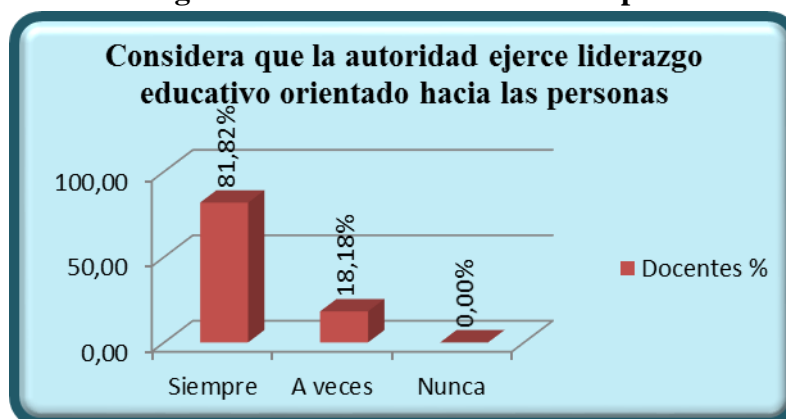
**Cuadro Nro. 5**  
**Liderazgo educativo orientado hacia las personas**

Respuestas	Docentes	
	f	%
<b>Siempre</b>	9	81,82
<b>A veces</b>	2	18,18
<b>Nunca</b>	0	0,00
<b>Total</b>	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 5**  
**Liderazgo educativo orientado hacia las personas**





### **Análisis e Interpretación:**

El liderazgo en la educación se enfoca en la capacidad que desarrollan las personas para conducir las instituciones educativas por un proceso de transformación hacia una enseñanza inclusiva, equitativa y de calidad. (Parra, 2006-2012, pág. 357)

También es considerado como una influencia de una persona sobre otras en determinadas situaciones, esta influencia corresponde a la motivación que pueda brindar un líder a todo su personal, logrando una buena estructura organizativa y clima Organizacional.

Respecto al liderazgo educativo orientado hacia las personas: el 81,82% de los docentes señalan siempre y el 18,18% a veces. De acuerdo a estos resultados, se puede concluir que dentro de la institución la autoridad está ejerciendo un liderazgo educativo orientado hacia a las personas con el propósito de guiar a toda la comunidad hacia la construcción de un futuro realizable y deseable.

### **6. Considera que dentro de la Institución existe confianza para el trabajo**

**Cuadro Nro. 6**  
**Confianza dentro de la Institución**

<b>Respuestas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	8	72,73
<b>A veces</b>	3	27,27
<b>Nunca</b>	0	0,00
<b>Total</b>	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 6**

**Confianza dentro de la Institución**



**Análisis e Interpretación:**

La confianza es una cualidad que hace posible las buenas relaciones personales y profesionales, permite resolver dificultades y lograr un alto desempeño dentro de la institución. La confianza va desde el aspecto individual en el trabajo hasta la capacidad de relacionarse con las autoridades y demás colaboradores, se puede cimentar a través de gestos y actitudes de los líderes encargados.

Respecto a este aspecto, la mayoría de los docentes, correspondiente al 72,73%, consideran la opción siempre y el 27,27% a veces.

A través de estos resultados se puede evidenciar que existe capacidad de relacionarse con las autoridades y demás colaboradores lo cual genera confianza para el trabajo dentro de la institución.

7. Considera que la toma de decisiones que realiza la autoridad son por consenso.

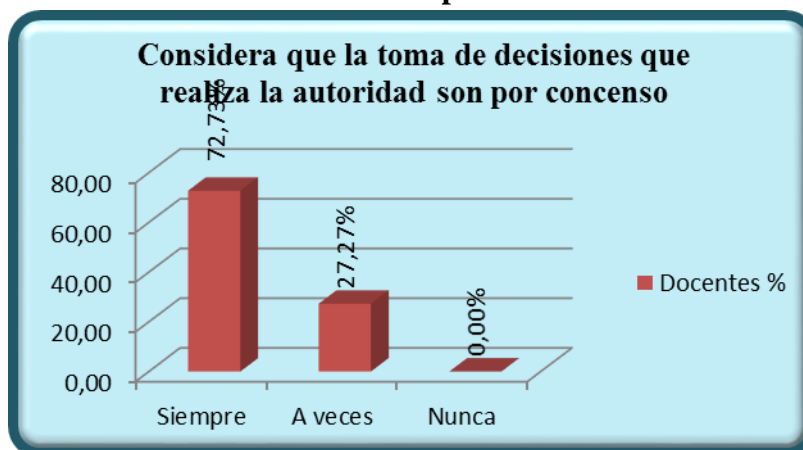
**Cuadro Nro. 7**  
**Toma de decisiones por consenso**

Respuestas	Docentes	
	f	%
Siempre	8	72,73
A veces	3	27,27
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 7**  
**Toma de decisiones por consenso**



**Análisis e Interpretación:**

Una de las responsabilidades más importante de las autoridades es la toma de decisiones, proceso mediante el cual se selecciona entre varias alternativas el mejor curso de acción. El líder presenta los problemas y las informaciones relevantes, invitando al grupo o personal institucional a sugerir acciones alternas. Entonces, el líder escoge la solución más prometedora.

La toma de decisiones implica: definir el propósito, listar las opciones disponibles, evaluar las opciones, escoger entre las opciones disponibles y convertir la opción seleccionada en acción.

En este aspecto la mayoría de los docentes, correspondiente al 72,73%, consideran que siempre se realiza la toma de decisiones por consenso y el 27,27% de los docentes señalan la opción a veces. Lo cual implica que la autoridad está considerando al grupo o personal institucional a sugerir acciones alternas, es decir que el personal de la Institución, autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, tiene la oportunidad de influir, desde el comienzo en el proceso de toma de decisiones.

### 8. Se desempeña Ud. profesionalmente con optimismo

**Cuadro Nro. 8**  
**Desempeño profesional optimista**

Respuestas	Docentes	
	f	%
<b>Siempre</b>	11	100,00
<b>A veces</b>	0	0,00
<b>Nunca</b>	0	0,00
<b>Total</b>	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 8**  
**Desempeño profesional optimista**



#### **Análisis e Interpretación:**

El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad de mejoría. La actitud optimista y amable del líder transmite confianza en la comunidad educativa. El optimismo va de la mano con la actitud positiva, alegría, gentileza y amabilidad.

El 100% de los docentes coinciden en que se desempeñan profesionalmente con optimismo, lo cual implica que los docentes trabajan activamente con el fin de lograr la transformación personal y social, para servir mejor y contribuir a los procesos de transformación ha de desarrollar capacidades técnicas y profesionales que le permitan ser eficaz.

**9. La resolución de los conflictos existentes dentro de la Institución, las realiza la autoridad. por mutuo acuerdo.**

**Cuadro Nro. 9**

**Resolución de conflictos por mutuo acuerdo**

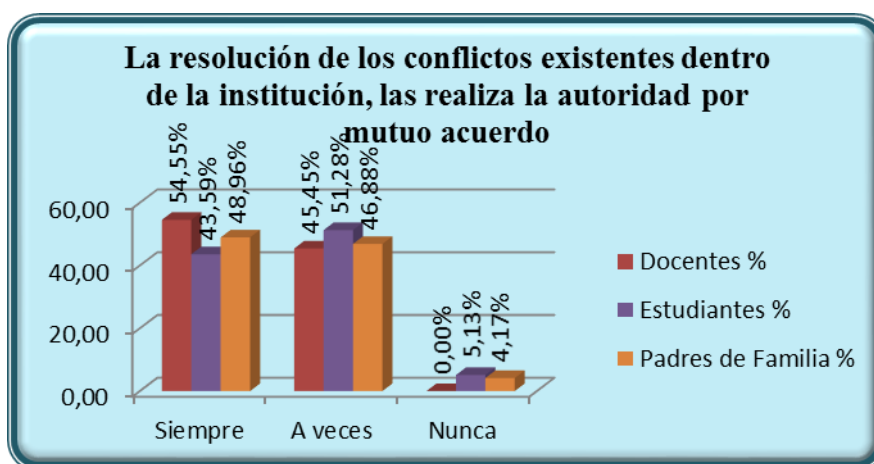
Respuestas	Docentes		Estudiantes		Padres de Familia	
	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	6	54,55	51	44	47	48,96
<b>A veces</b>	5	45,45	60	51,28	45	46,88
<b>Nunca</b>	0	0,00	6	5,13	4	4,17
<b>Total</b>	11	100	117	100	96	100,00

**Fuente:** Docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 9**

**Resolución de conflictos por mutuo acuerdo**



### **Análisis e Interpretación:**

El conflicto es una situación indeseable que algunas organizaciones consideran que se pueden evitar y puede ser: intrapersonal, conflicto de metas, funcional, interpersonal

Sus causas pueden ser: falta de comunicación, personalidades opuestas, prejuicios personales, conflictos, raciales o religiosos. Mientras que los efectos pueden ser resultados constructivos o destructivos

El conflicto no necesariamente es malo, depende de su administración. Un líder orientado hacia la tarea tiende a sofocar los conflictos, trayendo errores, atrasos y discusiones en el trabajo. En cambio un líder orientado hacia las personas o a la relación, temen la posibilidad de herir los sentimientos de las personas y quieren que todos trabajen felices.

De acuerdo a **(D'Souza, 1996, págs. 135-142)** sea cual fuere la causa del conflicto, la máxima productividad y el manejo de ideas innovadoras ocurre cuando los líderes se arriesgan voluntariamente a colocar el conflicto en "claro", donde ellos y otros miembros del grupo de trabajo podrán resolver el problema de manera oportuna y por mutuo acuerdo. La autoridad debe ser capaz de confrontarse a sus colaboradores para resolver los problemas, lo cual llevará a resultados efectivos y permanentes.

En este aspecto: el 54,55% de los docentes, 43,59% de estudiantes, 48,96% de padres de familia, manifiestan que la resolución de conflictos siempre se la realiza por mutuo acuerdo. El 45,45% de docentes, 51,28% de estudiantes y 46,88% de padres de familia señalan que a veces. Existe un porcentaje de estudiantes y padres de familia que señalan la opción nunca 5,13% - 4,17% respectivamente.

Con base en los resultados obtenidos, se puede determinar que todo el personal de la Institución: docentes, estudiantes y padres de familia, coinciden en que la resolución de conflictos es por mutuo acuerdo, aunque este aspecto no sea evidente con frecuencia.

10. La resolución de los conflictos existentes dentro de la Institución, es oportuna.

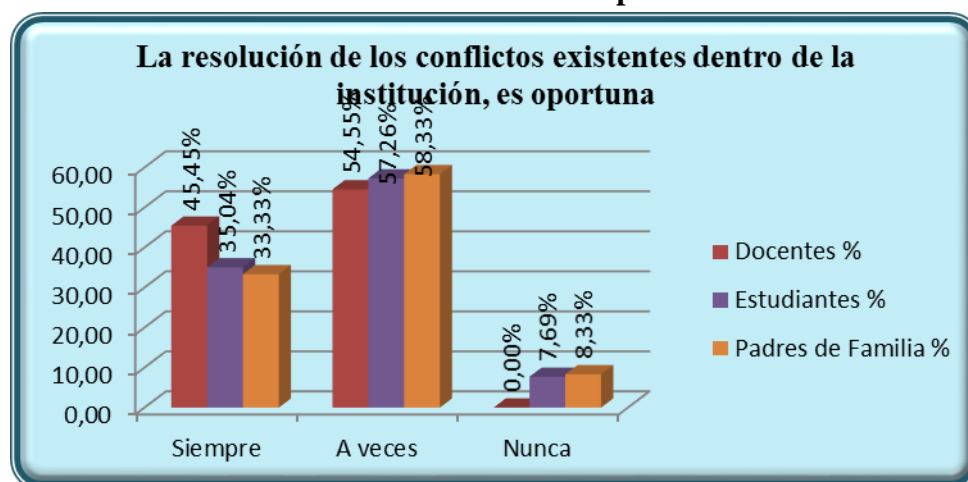
**Cuadro Nro. 10**  
**Resolución de conflictos oportuna**

Respuestas	Docentes		Estudiantes		Padres de Familia	
	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	5	45,45	41	35	32	33,33
<b>A veces</b>	6	54,55	67	57,26	56	58,33
<b>Nunca</b>	0	0,00	9	7,69	8	8,33
<b>Total</b>	11	100	117	100	96	100,00

**Fuente:** Docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán.

**Gráfica Nro. 10**  
**Resolución de conflictos oportuna**



**Análisis e Interpretación:**

El principal método para la solución de un conflicto es la confrontación entre los participantes para resolver el problema.

Los resultados obtenidos y representados en la Gráfica Nro.23, demuestran que: el 45,45% de docentes, el 36,04% de estudiantes y el 33,33% consideran la opción siempre. Mientras que la mayoría de docentes, estudiantes y padres de familia 54,55% - 57,26% - 58,33% respectivamente consideran que la resolución de conflictos es oportuna solo a veces. Y, el 7,69% de estudiantes y 8,33% de padres de familia señalan la opción nunca. En

consecuencia, la autoridad debe tomar medidas que garanticen que la resolución de conflictos sea oportuna, en este aspecto forma parte la capacidad de la autoridad quien debe poseer el carácter y los conocimientos necesarios para dar solución a cualquier situación que conlleve a un conflicto y que ésta sea por mutuo acuerdo y oportuna, lo cual llevará a resultados permanentes y constructivos.

**11. Considera que dentro de la Institución existe cooperación interpersonal**

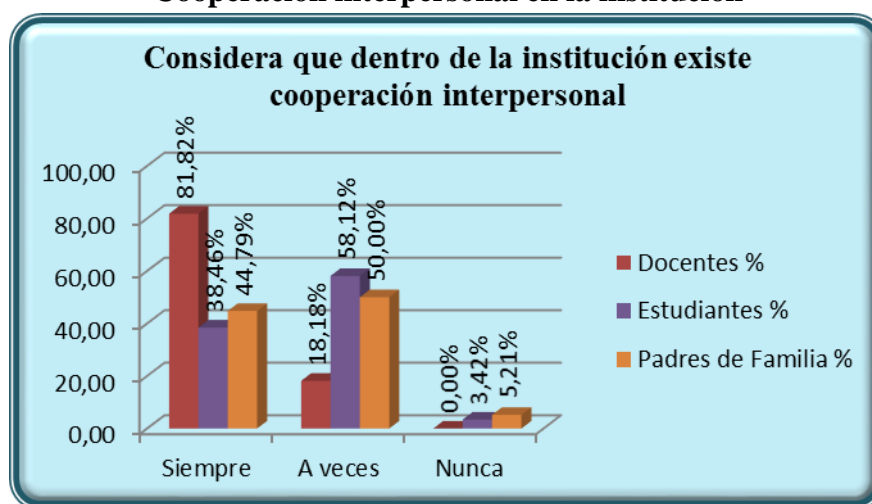
**Cuadro Nro. 11**  
**Cooperación interpersonal en la institución**

Respuestas	Docentes		Estudiantes		Padres de Familia	
	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	9	81,82	45	38	43	44,79
<b>A veces</b>	2	18,18	68	58,12	48	50,00
<b>Nunca</b>	0	0,00	4	3,42	5	5,21
<b>Total</b>	11	100,00	117	100,00	96	100,00

**Fuente:** Docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 11**  
**Cooperación interpersonal en la institución**



**Análisis e Interpretación:**

La cooperación constituye una ayuda participativa y solidaria del personal o comunidad educativa dentro del trabajo en equipo y de la Institución. Para que exista una cooperación



interpersonal se considera los siguientes aspectos: cumplimiento de compromisos, contribución positiva, interés participativo, guía y orientador para el logro de objetivos, grupales e institucionales.

El 81,82% de docentes, el 38,46% de estudiantes y el 44,79% de padres de familia, que siempre existe cooperación interpersonal dentro de la institución. Mientras el 18,18% de docentes y la mayoría de estudiantes y padres de familia 58,12% - 50% respectivamente consideran la opción a veces. El 3,44% de estudiantes y el 5,21% de padres de familia señalan la opción nunca. A través de estos resultados se puede evidenciar que la cooperación interpersonal no es una actitud que se evidencie con frecuencia entre los miembros de la institución, porque es necesario recordar que el éxito de las realizaciones muchas veces depende de que los individuos y grupos trabajen juntos. La falta de cooperación interpersonal falta de cooperación, puede impedir la feliz culminación del trabajo o desvío de la atención hacia temas menos significativos.

## 12. La autoridad ha realizado actividades que lo capaciten continuamente

**Cuadro Nro. 12**

### **Gestión de Actividades de capacitación**

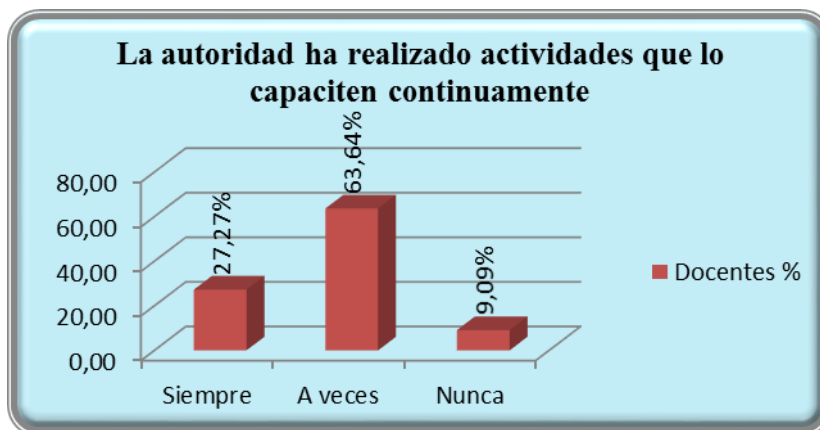
<b>Respuestas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	3	27,27
<b>A veces</b>	7	63,64
<b>Nunca</b>	1	9,09
<b>Total</b>	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 12**

**Gestión de actividades de capacitación**



**Análisis e Interpretación:**

La capacitación está considerada como un proceso educativo a través del cual el personal de una institución u organización, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar eficacia en su desempeño profesional. La capacitación es importante por las siguientes razones: mejora la calidad de desempeño laboral, cambio de actitud - comportamiento, experiencias positivas, eleva moral laboral, integra y motiva, incrementa el rendimiento, preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización, desarrolla habilidades destrezas y conocimientos. Los docentes manifiestan en su mayoría (63,64%) de que la autoridad realiza a veces actividades que le brinden una capacitación continua. Mientras que el 27,27% señala que siempre y el 9,09% señalan que nunca.

En definitiva, la autoridad como principal encargado debe mantenerse al margen del sistema de capacitación que ofrece el Ministerio de Educación, de tal manera que se pueda gestionar las actividades que contribuyan a un mejor desempeño de sus colaboradores mediante una capacitación permanente de manera que se pueda cumplir con los objetivos de la capacitación que son: facilitar el logro de metas organizacionales, transmisión de información, desarrollo

de habilidades, desarrollo de actitudes, preparar a las personas para su desempeño en diferentes actividades y ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional

### 13. Considera que existe productividad en el trabajo

**Cuadro Nro. 13**  
**Productividad en el Trabajo**

Respuestas	Docentes	
	f	%
Siempre	10	90,91
A veces	0	0,00
Nunca	1	9,09
Total	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 13**  
**Productividad en el trabajo**



#### **Análisis e Interpretación:**

En una institución educativa, la productividad es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad. La productividad es, sobre todo, una actitud, que busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que se pueden hacer las cosas de mejor manera. Además, requiere esfuerzos para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

Con respecto a esto, la mayoría de los docentes 90,91% coinciden en que siempre existe productividad en el trabajo. El 9,09% de docentes señalan que nunca.

Lo cual significa que la productividad es una actitud que se da permanentemente en la institución educativa, lo cual permite aumentar la rentabilidad y mejorar continuamente todo lo que existe.

## **Hipótesis 2**

El Trabajo en Equipos, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el periodo 2012-2013

## **ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES**

Las autoridades encuestadas, manifiestan cumplir siempre con los roles y tareas que se les han asignado, aunque su desempeño no siempre sea el adecuado. También consideran que siempre existe integración dentro del trabajo en equipo.

En el trabajo en equipo, manifiestan desempeñarse con responsabilidad sin embargo la coordinación de esfuerzos señala, es a veces, y que esto influye a veces en el bienestar laboral de la institución. Respecto a sus objetivos personales manifiestan que aunque se cumplen parcialmente, siempre existe optimismo en su desempeño profesional.

También, manifiestan que la cooperación interpersonal se da solo a veces, por la empatía con la que se desenvuelven en el trabajo en equipo.

Finalmente manifiestan que su capacidad de trabajo en equipo siempre es la adecuada, lo cual genera productividad en su trabajo.

**A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los docentes, estudiantes y padres de familia.**

**14. Considera que los docentes cumplen con los roles y tareas que le han sido asignados por la autoridad**

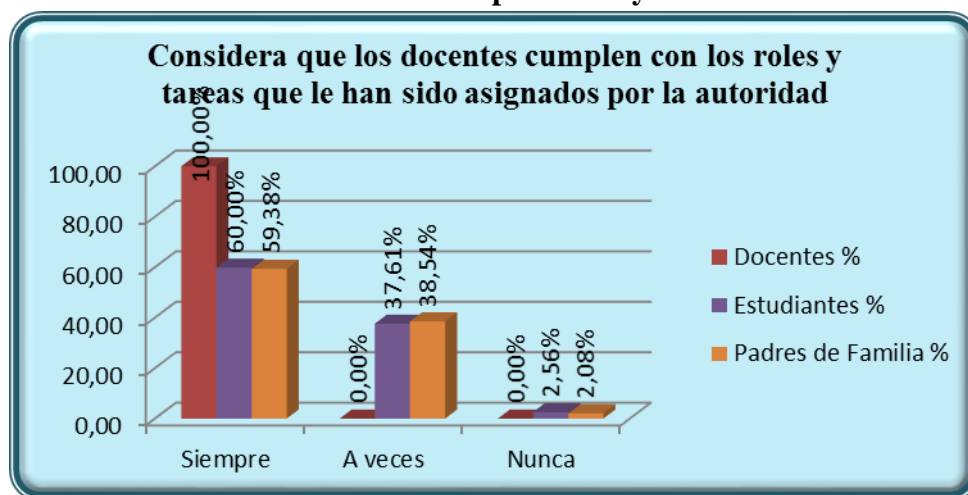
**Cuadro Nro. 14**  
**Los docentes cumplen roles y tareas**

Respuestas	Docentes		Estudiantes		Padres de Familia	
	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	11	100,00	70	60,00	57	59,38
<b>A veces</b>	0	0,00	44	37,61	37	38,54
<b>Nunca</b>	0	0,00	3	2,56	2	2,08
<b>Total</b>	11	100,00	117	100,00	96	100,00

**Fuente:** Docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 14**  
**Los docentes cumplen roles y tareas**



**Análisis e Interpretación:**

Trabajar en equipo es un proceso complejo y requiere conocer bien los aspectos más relevantes: role o funciones, el número de los participantes por equipo, el grado de homogeneidad, el papel del profesor.

En este aspecto; el 100% de los docentes manifiestan que siempre están cumpliendo con los roles y tareas que les han sido asignados por la autoridad de la institución. En cuanto a la percepción de estudiantes 60% y padres de familia 59,38% estos señalan que siempre, el

37,61% de estudiantes y el 38,54% de padres de familia a veces. Y, el 2,56% de estudiantes y 2,08% de padres de familia que nunca.

Por tanto, a pesar de que todos los docentes señalan la opción siempre, para los estudiantes y padres de familia el cumplimiento de los roles y tareas de los docentes no es totalmente evidente.

**15. Considera que el desempeño profesional de los docentes es el adecuado dentro de la institución**

**Cuadro Nro. 15  
Desempeño Profesional adecuado**

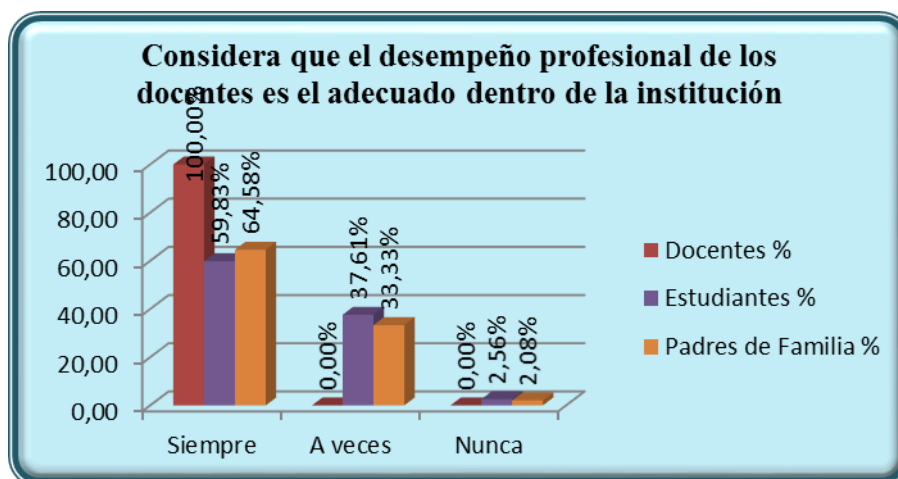
Respuestas	Docentes		Estudiantes		Padres de Familia	
	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	11	100,00	70	60,00	62	64,58
<b>A veces</b>	0	0,00	44	37,61	32	33,33
<b>Nunca</b>	0	0,00	3	2,56	2	2,08
<b>Total</b>	11	100,00	117	100,00	96	100,00

**Fuente:** Docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán.

**Grafica Nro. 15**

**Desempeño profesional adecuado**



### **Análisis e Interpretación:**

El desempeño profesional es lo que debe hacer un personal competente; es decir, de las prácticas técnicas, profesionales, pedagógicas que tienen más correlación positiva con el éxito y logro de objetivos dentro de una institución.

En este aspecto; el 100% de los docentes manifiestan que su desempeño profesional siempre es el adecuado y el 59,83% de estudiantes y el 64,58% de padres de familia señalan la opción siempre. El 37,61% de estudiantes y el 33,33% de padres de familia señalan la opción a veces. Y, el 2,56% de estudiantes y 2,98% de padres de familia señalan que nunca.

Por tanto, a pesar de que todos los docentes señalan la opción siempre, para los estudiantes y padres de familia no siempre es evidente un desempeño profesional adecuado por parte de los docentes.

### **16. Existe coordinación de esfuerzos para la realización de tareas dentro del trabajo en equipo**

**Cuadro Nro. 16**

#### **Coordinación de tareas dentro del trabajo en equipo**

<b>Respuestas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	9	81,82
<b>A veces</b>	2	18,18
<b>Nunca</b>	0	0,00
<b>Total</b>	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán



Gráfica Nro. 16

Coordinación de tareas dentro del trabajo en equipo



**Análisis e Interpretación:**

La coordinación supone realizar en común y participativamente, el diseño de los objetivos que se pretenden alcanzar o desarrollar; de igual manera acordar la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados

El 81,82% de los docentes, correspondiente a la mayoría, manifiestan que siempre coordinan esfuerzos para la realización de tareas dentro del trabajo en equipo y el 18,18% señala que a veces.

En este aspecto los docentes poseen una actitud positiva, que les permite coordinar sus esfuerzos, con el fin de buscar el logro de los objetivos institucionales

**17. Dentro del trabajo en equipo existe el cumplimiento de sus objetivos personales**

Cuadro Nro. 17

Se cumplen objetivos personales dentro del trabajo en equipo

Respuestas	Docentes	
	f	%
Siempre	5	45,45
A veces	6	54,55
Nunca	0	0,00
Total	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 17**

**Se cumplen objetivos personales dentro del trabajo en equipo**



**Análisis e Interpretación:**

Cada persona posee su propio desafío y metas, y se esfuerza para su cumplimiento, sin embargo existen otros factores que son necesarios, como las condiciones laborales, los incentivos, la capacitación y motivación que tengan por parte de la Institución en donde se desenvuelven profesionalmente

Con respecto a esto; el 45,45% de los docentes señalan la opción siempre y la mayoría 54,55% señalan a veces

Estos resultados demuestran que, los objetivos personales de cada uno de los docentes, se están cumpliendo solo de forma parcial.

18. Ud. se desempeña con responsabilidad en el trabajo en equipo.

**Cuadro Nro. 18**  
**Responsabilidad en trabajo en equipo**

Respuestas	Docentes	
	f	%
Siempre	9	81,82
A veces	2	18,18
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 18**  
**Responsabilidad dentro del trabajo en equipo**



**Análisis e Interpretación:**

La responsabilidad es la percepción que tiene las personas sobre su propia autonomía en la toma de decisiones dentro de su desempeño profesional. Los docentes son responsables de cumplir con las tareas asignadas y realizar aportes personales e innovar en su trabajo; tienen conciencia sobre su participación en el proceso de decisiones de acuerdo con el cargo que ocupan y la tarea. (Álvarez, 2006 pag. 47)

El 81,82% de los docentes, correspondiente a la mayoría, manifiestan desempeñarse responsablemente dentro del trabajo en equipo y el 18,18% señala que a veces.

Es decir, los docentes poseen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su función en el trabajo y además saben con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la institución.

**19. Se considera proactivo en la resolución de problemas dentro del trabajo en equipo**

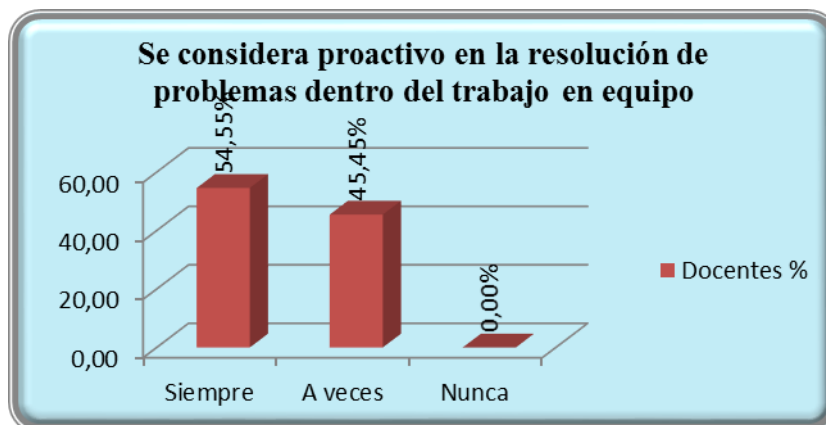
**Cuadro Nro. 19**  
**Proactividad en la resolución de problemas dentro del trabajo en equipo**

Respuestas	Docentes	
	f	%
<b>Siempre</b>	6	54,55
<b>A veces</b>	5	45,45
<b>Nunca</b>	0	0,00
<b>Total</b>	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 19**  
**Proactividad en la resolución de problemas dentro del trabajo en equipo**



**Análisis e Interpretación:**

En muchos de los casos, el conflicto hace que las personas se esfuercen más, despierta el interés por participar, opinar y resolver problemas y pueden fortalecer las relaciones personales.

Ser proactivo es asumir el control de su vida de modo activo, de modo que permite la superación personal y profesional.

Ser proactivo implica: anticipar problemas antes de que ocurran, busca alternativas ante un problema y las ejecuta, realizar tareas sin necesidad que alguien se lo diga, aportar soluciones, ser optimista, ser seguro, asertivo en sus planteamientos, actúa según sus sueños, es receptivo a las diferencias e imprevistos.

A pesar que la gran mayoría de docentes 54,55% señalan que siempre son proactivos en la resolución de problemas, existe también un porcentaje considerable 45,45% señalan que sólo a veces. Por tanto los docentes de la institución poseen la actitud que les permite buscar alternativas adecuadas para la resolución de problemas.

## **20. Siente Ud. autosatisfacción al trabajar dentro de la institución**

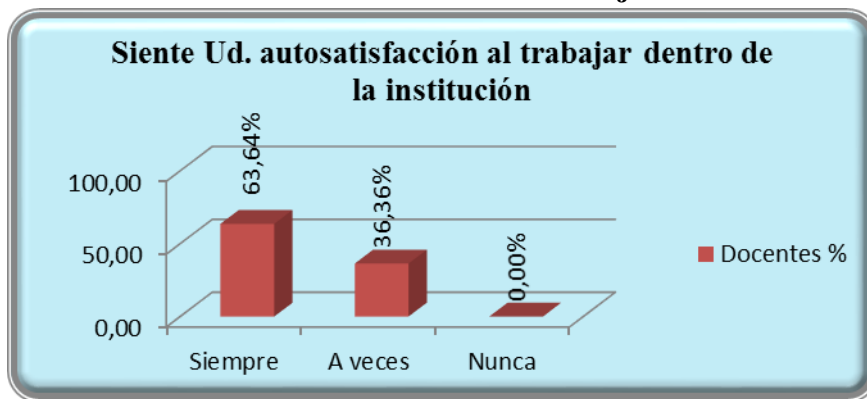
**Cuadro Nro. 20**  
**Autosatisfacción en el trabajo**

<b>Respuestas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	7	63,64
<b>A veces</b>	4	36,36
<b>Nunca</b>	0	0,00
<b>Total</b>	11	100,00

**Fuente:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**Autoría:** Lic. Judith Elvira Bustán

**Gráfica Nro. 20**  
**Autosatisfacción en el trabajo**



**Análisis e Interpretación:**

La satisfacción personal refleja la calidad y el ambiente de la institución donde labora. Los factores que influyen en la percepción del personal con respecto a su institución son: entorno del trabajo, disposición de salud, nivel de comunicación, fijación, motivación y cumplimiento de objetivos, participación en los procesos de su institución, seguridad del puesto de trabajo.

La autosatisfacción, se puede considerar como un sentimiento, un estado, que se puede dar por el cumplimiento o compensación que garantiza el cumplimiento de los objetivos personales.

En definitiva la satisfacción es considerada como la percepción que tenga una persona respecto a su puesto de trabajo, la cual puede ser positiva o negativa dependiendo de los componentes principales que se han señalado anteriormente.

La mayoría de docentes, correspondiente al 63,64% consideran sentir satisfacción al trabajar dentro de la institución y el 36,36% restante señala que a veces.

En consecuencia el entorno en el que se desempeñan los docentes, les proporciona la satisfacción necesaria al desempeñarse en su trabajo.

## **g. DISCUSIÓN**

### **Verificación Hipótesis 1**

El Liderazgo Educativo, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el periodo 2012-2013.

El análisis e interpretaciones obtenidas de las preguntas correspondientes a la Hipótesis 1, permiten verificar que:

En la **pregunta 1**, acerca de la definición de los objetivos institucionales, los docentes manifiestan en un 54,55% que siempre existe la definición clara de los objetivos Institucionales, mientras que el 45,45% señalan la opción a veces, lo cual demuestra que se necesita definir de manera más explícita los principios y objetivos institucionales, de modo que éstos se proyecten clara y adecuadamente a los docentes de la Institución

Para la mayoría de docentes 81,82% en **la pregunta 2**, consideran la opción siempre, es decir que las actividades dentro de la institución existen las condiciones que favorecen a al bienestar laboral elevando así el nivel de satisfacción de cada uno de los docentes

Dentro del contexto de **la pregunta 3**: El 100% de los docentes, la mayoría de estudiantes y padres de familia 56% - 52,08% respectivamente, consideran que la autoridad demuestra siempre posee conocimientos humanísticos. Sin embargo este aspecto se evidencia solo a veces, como lo han señalado el 41, 03% de estudiantes y el 46, 88% de padres de familia. Por lo tanto las autoridades deben demostrar sus conocimientos en la parte humanística ofreciendo mayor atención, apoyo individual.

En **la pregunta 4**, relacionada a la práctica de valores, para la mayoría de docentes, estudiantes y padres de familia 81,82% - 68% - 67,71% respectivamente, perciben que dentro

de la Institución siempre existe la práctica de valores, lo cual es un aspecto positivo ya que el liderazgo se asienta en valores propios como la rectitud, transparencia y la justicia.

Respecto, a **la pregunta 5**, realizada a los docentes, la mayoría, correspondiente al 81,82% coinciden en que el liderazgo educativo se orienta hacia las personas. Dentro de la institución la autoridad está ejerciendo un liderazgo educativo que se enfoca en la capacidad que desarrollan las personas con el propósito de guiar a toda la comunidad hacia la construcción de un futuro realizable y deseable.

En **la pregunta 6**, relacionada con la confianza para el trabajo, la mayoría de los docentes, correspondiente al 72,73%, consideran la opción siempre. Por tanto por parte de los docentes existe la capacidad de relacionarse con las autoridades y demás colaboradores lo cual permite resolver dificultades y además se puede lograr un alto desempeño dentro de la Institución.

En **la pregunta 7**, la mayoría de los docentes, correspondiente al 72,73%, consideran que siempre se realiza la toma de decisiones por consenso. Lo cual implica que la autoridad está considerando al grupo o personal institucional brindándoles la oportunidad de influir sugerir acciones alternas.

En **la pregunta 8**, el 100% de los docentes coinciden en que se desempeñan profesionalmente con optimismo, es decir que trabajan activamente con el fin de servir mejor y contribuir a una transformación personal y profesional.

En **la pregunta 9**, referente a la resolución de conflictos, la mayoría de los encuestados, docentes, estudiantes y padres de familia 54,55% - 43,39% - 48,96% respectivamente, manifiestan que la resolución de conflictos siempre se la realiza por mutuo acuerdo. Sin embargo un porcentaje considerable de docentes, estudiantes y padres de familia señalan 45,45% - 51,28% - 46,88% respectivamente, coinciden que a veces. Todo el personal de la



Institución: docentes, estudiantes y padres de familia, coinciden en que la resolución de conflictos es por mutuo acuerdo, aunque este aspecto no sea evidente con frecuencia.

En **la pregunta 10**, la mayoría de docentes, estudiantes y padres de familia 54,55% - 57,26% - 58,33% respectivamente, consideran que la resolución de conflictos es oportuna solo a veces y el 45,45% de docentes, el 36,04% de estudiantes y el 33,33% consideran la opción siempre. En consecuencia, la autoridad debe tomar medidas que garanticen que la resolución de conflictos sea oportuna de modo que sea cual fuere la causa del conflicto, se garantice la máxima productividad dentro de la institución.

En **la pregunta 11**, relacionada a la cooperación interpersonal, la mayoría de docentes 81,82%, manifiestan que siempre existe cooperación interpersonal dentro de la institución. Y la mayoría de estudiantes y padres de familia 58,12% - 50% respectivamente, consideran la opción a veces. En consecuencia la cooperación interpersonal no es una actitud que se evidencie con frecuencia entre los miembros de la institución, por lo tanto se debe motivar a los miembros de la comunidad educativa, ya que la falta de cooperación puede impedir en la efectividad, eficiencia y eficacia de un trabajo.

De los resultados obtenidos en **la pregunta 12**, los docentes manifiestan en su mayoría 63,64% de que la autoridad realiza a veces actividades que le brinden una capacitación continua. En definitiva la autoridad debe seguir gestionando las actividades que contribuyan a un mejor desempeño de sus colaboradores y que sea una capacitación permanente, para que todos los docentes puedan adquirir los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en su desempeño profesional

En **la pregunta 13**, relacionada con la productividad en el trabajo, la mayoría de los docentes 90,91% coinciden en que siempre existe productividad en el trabajo. Lo cual significa que la productividad es una actitud que se da permanentemente en la institución

educativa, es decir que el nivel de producción de los docentes está enfocado al logro de los objetivos institucionales.

Luego de organizar, analizar e interpretar la información, proporcionada por lo diferentes miembros de la comunidad educativa: autoridades, docentes, estudiantes y padres familia, y basado en la fundamentación teórica se verifica que: El Liderazgo Educativo, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el periodo 2012-2013. Por lo tanto se acepta la Hipótesis 1

## Verificación Hipótesis 2

El Trabajo en Equipos, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el periodo 2012-2013

El análisis e interpretaciones obtenidas de las preguntas correspondientes a la Hipótesis 2, permiten verificar que:

En **la pregunta 14**, el 100% de los docentes manifiestan que siempre están cumpliendo con los roles y tareas que les han sido asignados por la autoridad de la institución. En cuanto a la percepción de estudiantes y padres de familia estos señalan: en su mayoría, 60% - 59,38% respectivamente que siempre, también existe un porcentaje considerable de estudiantes y padres de familia 37,67% - 38,54% respectivamente, que señalan a veces. Por tanto el cumplimiento de los roles y tareas de los docentes no es totalmente evidente para toda la comunidad educativa.

En **la pregunta 15**, en este aspecto; el 100% de los docentes manifiestan su desempeño profesional siempre es el adecuado y el 59,83% de estudiantes y el 64,58% de padres de familia señalan la opción siempre. Mientras que el 37,61% de estudiantes y el 33,33% de padres de familia señalan la opción a veces. Por tanto el desempeño profesional de los docentes debe mejorar de modo que sean más competentes en la parte técnica, profesional y pedagógica.

En **la pregunta 16**, el 81,82% de los docentes, correspondiente a la mayoría, manifiestan que siempre coordinan esfuerzos para la realización de tareas dentro del trabajo en equipo. En este aspecto los docentes poseen una actitud positiva, que les permite coordinar sus esfuerzos, con el fin de buscar el diseño y logro de los objetivos institucionales.

En **la pregunta 17**, el 45,45% de los docentes señalan la opción siempre y la mayoría 54,55% señalan a veces. Estos resultados demuestran que, los objetivos personales y desafíos de cada uno de los docentes, se están cumpliendo solo de forma parcial.

En **la pregunta 18**, el 81,82% de los docentes, correspondiente a la mayoría, manifiestan desempeñarse responsablemente dentro del trabajo en equipo. Es decir, los docentes poseen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su función en el trabajo y además saben con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la institución

En **la pregunta 19**, a pesar que la gran mayoría de docentes 54,55% señalan que siempre son proactivos en la resolución de problemas, existe también un porcentaje considerable señalan que sólo a veces. Por tanto la mayoría de los docentes de la institución poseen la actitud que les permite buscar alternativas adecuadas para la resolución de problemas.

En **la pregunta 20**, la mayoría de docentes, correspondiente al 63,64% consideran sentir satisfacción al trabajar dentro de la institución. En consecuencia el entorno en el que se desempeñan los docentes, les proporciona la satisfacción necesaria al desempeñarse en su trabajo.

Luego de organizar, analizar e interpretar la información, proporcionada por lo diferentes miembros de la comunidad educativa: autoridades, docentes, estudiantes y padres familia, y basado en la fundamentación teórica se verifica que: El Trabajo en Equipos, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el periodo 2012-2013. Por lo tanto se acepta la Hipótesis 2

## **h. CONCLUSIONES**

Luego de desarrollar el proyecto de investigación sobre: Incidencia del Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la Parroquia Manú, del Cantón Saraguro, de la Provincia de Loja, en el Período 2012-2013. Lineamientos Alternativos, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- a) El Liderazgo Educativo que ejerce la autoridad en el Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, posee ciertas falencias, que dificultan en un pequeño grado el Clima Organizacional en el que se desempeñan los miembros de la comunidad educativa de la Institución, pues es necesario mejorar ciertos aspectos tales como: objetivos institucionales, conocimiento humanísticos, resoluciones de conflictos y capacitación así lo expresan las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia
- b) El trabajo en equipos en el Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, necesita mejorar algunos aspectos que garantizan un Clima Organizacional totalmente adecuado, aspectos tales como: roles y tareas y cumplimientos de objetivos personales, así lo expresan las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia
- c) Las autoridades no han definido de forma explícita los principios y objetivos institucionales, de modo que éstos se proyecten clara y adecuadamente a todos los docentes de la Institución
- d) Todo el personal de la Institución: docentes, estudiantes y padres de familia, coinciden en que la resolución de conflictos es por mutuo acuerdo y oportuno, aunque este aspecto no sea evidente con frecuencia.
- e) Dentro del trabajo en equipo, la conducta de los docentes de acuerdo a los roles y tareas que se les han sido asignados por la autoridad, no es totalmente evidentes para toda la

comunidad educativa lo cual influye directamente en el Desempeño Profesional docentes.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente proyecto de investigación, en la institución, objeto de investigación, es necesario establecer los lineamientos alternativos de modo que se garantice que el Clima Organizacional sea completamente adecuado para todos los miembros de la comunidad educativo

## **i. RECOMENDACIONES**

Luego de analizar e interpretar las encuestas del presente proyecto de investigación, se han determinado las siguientes recomendaciones:

- a) Hacer conocer a todos los miembros del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, el estudio y resultados obtenidos en el presente Proyecto de Investigación.
- b) Proponer un Taller de Capacitación informativo y práctico orientado a los docentes con el fin de mejorar el Clima Organizacional, el mismo que se llevara a cabo con los respectivos permisos por parte de las autoridades institucionales.
- c) Establecer conjuntamente con las autoridades y docentes, las fechas y horarios en el que se podría ejecutar el Taller de capacitación
- d) Elaborar un Taller de capacitación con los temas relacionados al Liderazgo Educativo Trabajo en Equipos y Clima Organizacional.
- e) Ejecutar el Taller propuesto en la presente investigación, en las instalaciones del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”.
- f) Entregar a los participantes, los materiales necesarios para el desarrollo del Taller, tales como: copias, documentos digitales y folletos, con la información respecto a los temas propuestos.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA DE LA EDUCACIÓN EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**

**NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**PROPUESTA ALTERNATIVA**

**TALLER DE CAPACITACIÓN EN EL ÁMBITO DEL  
LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL TRABAJO EN  
EQUIPOS, PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO  
AGROPECUARIO “MANÚ”, DEL CANTÓN  
SARAGURO DE LA PROVINCIA DE LOJA.**

**Autora:**

**Lic. Judith Elvira Bustán Villa**

**LOJA – ECUADOR**

**2014**



## **LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

### **1. TÍTULO:**

**TALLER DE CAPACITACIÓN EN EL ÁMBITO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL TRABAJO EN EQUIPOS, PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “MANÚ”, DEL CANTÓN SARAGURO DE LA PROVINCIA DE LOJA.**

### **2. PRESENTACIÓN**

Las conclusiones obtenidas en el presente trabajo investigativo, demandan establecer e implementar medidas que, involucren a autoridades y docentes, y garanticen un adecuado Clima Organizacional

Es de gran importancia alcanzar la calidad en las instituciones educativas de nuestro País, en este caso del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, siendo necesario que las autoridades y docentes tengan conocimiento que permita potenciar el Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, de forma que se propicie un clima organizacional adecuado

El problema encontrado es que existen ciertas falencias presentes en las autoridades y docentes referentes a la práctica de conocimientos, habilidades, forma de comportamiento individual y grupal, lo que influye en el entorno en el que se desenvuelven.

Al analizar los aspectos sobre el Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, las autoridades y docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, estarán en la capacidad de generar un Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional. En esta perspectiva se plantea este Taller de capacitación, como una opción que creará nuevas oportunidades que permitan y garanticen un buen clima organizacional y se visible para toda la comunidad educativa.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Mejorar y garantizar un adecuado Clima Organizacional en el Colegio Técnico Agropecuario “Manú”.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 3.2.1.** Diseñar un Taller de capacitación en el ámbito del Liderazgo Educativo y el Trabajo en equipos, para potenciar el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”.
  
- 3.2.2.** Desarrollar una capacitación activa a las autoridades y docentes de la institución, para mejorar el liderazgo educativo que ejerce la autoridad, y proporcionar los mecanismos que garanticen un adecuado trabajo en equipos, generando así un clima organizacional apto para el desempeño profesional de todo el personal educativo.

### **4. OPERATIVIDAD**

Analizados e interpretados los resultados se puede determinar que existen ciertas falencias en el Liderazgo que ejerce la autoridad y en el trabajo en equipos dentro del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, dificultando en un pequeño grado el clima organizacional en el que se desempeñan los miembros de la comunidad educativa, por lo tanto para poder llevar a cabo el desarrollo del presente taller de capacitación, se hace necesario estructurar la fase de operatividad, considerando, fechas, problemas, metodología, resultados que se espera conseguir y recursos (humanos, económicos, tecnológicos) disponibles para lograr los objetivos del proyecto.

Mediante una reunión con las autoridades y docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, se ha hecho conocer de la presente propuesta conjuntamente con el cronograma de actividades, obteniendo la aceptación para su aplicación. Por lo tanto se convocará a las autoridades y al personal docente con la finalidad de socializar la propuesta del **Taller de Capacitación en el ámbito del Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, para mejorar el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”**.

En los siguientes apartados se detallará la forma en que se llevará a cabo la capacitación de las autoridades y docentes de la institución.

## 5. CONTENIDOS

- **LIDERAZGO EDUCATIVO**
- LIDERAZGO
- OJETIVOS INSTITUCIONALES
- CUALIDADES Y COMPORTAMIENTO DE UN LÍDER
- DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER
- TIPOS DE LIDERAZGO – LIDERAZGO ORIENTADO HACIA LAS PERSONAS
- RELACIONES INTERPERSONALES
- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
- TOMA DE DECISIÓN
- CAPACITACIÓN
- **TRABAJO EN EQUIPO**
- PRINCIPALES INDICADORES QUE GARANTIZAN DEL TRABAJO EN EQUIPO
- ROLES Y TAREAS
- HABILIDADES PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES EFECTIVAS
- NORMAS Y PRINCIPIOS
- CAPACIDAD DE TRABAJO
- **CLIMA ORGANIZACIONAL.**
- TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL – CLIMA ORGANIZACIONAL HUMANISTA
- MOTIVACIÓN
- BIENESTAR LABORAL
- DESARROLLO PROFESIONAL

## 6. MATRIZ DE OPERATIVIDAD DEL TALLER DE CAPACITACIÓN

FECHA DE REALIAZCIÓN	SÍNTESIS DE LA PROBLEMÁTICA	METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN	RESUSLTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	COSTOS (\$)	FINANCIAMIENTO
2 de Junio del 2014	Del análisis obtenido de los resultados del proyecto de investigación, se puede determinar que existen ciertas falencias en el Liderazgo que ejerce la autoridad y en el trabajo en equipos dentro del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, dificultando en un pequeño grado el Clima Organizacional en el que se desempeñan los miembros de la comunidad educativa	<b>En presencia.</b> * Encuadre general * Fundamentación teórica * Trabajo grupal * Exposiciones * Evaluación <b>A distancia:</b> * Lecturas críticas * Elaboración de informes	EL 100% de las autoridades y docentes de la institución, conocerán los fundamentos teóricos y prácticos del Liderazgo Educativo y el Trabajo en equipos. Así mismo se proporcionará el ambiente adecuado que genere un buen clima organizacional	* Investigadora: Lic Judith Bustan * Ayuda de la comisión Académica de la Institución	202,25\$	* Autofinanciamiento

## 6.1. PROGRAMACIÓN ANALÍTICA DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

Nro. Unidad	Temática	Actividades	Resultados Esperado	Fecha de ejecución
1	Liderazgo Educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de Objetivos Institucionales</li> <li>▪ Cualidades y comportamientos de un líder</li> <li>▪ Diferencia entre Directivo y Líder</li> <li>▪ Liderazgo Transformacional y Orientado hacia las personas</li> <li>▪ Relaciones Interpersonales</li> <li>▪ Resolución de conflictos</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Capacitación</li> </ul>	Entender y comprender conocimientos válidos y significativos sobre la temática, favoreciendo un cambio significativo en la institución.	23 de Junio a 25 de Junio del 2014
2	Trabajo en Equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principales Indicadores del trabajo en equipo.</li> <li>▪ Definición de Roles y tareas</li> <li>▪ Normas y Principios</li> <li>▪ Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diferenciar entre trabajo en equipo y trabajo en grupo</li> <li>* Identificar el rol y tarea dentro del equipo</li> <li>* Pensar en Equipo</li> <li>* detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas.</li> </ul>	30 de Junio y 1 de Julio del 2014
3	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima Organizacional Humanista</li> <li>▪ Valores, actitudes y Satisfacción Laboral</li> <li>▪ La motivación</li> <li>▪ Bienestar Laboral</li> <li>▪ Desempeño Profesional</li> </ul>	Lograr un mejora evidente en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Integración y colaboración</li> <li>• Innovación y Cambio</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> </ul>	2 y 7 de Julio del 2014

## **6.2. METODOLOGÍA**

El presente taller se realizará de manera teórica y práctica, por tanto se ha planteado el siguiente proceso metodológico

- La jornada de trabajo iniciará a partir de 14h00 a 17H00.
- El taller de capacitación iniciará con la inauguración del evento, a cargo de la investigadora y del apoyo de las autoridades.
- Se entregará a cada participante el cronograma con las actividades que se llevarán a cabo.
- El taller se realizará mediante exposición teórica, y utilizando elementos tecnológicos, que produzcan un trabajo interactivo.
- El desarrollo académico del taller, será mediante la exposición teórica, por parte de la facilitadora, los participantes deben intervenir para que se produzca un trabajo interactivo, mediante el cumplimiento de tareas tanto a nivel individual como grupal.
- Los contenidos de cada unidad serán desarrollados de acuerdo al cronograma de actividades.

## **6.3. EVALUACIÓN**

Al tratarse de un taller de capacitación, el proceso de evaluación del mismo será de carácter permanente, mediante la realización de actividades al terminar cada unidad, con el fin de lograr un conocimiento de los aspectos que garantizan un adecuado Clima Organizacional dentro de la institución.

La evaluación se realizara considerando los siguientes aspectos:

- Exposiciones digitales, mediante, presentaciones de Power Point, videos o algún otro medio tecnológico, relacionados con el tema de la Unidad
- Realización de informes por cada actividad establecidas en las unidades
- Se realizará una evaluación al finalizar cada unidad.

## 7. RECURSOS

A continuación se detallan, los recursos que se utilizaran para llevar a cabo el taller:

<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario \$</b>	<b>Valor Tota l\$</b>
<b>Documentos Taller</b>	12	5	60
<b>Documentos Apoyo</b>	12	4	38
<b>Pliegos de papel periódico</b>	6	0,25	1,5
<b>Marcadores</b>	4	1	4
<b>Cinta Masking</b>	1	0,75	0,75
<b>Subtotal</b>			106,25
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			
<b>enfocus</b>	1	0,0	0,0
<b>Flash memory</b>	1	12	12,00
<b>Internet</b>	10 (horas)	0.0	0.0
<b>Subtotal</b>			12,00
<b>Varios</b>			
<b>Transporte</b>	--	20,00	20,00
<b>CDs</b>	1 (caja)	8,00	8,00
<b>Resmas de papel</b>	2	12,00	6,00
<b>Otros</b>		50.00	50,00
<b>Subtotal</b>			84,00
<b>TOTAL DE RECURSOS</b>			202,25



## **8. SUSTENTACIÓN TEÓRICA DEL TALLER DE CAPACITACIÓN**

### **8.1. Liderazgo Educativo Unidad Nro. 1**

Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes, que influye en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan, en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño; se preocupan por sus necesidades su desempeñan y propician la conformación de grupos de trabajo. (Álvarez, 2006 pag. 46)

El liderazgo educativo busca y aplica nuevos métodos de trabajo y dirección en la formación integral de nuevas generaciones. Toma como guía el concepto de liderazgo y asume características propias de su personalidad logrando en esencia un docente que domina funciones y tareas de cada puesto de trabajo demostrando su competencia profesional e interés por mejorar el proceso de educación.

El liderazgo en la educación se enfoca en la capacidad que desarrollan las personas para conducir las instituciones educativas por un proceso de transformación hacia una enseñanza inclusiva, equitativa y de calidad. Sin dejar de lado que cumple un propósito ambicioso de guiar hombres y mujeres hacia la construcción de un futuro realizable y deseable para ellos mismo y su comunidad.

#### **8.1.1. Definición de Objetivos Institucionales**

El líder tiene la capacidad de definir y comprender el propósito de la Institución o del trabajo en grupo, lo que implica que el líder tiene visión y sentido de dirección.

El líder siempre sabe cuál es el camino y puede mostrarlo a cualquier persona que tenga dudas. Cuando repite durante todo el tiempo cuál es el objetivo, el líder transmite seguridad y sentido de propósito a los otros, que tal vez tengan dificultad en comprenderlos o alcanzarlos por sí mismos.

### 8.1.2. Cualidades y comportamientos de un líder

- \* **Planear actividades necesarias:** El líder debe decidir lo que hay que hacer para obtener los resultados finales.
- \* **Organizar el programa:** El líder debe organizar una lista de todas las cosas importantes, ordenarlas por prioridad.
- \* **Preparar un horario:** El líder debe hacer una programación de todo el trabajo, según la cual son establecidas las fases para cada paso que se ha de dar.
- \* **Aclara los deberes y las responsabilidades:** El líder debe definir de la manera más clara todas las responsabilidades y autoridades delegadas, así como las relaciones y su coordinación.
- \* **Establecer y conseguir objetivos a largo plazo.**
- \* **Capacidad:** Inteligencia, destreza, facilidad verbal, originalidad, capacidad de juicio.
- \* **Responsabilidad:** confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresividad, autoconfianza, deseo de vencer.
- \* **Objetividad:** Capacidad de controlar las emociones personales.

- \* **Agilidad Mental:** Comprende la capacidad de entender rápidamente los problemas, cambiar de una situación a otra en un instante.
  
- \* **Creatividad:** Capacidad de presentar nuevas respuestas y de reconocer las soluciones más útiles, también incluye la capacidad de reconocer buenas ideas cuando se originan en otras fuentes (**D'Souza, 1996, págs. 10-13**)

### **8.1.3. Diferencia entre Directivo y Líder.**

Los directivos se enfocan más a trabajar en espacios planos y constantes, con propósitos específicos y que tengan reglas rígidas e inmutables y está comprometido en obligaciones específicas que son parte de las características de su puesto de trabajo.

El líder define nuevos objetivos y está en constante revisión de posibles nuevas metas que emprender en beneficio de la organización. Mientras los directivos estabilizan, controlan y resuelven problemas, los líderes motivan y transmiten energía positiva para un mejor desempeño de una comunidad organizacional efectiva.

### **8.1.4. Liderazgo Orientado hacia las personas**

#### **Características**

- Los líderes deben mantener bien informados a sus colegas y subordinados sobre asuntos de alta prioridad.
  
- Las personas tienen claro los objetivos y los resultados.
  
- Planeación precisa para la resolución de problemas

- Trabajado en armonía en la institución.
- Resolución de problemas, prioritarios dentro del personal.
- Motivación continua.
- Logro de objetivos personales.
- Obtención de los resultados conforme a los objetivos de la institución

El éxito de las realizaciones muchas veces depende de que los individuos y grupos trabajen juntos. Los líderes deben explicar bien los resultados que desean, así como sus expectativas, en relación a cada individuo y a cada grupo implicado. (D'Souza, 1996, págs. 62-71)

<b>Tipo de Liderazgo</b>	<b>Modo de pensar</b>	<b>Conducta típica</b>	<b>Reacción miembros</b>	<b>Efecto de grupo</b>
<b>Transformacional</b>	Impulsar a un cambio significativo en la institución	Creativo Innovador	Satisfacción Profesional	Productividad Cambios Significativos
<b>Participativo</b>	Busca la consulta como estrategia sobre muchas decisiones	Comunicativo Predispuesto a escuchar	Motivación Satisfacción personal	Iniciativa Integración
<b>Autoritario</b>	Espera obediencia, subestima a otros por incapaces e independientes	Prepotente Egoísta Predominante	Temor. Inseguridad. Rebeldía.	Desintegración Apatía. Improductividad

*Tabla Nro.1 Cuadro comparativo Tipos de Liderazgo*

### 8.1.5. Relaciones Interpersonales

El éxito de un líder depende de la calidad de sus relaciones interpersonales.

La relación interpersonal es una interacción que se da entre dos o más personas, estas relaciones, pueden ser personales o laborales, y dependen principalmente del nivel de comunicación, que exista en el grupo de trabajo, institución u organización.

Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el toda la comunidad educativa, propicia el apoyo y la colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción. (Álvarez, 2006 pag. 47)

Las relaciones interpersonales involucran los siguientes aspectos:

- \* Habilidad para comunicarse
- \* El escuchar activamente
- \* Respeto y aceptación a la opinión
- \* Expresión auténtica
- \* Expresarse de manera honesta

#### **8.1.6. Resolución de conflictos**

El conflicto no necesariamente es malo, depende de su administración. Un líder orientado hacia la tarea tiende a sofocar los conflictos, trayendo errores, atrasos y discusiones en el trabajo. En cambio un líder orientado hacia las personas o a la relación, temen la posibilidad de herir los sentimientos de las personas y quieren que todos trabajen felices.

Los conflictos se pueden dar en dos aspectos:

**En la tarea:** Desacuerdo respecto a metas o métodos para lograr un objetivo o tarea.

**En las relaciones:** Choques de personalidad o de valores, percepciones y puntos de vista diferentes.

Sea cual fuere la causa del conflicto, la máxima productividad y el manejo de ideas innovadoras ocurre cuando los líderes se arriesgan voluntariamente a colocar el conflicto en

“claro”, donde ellos y otros miembros del grupo de trabajo podrán resolver el problema de manera oportuna y por mutuo acuerdo. (D´Souza, 1996, págs. 135-142)

### **8.1.7. Toma de decisiones**

#### **Toma de Decisiones por Consenso**

Todo el personal de la Institución tiene la oportunidad de influir, desde el comienzo en el proceso de toma de decisiones. El líder presenta los problemas y las informaciones relevantes, invitando al grupo o personal institucional a sugerir acciones alternas. Entonces, el líder escoge la solución más prometedor.

La toma de decisiones implica:

- \* Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
- \* Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
- \* Evaluar las opciones: cuales son los pro y contras de cada una.
- \* Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.
- \* Convertir la opción seleccionada en acción

### **8.1.8. Capacitación**

La capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una institución u organización, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la institución en la cual se desempeña.

La Capacitación es importante por las siguientes razones:

- \* Mejora la calidad de desempeño Laboral
- \* Cambio de actitud - comportamiento
- \* Experiencias “ Positivas ”
- \* Eleva moral laboral
- \* Integra y motiva
- \* Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- \* Desarrolla habilidades destrezas y conocimientos

En definitiva la capacitación busca perfeccionar al personal educativo en la función que desempeña y las que requieren la Institución. La autoridad es el principal encargado en mantenerse al margen del sistema de capacitación que ofrece el Ministerio de Educación, de tal manera que se pueda gestionar las actividades que contribuyan a un mejor desempeño de sus colaboradores.

## **8.2. Trabajo en Equipos Unidad Nro. 2**

Trabajar en equipo supone identificar las fortalezas y debilidades del conjunto y no sólo de las partes y buscar mecanismos para mejorar continuamente la dinámica que se da entre las personas que lo conforman. El trabajo en grupo tradicional es sólo una forma de **organizar** el proceso de aprendizaje, el trabajo en equipo más bien constituye una **orientación**, una promoción de un aprendizaje basado en valores cooperativos.

El trabajo en equipo en una institución educativa va más allá de las acciones conjuntas con otro u otros, el propósito es alcanzar un mismo fin desde todos los estamentos: directivos, profesores, alumnos y padres de familia.

En definitiva un equipo de trabajo consiste en un agrupación de personas trabajando juntas, que comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas; lo anterior, no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco. Estamos hablando de una acción colaborativa en donde la discusión no es el objetivo sino el medio.

<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>
Líder fuerte y con orientación clara	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia	El equipo tiene un propósito específico con el que debe cumplir
Productos de trabajo individuales	Productos de trabajo colectivos
Realiza reuniones eficientes	Alienta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas
Mide su eficacia indirectamente a través de la forma en la que influye en lo demás	Mide el desempeño de manera directa evaluando los productos de trabajo colectivos
Debate, decide y delega	Debate, decide y realmente realiza un trabajo conjunto

*Tabla Nro. 2 Diferencia entre Grupo y Equipo (Katzenbach, págs. 84-87)*

### **8.2.1. Principales indicadores que garantizan del Trabajo en Equipo**

- Roles y Tareas
- Reconocimiento y Compromiso
- Claridad y Seguridad en la Distribución de Responsabilidades
- Definición y Planificación Adecuada de Objetivos (**Duina P. 2006**)

### **8.2.2. Definición de Roles y tareas**

Trabajar en equipo es un proceso complejo y requiere conocer bien los aspectos más relevantes: roles (cargo) o funciones, el número de los participantes por equipo, el grado de homogeneidad, la decisión de las tareas, el número de los participantes por equipo, el grado de homogeneidad, el papel del profesor.



Todos estos constituyen factores importantes dentro de la asignación de roles y tareas dentro de la Institución, cabe mencionar un aspecto muy importante para realizar este proceso, es el nivel de conocimientos técnicos y profesionales que cada integrante posea.

### **8.2.3. Normas y Principios**

Una vez establecidos los roles y tareas dentro de un equipo, se debe determinar las reglas por las que se regirá su comportamiento. Estas normas, son los acuerdos formales necesarios para aprender a trabajar en común y tratarse mutuamente. Se establece un código de conducta de acuerdo a los roles y tareas que se les han sido asignados. Entre las normas y principios que se deberían aplicar:

- \* Decisiones por consenso
- \* Participación de todos los miembros del equipo
- \* Confidencialidad
- \* Escuchar a los demás
- \* Asistir preparados a las reuniones
- \* Puntualidad
- \* Levantar acta de cada reunión (**Winter, 2000, pág. 15**)

### **8.2.4. Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas**

#### **Responsabilidad**

Es la percepción de parte de la comunidad educativa acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su función en el 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 saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la institución.

## **Empatía**

La empatía constituye una destreza importante dentro de la comunicación interpersonal, ya que permite el entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un diálogo.

Esta habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura, cual es fundamental para lograr un buen entorno dentro de una institución.

## **Autonomía**

Es la capacidad de una persona para realizar por sí misma, las actividades asignadas por su autoridad. Profesionalmente la autonomía es considerada como responsabilidad propia que permite controlar, afrontar y tomar, por propia iniciativa, decisiones personales y profesionales.

## **Proactivo**

Ser proactivo implica asumir el control de su vida de modo activo, de modo que permite la superación personal y profesional.

Ser proactivo implica:

- Anticipar problemas antes de que ocurran
- Busca alternativas ante un problema y las ejecuta
- Realizar tareas sin necesidad que alguien se lo diga
- Aportar soluciones
- ser optimista
- ser seguro

- asertivo en sus planteamientos
- Actúa según sus sueños, es receptivo a las diferencias e imprevistos.

### **Capacidad de trabajo**

La creación de un equipo implica coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc., aptitudes muy valoradas por las instituciones. La capacidad de trabajo es la predisposición y aptitud para desempeñarse en una función específica.

### **8.3. Clima Organizacional Unidad Nro. 3**

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. **(Alvárez, 2006)**

El clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente y puede depender del trato que la autoridad o líder tenga con el personal, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentra dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El Clima Organizacional dentro de una Institución Educativa es muy importante porque nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de toda la comunidad educativa (autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia).

### **8.3.1. Clima Organizacional Humanista**

El clima organizacional humanista es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos.

#### **Características:**

- \* Elevado grado de comprensión compartida y de cooperación.
- \* Hay mucha confianza y apertura
- \* Alto compromiso con la planeación y la productividad
- \* El talento está razonablemente bien desarrollado
- \* Existen canales abiertos para la comunicación.

### **8.3.2. La motivación**

La motivación es el proceso que lleva a la persona a comportarse de un modo u otro, a diferencia de un motivo que es la razón o causa que desencadena ese proceso. Además, el proceso de motivación desde el punto estratégico de los objetivos organizacionales, ya sean oficiales y operativos, ocupan un lugar relevante dentro de los procesos de dirección y de motivación empresarial o comunitario.

### **8.3.3. Bienestar Laboral**

Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del Servidor Docente y Directivo Docente, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad.

#### **8.3.4. Desempeño Profesional**

El desempeño profesional son descripciones de lo que debe hacer un personal competente; es decir, de las prácticas técnica, profesionales, pedagógicas que tienen más correlación positiva con éxito y logro de objetivos dentro de una institución.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- **Alvárez, C. E. (2006).** *Clima Organizacional (pag. 47)* . Colombia.
- **Acosta, J. M. 2011.** Trabajo en Equipo. 1. Madrid: s.n., 2011. España
- **Almeida, M. 2000.** La Administración una Herramienta para los líderes del Futuro. **1.** 2000. Pag. 15
- **Annelo, E. & Hernández J. 1998.** Módulos publicados para el programa de capacitación en Liderazgo Educativo. 1998, pag 216.
- **Hall, R. 1996.** Organizaciones: Estructuras y Procesos. Ediciones Prentice Hall, 1996
- **Castro, J. 2011.** El Trabajo en Equipo y su incidencia en el Aprendizaje significativo. Ambato.
- **Chiavenato, I.** Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones. Mexico
- **D’ Souza, A. 1996.** Estrategias para un Liderazgo Efectivo. Pags 10 -13. Vol 1. Bogotá
- **Delgado, M. & Castro, L.** La complejidad del Liderazgo en las Instituciones Educativas. Revista Historia de la Educación Colombina, pag. 3. Colombia
- **Fernández, E.** Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes – Manual para gestionar cualquier tipo de organización. Pags. 88,219-221
- **Hamburger, A. 2006.** La Cultura Ética en la Empresa – Lineamientos para diseñar e implementarla. Colombia
- **Hicks, R.** Grupo de Trabajo autodirigidos – Guía para formar y conservar grupos de trabajo con autodirección. EEUU
- **Lourdes, Emma & Felix, F. 2011** Administración de Instituciones Educativas. México
- **Ministerio de Educación. 2011.** *Estandares de Calidad Educativa.* Estándares de Desempeño Profesional Docente – Propuesta bpara la Discusión ciudadana.

- **Parra, M. 2006-2012.** Ética en las Organizaciones – Construyendo Confianza. Págs. 357. Madrid
- **Perez, G. 2011-2012.** Gestión de Liderazgo y valores. Ibarra: 2011-2012, págs. 30-50
- **Perez, D. & Labrida Y. (2006)** Caracterización de indicadores de rendimiento grupal que impulsan la eficiencia en equipos de trabajo: Kairos Revista de Temas Sociales.
- **Katzenbach, J.** Trabajo en equipo – Ventaja y Dificultades. Harvard Business Review Book. Págs. 84-87.
- **Rue, L. & Byars, L. 2010.** Administración; Teoría y Aplicaciones. México
- **Torrecila D. 2009.** Clima organizacional y su relación con la Productividad Laboral.
- **Winter, R. 2000.** Manual del Trabajo en Equipo, pag. 15. Madrid



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA DE LA EDUCACIÓN EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**

**NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**TEMA:**

***INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL TRABAJO EN EQUIPOS, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "MANÚ", DE LA PARROQUIA MANÚ, DEL CANTÓN SARAGURO, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS***

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

**Autora:**

**Lic. Judith Elvira Bustán Villa**

**1859**

**LOJA – ECUADOR**

**2013**



**a. TEMA**

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL TRABAJO EN EQUIPOS, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “MANÚ”, DE LA PARROQUIA MANÚ, DEL CANTÓN SARAGURO, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.**

## **b. PROBLEMÁTICA.**

La gerencia educativa se orienta hacia búsquedas y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades. Todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. De allí que el gerente se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

El gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

Es importante señalar, que en el ejercicio de la administración y dirección educativa, la planificación ocupa un lugar significativo, ya que a partir de ella se establecen las políticas y las estrategias pertinentes que aseguran el buen funcionamiento de la labor educativa, así como crear los planes y normas que garantizan el cumplimiento de los objetivos y metas de la educación, propuestos en los diversos niveles educativos.

Este proceso se debe administrar de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos en las políticas educativas del estado, en cuya operacionalización juega un papel importante, los conceptos, actitudes y experiencias de los responsables de ejecutar dichas políticas, como son el personal directivo de una organización educativa.

Del mismo modo, la gerencia no es simplemente una idea de la organización, como no es tampoco una simple práctica orientada al logro eficiente de resultados, a partir de unos objetivos previamente determinados, es pensar en cómo llevar una institución al logro eficiente y efectivo de sus objetivos. Ahora bien, en el área educativa, pensar en los retos actuales de la gerencia educativa, es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser todo el accionar, es pensar, así mismo, en los retos a los cuales se va a enfrentar de manera permanente los educadores y los directivos de la educación, al aspirar que cambien, es pensar en tareas siempre por hacer por quienes tienen la responsabilidad de crear las condiciones institucionales y culturales para que los educandos se formen integralmente como personas, personas que tendrán, a su vez, el reto de transformar el mundo y la sociedad donde se vive.

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerencial.

Entonces, urge una revisión de cómo se está gestionando la gerencia educativa en Ecuador, cuáles son sus acciones, qué están haciendo las autoridades al respecto, como realmente se está integrando el proceso educativo en función de integrarse a aportar colaboración en la solución de los problemas que actualmente el país afronta, sobre todo garantizar la formación de profesionales que desempeñen sus funciones en beneficio del país, ante un escenario turbulento en lo político, cultural, social, económico que se afronta.

Ahora bien, el estudio de la gerencia educativa desde la parte teórica es sencillo y cualquier persona podría leer sobre ella y entenderla, pero en la práctica no lo es, día a día se presentan innumerables retos que hacen ver cuesta arriba el proceso gerencial en la parte educativa. No cabe la menor duda, que algunos países han interpretado los cambios, los nuevos retos y se han preparado para ello para afrontarlos con éxito, considerando seriamente, que estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y, en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazos, por aquéllas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico.

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

El presente trabajo tiene como función primordial evaluar la incidencia del liderazgo educativo y el trabajo en equipos en el clima organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro.

El Colegio Técnico Agropecuario “Manú” se encuentra ubicado al Oeste del centro de la cabecera parroquial, sus miembros que la conforman provienen de zonas urbano marginal de estrato socioeconómico bajo, la mayoría de sus familias se dedican a trabajos en actividades agrícolas y ganaderas, así como también, lo hacen algunos de los estudiantes.

La parroquia Manú se encuentra a una distancia de 130 kilómetros aproximadamente de la ciudad y provincia de Loja, a una altitud de 2100 metros sobre el nivel del mar, lo cual condiciona la forma de vida de sus pobladores, además la parroquia está conformada por 11 barrios entre ellos son: Bellavista, Fátima, Sequer, Choro Blanco, Valle Hermoso, Uduzhe, Turupamba, Durazno, Moras, Sabadel y Taguarcocha; también existen lugares turísticos como: Cerro de Arcos, Laguna de Chinchilla, y Aguas Termales en el barrio Sequer.

El Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, fue creado con el Registro Oficial No. 274 el 10 de febrero de 1976, el Consejo Supremo de Gobierno, de ese entonces, decreta la creación de algunos colegios, entre ellos en la provincia de Loja, el Colegio Ciclo Básico Mixto en Manú, del Cantón Saraguro. En aquel año ingresaron con nombramientos dos profesores, el Lic. Eduardo Guajala Tapia, como Rector Encargado, y el Prof. Pablo Oviedo García, como profesor, el 17 de Octubre se reúnen los dos profesores para analizar algunos puntos, entre ellos el incremento de profesores para el funcionamiento del colegio, y deciden dictar un curso de nivelación a los alumnos que ingresarían en el primer curso.

Se inicia el funcionamiento del Colegio, con el Primer Curso de Ciclo Básico, en Mayo de 1977, con los siguientes profesores: Lic. Eduardo Guajala Tapia, Rector Encargado, Prof. Pablo Oviedo García, Inspector-Profesor, Prof. Deissy Macas Profesora-Secretaria, Prof. Rodolfo Socola, y Prof. Gloria Sarango.

Desde 1981, hasta 1984, el Rector del Colegio Manú es el Lic. Fernando Montaña, el Ministro de Educación, mediante Resolución Ministerial del 15 de Diciembre de 1982, decreta la creación y funcionamiento a partir del año lectivo 1983-1984, del Primer Año de Bachillerato, especialidad Agrícola.

En el Año Lectivo de 1985-1986 el Colegio Fiscal Agropecuario de Manú, y el H. Consejo Directivo, teniendo como rector al Dr. Hugo Morocho, entregan al país el 20 de Febrero de

1986, la primera Promoción de Bachilleres con 7 graduados ellos son: Sr. Washington Damián Aguirre Peña, Luis Genaro Espinoza Vera, Jorge Porfirio González Guillen, Armangel de Jesús Macas, María Esterfilia Macas Sigcho, Víctor Manuel Serrano Gualán, y Miguel Ángel Serrano Gualán.

Hasta la actualidad el Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, ha tenido 6 Rectores Titulares: Lic. Eduardo Guajala Tapia, Lic. Fernando Montaña, Lic. Miguel Albitto, Lic. Pablo Oviedo García, Ing. Francisco Paladines, y Lic. Judith Bustán Villa.

El Colegio Técnico agropecuario “Manú” tiene personal directivo integrado por los siguientes: Lic. Judith Bustán Villa, Rectora, Lic. Vicente Calderón, Vicerrector, Prof. Sixto Guillén, Inspector Encargado, personal docente: 12 profesores. Personal de apoyo: Lic. Elva Celi, Colectora, Srta. Marbel Merchán, Secretaria, Lic. Vicenta Jumbo, Servidor Público de Servicios 1; 2 Conserjes, 1 Guardián,.

El Colegio oferta en la actualidad, Educación General Básica de Octavo a Décimo Año, Bachillerato unificado y la especialidad de Agropecuaria.

En la Institución existe oficinas para Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría y Colecturía, Inspectoría, Sala de Computo, Biblioteca 6 aulas pedagógicas. Sala de Agroindustrias. Sala de Área Técnica y club Ecológico. Sala de profesores, Bar, Granjas agrícolas.

El Colegio Técnico Agropecuario “Manú” es una institución de educación media que surge desde el año de 1976, por la necesidad de los moradores de la Parroquia Manú y de sus alrededores gestionan ante las autoridades del Ministerio de Educación la Creación de este Colegio, con la finalidad de que sus hijos continúen con sus estudios de nivel medio, que por ser de escasos recursos económicos no podían enviar a sus hijos a estudiar en otros lugares.

En sus 35 años de ardua labor el Colegio Técnico Agropecuario “Manú, ha dado un aporte importante en la formación integral de los estudiantes, que muchos de ellos son profesionales y están ocupando cargos importantes en diferentes instituciones públicas y privadas, además cabe indicar que algunos ex alumnos están trabajando en esta institución educativa.

Referente a la *cultura organizacional*, el colegio en el año ha trazado su horizonte basado en principios creencias y valores como su misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y estrategias institucionales.

### **MISIÓN**

El Colegio Técnico Agropecuario “Manú” tiene como Misión la formación integral en lo científico, en lo cultural y deportivo, en la práctica de valores que cumple con los objetivos de la educación básica y bachillerato en la Especialización de Agropecuaria, desarrolla frecuentemente las labores pedagógicas de acuerdo a lo planificado, fomenta e incentiva la conservación del ambiente.

### **VISIÓN**

El Colegio Técnico Agropecuario “Manú” cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que se proyecta hasta el año 2015, una institución pionera de la nueva educación, preparada para formar bachilleres con conocimientos científicos y técnicos, capaces de responder ante las necesidades de la comunidad y el país, por otro lado también el Código de Convivencia, el mismo que persigue lograr una formación integral de los estudiantes, desarrollando todas sus capacidades en un ambiente armónico junto a autoridades, profesores y padres de familia ejerciendo plenamente sus derechos y cumpliendo sus obligaciones, que al existir una buena relación se logrará mejorar la calidad de educación.

## **OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**

- Formar estudiantes con identidad, valores y capacidades para construir su propio aprendizaje en beneficio personal y de la sociedad.
- Conseguir el 80% de los estudiantes tengan definido su proyecto de vida para asumirlo con libertad, autonomía a fin de recuperar la identidad institucional, el respeto por el ambiente, vivencia y compromisos de sus propios valores, para definir individuos con criterio crítico y reflexivo.
- Elaborar políticas de conservación del ambiente que coadyuven a defender y proteger el entorno social.
- Interiorizar los valores humanos y la práctica de los mismos en la comunidad educativa

## **POLÍTICAS EDUCATIVAS.**

- Implementar espacios de lectura para fortalecer y enriquecer la formación científica y cultural en un tiempo determinado.
- Fomentar la investigación técnico – científico para incrementar el nivel de conocimientos en el área Agrícola y Pecuaria.
- Crear una cultura de planificación curricular en los maestros.
- Reforestación y adcentamiento de las áreas verdes con especies naturales.

## **ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.**

- Cursos de Capacitación Docente: Planificación, Metodología, Evaluación.
- Formación de Escuela para Padres.
- Elaboración de Material Didáctico de acuerdo al medio.
- Talleres de Relaciones Humanas y Educación Sexual.



El Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, es una organización humana, integrada por individuos que asumen diferentes papeles: Estudiantes, docentes, directivos, empleados, cuyo propósito básico es el garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber.

Al respecto, señala Álvarez (1992), que el comportamiento de un grupo educativo se debe tanto a factores internos como externos al grupo. Los factores externos se refieren a las condiciones físicas y a las situaciones en las cuales se desarrolla la actuación del involucrado. Los factores internos se refieren a los elementos humanos que participan e integran la institución educativa, es decir, los estudiantes, docentes, empleados y directivos.

Según se ha citado, los estudiantes son diferentes entre sí, por múltiples razones: Nivel socioeconómico, cultural, grado de inteligencia, experiencia, estado físico, intereses, aspiraciones, aptitudes, edad, sexo y sus motivaciones en general. Se afirma que la percepción que tenga de sí mismos, de sus compañeros, de cada profesor y de la institución en general (estilo de liderazgo, organización, entre otros aspectos) depende tanto de sus características individuales como de su posición en la organización.

En cuanto a los docentes, empleados y directivos, al igual que los estudiantes, son distintos entre sí por su edad, sexo, experiencias, inteligencia y madurez emocional, preparación, nivel socioeconómico, logros, aspiraciones, interés por su área específica, sus motivaciones en general. Igualmente se afirma que estos factores son decisivos en la percepción que tengan del grupo educativo y de la institución en general. La percepción que el estudiante tenga del docente influye necesariamente en las relaciones de aceptación o de rechazo que se presentan a nivel individual o grupal.

## **Mesocontexto**

Es evidente entonces que el comportamiento de un grupo educativo obedece a factores internos de las personas que lo integran: Expresiones, sentimientos, actitudes, aspiraciones, frustraciones, percepciones; y a factores externos, es decir; las circunstancias favorables o desfavorables en donde se realiza el encuentro de las personas en situación de enseñanza – aprendizaje.

## **Micro contexto**

El Colegio Técnico Agropecuario “Manú” desde su creación ha tenido cambios importantes, al ser una institución educativa Nacional Mixto, con la gestión y dirección realizada por sus diferentes autoridades han logrado la donación de un terreno para la construcción del centro educativo, con el transcurso de los años han conseguido a través del Ministerio de Educación y Dirección Provincial de Educación la creación del bachillerato técnico, en la especialidad de Agrícola y luego la especialidad de Agropecuaria.

Estos cambios se debe a la colaboración de la comunidad educativa y comunidad en general a nivel local, provincial y nacional, así mismo cabe indicar que el colegio ha representado a la parroquia, cantón y provincia en la participación de diferentes eventos de Ciencia y Tecnología, concursos de Ortografía, etc.

El Colegio Técnico Agropecuario “Manú” ha entregado al país 25 Promociones de Bachilleres de la República, 18 en la Especialidad de Agrícola, y 7 en la Especialidad de Agropecuaria.

En el año lectivo 2012-2013 se implementó el Bachillerato Unificado y el Bachillerato se mantiene con el Perfil de Agropecuaria.

La institución educativa así como ha tenido sus cambios, también ha atravesado por momentos críticos por escasos conocimientos de dirección y liderazgo, ausencia de trabajo en equipos, ambiente de trabajo inadecuado, un deficiente clima organizacional, escasos de comunicación, escasa cultura de planificación institucional y evaluación institucional, etc.

Por otra parte el poco apoyo del estado con la educación en la capacitación al personal directivo, docente, administrativo y de servicio y la escasa colaboración y participación de los padres de familia, estudiantes y comunidad en general.

El escenario del problema está identificado en la incidencia del liderazgo educativo y el trabajo en equipo en el clima organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, en el período lectivo 2012-2013.

Los primeros acercamientos realizados a la realidad arrojan los siguientes datos con relación a las variables estudiadas:

- El 23,08%, de estudiantes manifiesta que los docentes utilizan un liderazgo autoritario, el 41,54%, un liderazgo democrático, permisible el 12,31%, y los tres tipos de liderazgo el 23,08%.
- El 33,85%, dice que los docentes tienen carisma: capacidad de entusiasmar de transmitir confianza y respeto, mientras que un 35,38%, manifiestan que muchas veces, a veces 18,46% y nunca el 9,23% lo que es necesario superar el carisma de los docentes.
- El 30,77%, sostiene que los docentes aumentan el optimismo y el entusiasmo de los integrantes de la organización, mientras que el 36,92%, manifiestan que muchas veces, a veces el 27,69%, siendo necesario superar este porcentaje y nunca el 4,62%
- El 26,15%, opina que los docentes promueven un clima de respeto, solidaridad, confianza y comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa, el 27,69%

manifiestan que muchas veces, el 41,54%, manifiesta que a veces, siendo necesario la comunicación y la práctica de valores y nunca el 7,69%.

- El 35,38%, dice que siempre existen prácticas que ayudan al trabajo en equipo como: reuniones periódicas sistemáticas, reuniones de seguimiento al que hacer educativo, de planificación de actividades, de socialización, juntas de curso, reuniones de área, mientras que el 30,77%, manifiestan muchas veces, a veces el 13,85%, siendo necesario superar éste porcentaje y nunca el 4,62%
- El 33,85%, de los encuestados indican que siempre los docentes incrementan la eficacia y productividad al mejorar la habilidad de la organización para responder rápidamente a los problemas y oportunidades de su entorno, buscando el desarrollo de la institución, muchas veces el 29,23%, a veces el 26,15%, existiendo una debilidad y el 10,77%, manifiestan nunca siendo necesario superar este problema.
- En cuanto al trabajo de los directivos de la Institución, el 46%, de los padres de familia, consideran que es muy bueno y otro 43%, califican como bueno y el 11% lo califican de regular.
- El 54%, de los encuestados consideran que en la institución se resuelven los conflicto a través del dialogo y la negociación, mientras que el 3% dicen que nunca lo hacen.
- Al ser preguntados sobre la calidad educativa de la institución, el 48% manifiestan que es muy buena, sumándose el 35% dicen que es buena. Sin embargo el 15%, expresan que es regular.

### **Percepción de los estudiantes.**

- Mala aplicación de estilos de enseñanza por parte de los docentes
- Poca motivación hacia el aprendizaje.
- No se aplican las NTIC's

### **Percepción de los docentes.**

- No existe apoyo institucional para generar procesos de capacitación.
- No se evidencia un modelo de gestión que posibilite el logro de la calidad educativa.
- No se observa un liderazgo transformacional por parte de los directivos.
- Existe poca predisposición al trabajo en equipo.
- No se concretan las tareas asignadas a los grupos o comisiones.
- El clima organizacional es conflictivo.

### **Análisis crítico.**

Se analizan los elementos fundamentales que debe tener en cuenta el gerenciamiento eficaz en toda empresa y en las instituciones educativas, específicamente. Se ha considerado lo fundamental de aspectos tales como la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total, en un marco de cambio e innovación constante.

La gerencia educativa del colegio se ha asignado a docentes que responden a criterios de selección de entre las filas del cuerpo docente, a menudo no por su preparación, sino por su carrera o tiempo de servicio en el plantel, lo cual no posibilita un desarrollo técnico de los elementos administrativos necesarios para generar un enfoque hacia la calidad educativa.

El control administrativo en el Colegio Técnico “Manú” está enmarcado en patrones tradicionales, recursos humanos incapacitados directores y supervisores, la mayoría del personal gerencial no conoce a fondo los principios del proyecto de Educación General Básica, y el Bachillerato Técnico. Se evidencia de lo expuesto, la ausencia en el país de una política coherente en materia de gerencia educativa que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre los educadores a fin de lograr que se desempeñen

eficientemente y eficazmente en sus roles técnico pedagógicos administrativos y se alcancen las metas educativas.

La administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos administrativos, directivos y docentes, se han convertido en el obstáculo más fuerte para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo; lo que impide la eficacia de las funciones y tareas de dicho personal.

Los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica. Además se fundamenta la selección de los gerentes educativos en el criterio de que el trabajador puede desempeñarse eficientemente en la posición inmediata superior del escalafón sin preparación previa especializada.

Los docentes que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado. Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

La acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa. Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables de contingencias que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucional y promover las relaciones interpersonales.

Las instancias directivas casi no tienen rango de acción frente a los demás miembros del establecimiento, especialmente no participan en las tomas de decisiones, ni intervienen en las discusiones del grupo, dan completa libertad al personal para que haga la selección de los criterios a seguir en el cumplimiento de los objetivos del plantel y no dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales.

### **Prognosis.**

Se puede destacar en la Institución la carencia de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Se infiere del planteamiento que además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa.

### **Definición del problema general de investigación:**

¿Cómo inciden el Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013?

Se plantean además los siguientes problemas derivados:

### **Problema Derivado 1**

*¿Cómo incide el Liderazgo Educativo en el Clima organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013?*

### **Problema Derivado 2**

*¿Cómo incide el Trabajo en Equipos en el Clima organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013?*

### **Problema Derivado 3**

*¿Qué lineamientos alternativos deben implementarse para potenciar el Clima organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013?*

### **Delimitación.**

#### **Delimitación temporal.**

La investigación se centrará en el período académico Marzo del 2013 a Noviembre del 2013

#### **Delimitación espacial.**

Se abarcará la realidad inmediata del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Manú” de la parroquia Manu, provincia de Loja.



**Delimitación de variables a estudio.**

Se trabajarán con las variables independientes: Liderazgo Educativo y Trabajo en Equipos, y su incidencia en el Clima Organizacional, que actúa como variable dependiente.

**Unidades de estudio.**

Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Manú” de la parroquia Manú, provincia de Loja.

### **c. JUSTIFICACIÓN**

La Universidad Nacional de Loja, desde 1990 desarrolla el Sistema Académico Modular por Objetos de Transformación conocido como SAMOT, sus principios fundamentales tratan de vincular las tres funciones de la Universidad que son: Formación de Profesionales, Investigación y Vinculación con la Comunidad; en este sentido como estudiante de la Maestría en Administración Educativa, la autora se ha propuesto realizar una investigación que logre obtener alternativas viables para el problema de la obtención del clima organizacional.

La investigación a realizarse es de trascendencia social, enmarca un problema de la realidad por ello aspiramos que con los resultados que se obtengan se pueda estructurar un nuevo sistema de gestión por procesos, basados en el modelo de indicadores de la calidad educativa generada desde el ME<sup>1</sup>, referentes a la influencia del liderazgo educativo y la conformación de equipos en el clima organizacional.

Para efectuar el presente trabajo investigativo se cuenta con la formación académica recibida en la Universidad Nacional de Loja así como con la orientación de nuestros docentes especialmente de quién dirigirá el trabajo de Tesis, gracias a cuyos conocimientos será factible poder realizar de forma ordenada y fundamentada todo el proceso de Investigación.

Cabe señalar que contamos con la aceptación y apertura de los actores educativos del Colegio Técnico Agropecuario Manú, misma que garantiza todas las facilidades para la aplicación de este estudio.

---

<sup>1</sup>Ministerio de Educación

Para la realización de la presente se pretende obtener información de los actores educativos del Colegio Técnico Agropecuario Manú, los padres de familia, maestros y maestras, personal administrativo y de apoyo que evidencian el modelo de gestión desarrollado.

El hecho de que exista la facilidad de las fuentes bibliográficas sobre la materia analizada en la Biblioteca del Área y recursos incorporados desde la TIC's, es un justificativo de mucha importancia puesto que nos permitirá contar con el sustento teórico para desarrollar la investigación. A esto podemos agregar que la investigadora cuenta con los recursos económicos y humanos para solventar los egresos que se derivan de él.

Finalmente, la realización de la presente investigación nos permitirá cumplir con un requisito estipulado en las normas de graduación de la Universidad Nacional de Loja para obtener el grado de Maestría correspondiente.

#### **d. OBJETIVOS**

##### **General.**

Determinar la incidencia del Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013.

##### **Objetivos Específicos.**

- 1.** Analizar la incidencia del Liderazgo Educativo en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013.
- 2.** Establecer la incidencia del Trabajo en Equipos en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el periodo 2012-2013.
- 3.** Diseñar lineamientos alternativos para potenciar el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013.

## **e. MARCO TEÓRICO.**

### **1. Liderazgo Educativo.**

#### **1.1. Fundamentos del Liderazgo Educativo.**

##### **1.1.1. Liderazgo.**

Existe algunas definiciones establecidas sobre Liderazgo por varios autores entre ellas tenemos:

- \* *El liderazgo es definido por ideas como: estar a cargo o en control, dar órdenes, estar al mando, ser el número uno. Este concepto prevaleciente del liderazgo, está basado en la consolidación del poder sobre otros, necesita ser cuestionado y remplazado por un concepto que este enfocado en el servicio a otros (Eloy Annelo, 1998)*
- \* *El Liderazgo es una función de construcción de las Organizaciones, es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprimiendo un estilo propio de funcionamiento.*
- \* *“El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o gestor de una organización puede influir con su mando y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo” (Parra, 2006-2012)*

En estas citas existe algo en común, y es que conciben al liderazgo, como una influencia de una persona sobre otras en determinadas situaciones, esta influencia corresponde a la motivación que pueda brindar un líder a todo su personal, logrando una buena estructura organizativa y clima Organizacional.

Cada vez, el Liderazgo se viene conceptualizando como:

- **Función o Proceso:** Considerado como una función que se da en toda institución, inherente a la necesidad de mejorar, la función de presión y control sobre sus miembros, la necesidad de mejorar, el desarrollo profesional, la construcción de la misión institucional específica o la satisfacción de los miembros.
- **Compartida.-** Además el liderazgo es una función compartida que se ejerce colaborativamente. No puede existir un líder en el vacío, sin un grupo de gente- “colaboradores”,
- **Participativa.-** participan no sólo los directores de los centros, sino los equipos directivos enteros.

## **1.2. Liderazgo Educativo.**

El liderazgo educativo busca y aplica nuevos métodos de trabajo y dirección en la formación integral de nuevas generaciones. Toma como guía el concepto de liderazgo y asume características propias de su personalidad logrando en esencia un docente que domina funciones y tareas de cada puesto de trabajo demostrando su competencia profesional e interés por mejorar el proceso de educación.

El liderazgo en la educación se enfoca en la capacidad que desarrollan las personas para conducir las instituciones educativas por un proceso de transformación hacia una enseñanza inclusiva, equitativa y de calidad. Sin dejar de lado que cumple un propósito ambicioso de guiar hombres y mujeres hacia la construcción de un futuro realizable y deseable para ellos mismo y su comunidad.

### **1.3. Líder Educativo.**

#### **1.3.1. Funciones.**

- \* **Planear actividades necesarias:** El líder debe decidir lo que hay que hacer para obtener los resultados finales.
- \* **Organizar el programa:** El líder debe organizar una lista de todas las cosas importantes, ordenarlas por prioridad.
- \* **Preparar un horario:** El líder debe hacer una programación de todo el trabajo, según la cual son establecidas las fases para cada paso que se ha de dar.
- \* **Aclara los deberes y las responsabilidades:** El líder debe definir de la manera más clara todas las responsabilidades y autoridades delegadas, así como las relaciones y su coordinación.
- \* **Establecer y conseguir objetivos a largo plazo.**

#### **1.3.2. Definición de Objetivos Institucionales.**

El líder tiene la capacidad de definir y comprender el propósito de la Institución o del trabajo en grupo, lo que implica que el líder tiene visión y sentido de dirección.

El líder siempre sabe cuál es el camino y puede mostrarlo a cualquier persona que tenga dudas. Cuando repite durante todo el tiempo cuál es el objetivo, el líder transmite seguridad y sentido de propósito a los otros, que tal vez tengan dificultad en comprenderlos o alcanzarlos por sí mismos.

#### **1.3.3. Cualidades.**

- \* **Capacidad:** Inteligencia, destreza, facilidad verbal, originalidad, capacidad de juicio.

- \* **Responsabilidad:** confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresividad, autoconfianza, deseo de vencer.
- \* **Objetividad:** Capacidad de controlar las emociones personales.
- \* **Agilidad Mental:** Comprende la capacidad de entender rápidamente los problemas, cambiar de una situación a otra en un instante.
- \* **Creatividad:** Capacidad de presentar nuevas respuestas y de reconocer las soluciones más útiles, también incluye la capacidad de reconocer buenas ideas cuando se originan en otras fuentes (**D'Souza, 1996**)

#### **1.3.4. Conocimientos.**

- **Conocimientos Humanísticos:** El Líder debe ofrecer atención, apoyo individual y estímulo al desarrollo intelectual y Profesional a sus colaboradores basados en las potencialidades y necesidades de la Institución.
- **Conocimientos Administrativos:** Esta cualidad incluye el conocimiento técnico (tecnología de la producción), técnicas de mercadeo, legislación relevante, fuentes de financiación, y el conocimiento de las teorías y los principios básicos de la Administración.

#### **1.4. Tipos de Liderazgo.**

El estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir. Existen diversos estudios y teorías acerca del liderazgo que muestran una serie de patrones de comportamientos comunes en el liderazgo efectivo



#### **1.4.1. Liderazgo Transformacional.**

En este tipo de Liderazgo el líder dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

#### **1.4.2. Liderazgo Participativo.**

La práctica del Liderazgo participativo emplea la consulta como estrategia sobre muchas decisiones que le conciernen, por ello se caracteriza en escuchar, ser amistoso, ser accesible y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones y críticas constructivas, pero no delega su derecho a tomar decisiones finales y constantemente señala directrices a sus trabajadores para que las ideas que les pueda proporcionar sean cada vez más útiles y maduras.

#### **1.4.3. Liderazgo Autoritario.**

##### **\* Explotador.**

El líder autoritario explotador, realmente basa su liderazgo y el poder absoluto ya que emplea el miedo como elemento motivante para generar una respuesta favorable a sus intereses, por lo general estos tipos de líderes sub-valoriza las capacidades de sus subordinados, evitando la delegación de funciones y responsabilidades y en el caso de tener que delegar se encarga de supervisar constantemente. A este tipo de líder le atrae establecer y determinar las relaciones jerárquicas, suelen emplear un modo de comunicación descendiente, respetando dichos niveles jerárquicos. El estilo de este tipo de líder se caracteriza por ser dominante, restrictivo,

exigir obediencia, tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

\* **Benevolente.**

En este Liderazgo el líder no posee una sólida confianza en sus trabajadores o colaboradores pero lo intenta por ello solicita algunas ideas, motiva a su personal con recompensas, temores (multas – sanciones), a diferencia del Liderazgo explotador este líder suele ser condescendiente en ciertos aspectos que no perjudiquen el logro de sus metas ya que le interesa la opinión de sus superiores. (Glenda, 2011-2012)

**Cuadro comparativo:**

<b>Tipo de Liderazgo</b>	<b>Modo de pensar</b>	<b>Conducta típica</b>	<b>Reacción miembros</b>	<b>Efecto de grupo</b>
<b>Transformacional</b>	Impulsar al a un cambio significativo en la institución	Creativo Innovador	Satisfacción Profesional	Productividad Cambios Significativos
<b>Participativo</b>	Busca la consulta como estrategia sobre muchas decisiones	Comunicativo Predispuesto a escuchar	Motivación Satisfacción personal	Iniciativa Integración
<b>Autoritario</b>	Espera obediencia, subestima a otros por incapaces e independientes	Prepotente Egoísta Predominante	Temor. Inseguridad. Rebeldía.	Desintegración Apatía. Improductividad

*Tabla Nro.1 Cuadro comparativo Tipos de Liderazgo*

## **1.5. Orientación del Liderazgo.**

### **1.5.1. Liderazgo Orientado hacia la tarea (producir o morir)**

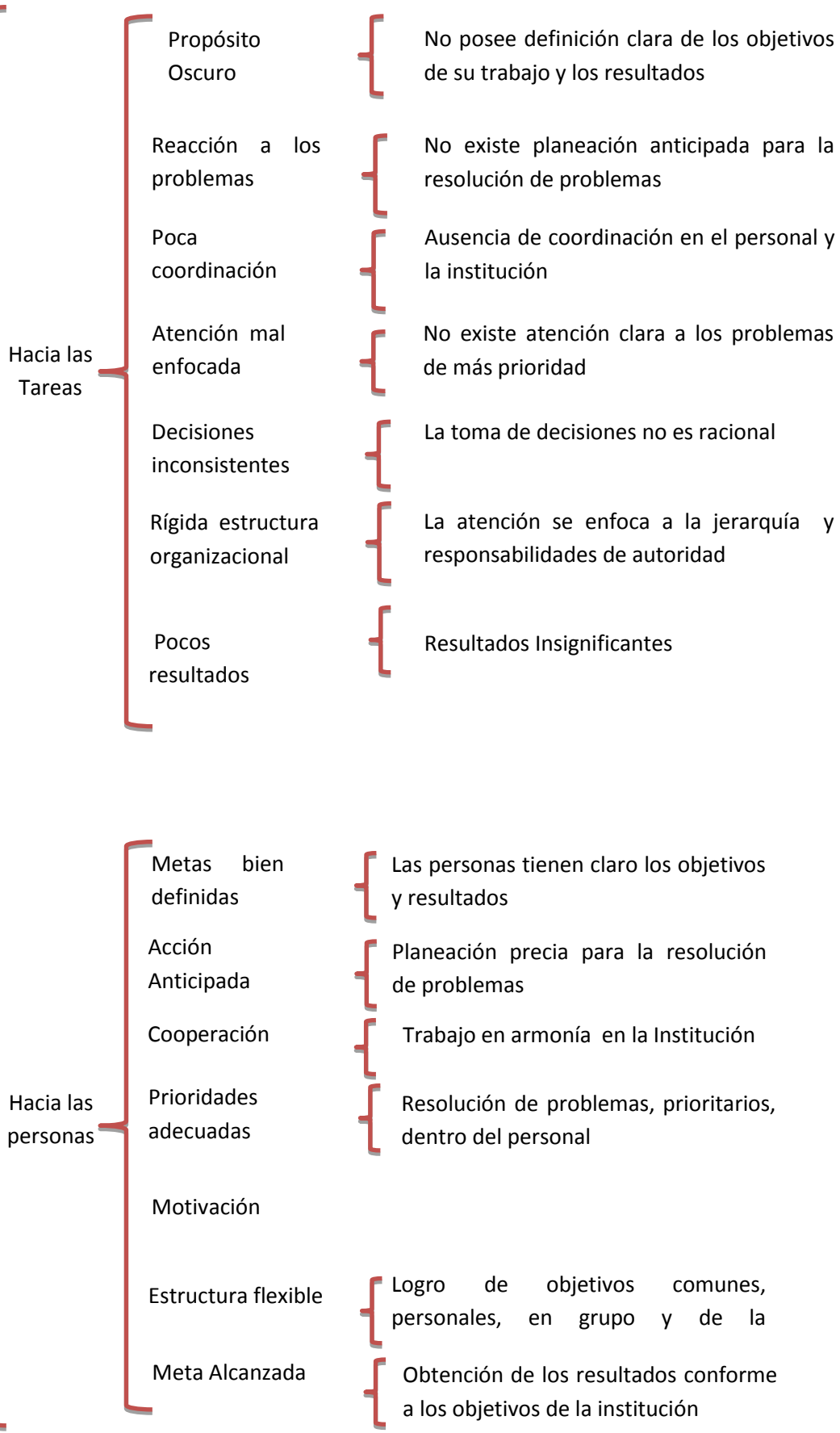
El líder se muestra más interesado en las tareas y objetivos de la organización y en el papel que las personas juegan en su realización. El líder suele descuidar más el aspecto humano y suele poner presión para el logro de los objetivos institucionales.

### **1.5.2. Liderazgo Orientado hacia las personas.**

- \* **Mantener los canales de Comunicación:** Los líderes deben mantener bien informados a sus colegas y subordinados sobre asuntos de alta prioridad.
  
- \* **Desarrollar la cooperación:** El éxito de las realizaciones muchas veces depende de que los individuos y grupos trabajen juntos. Los líderes deben explicar bien los resultados que desean, así como sus expectativas, en relación a cada individuo y a cada grupo implicado.

**(D'Souza, 1996)**

O  
R  
I  
E  
N  
T  
A  
C  
I  
Ó  
N  
L  
I  
D  
E  
R  
A  
Z  
G  
O



**Mapa Conceptual Nro. 1 Orientación del Liderazgo  
Tareas- Personas**

## **1.6. Toma de Decisiones.**

### **1.6.1. Toma de Decisiones por consenso:**

Todo el personal de la Institución tiene la oportunidad de influir, desde el comienzo en el proceso de toma de decisiones. El líder presenta los problemas y las informaciones relevantes, invitando al grupo o personal institucional a sugerir acciones alternas. Entonces, el líder escoge la solución más prometedora.

La toma de decisiones implica:

- \* Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
- \* Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
- \* Evaluar las opciones: cuales son los pro y contras de cada una.
- \* Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.
- \* Convertir la opción seleccionada en acción.

## **1.7. Supervisión.**

- \* La supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización.
- \* La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos.
- \* Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de las empresas.
- \* La supervisión proporciona información que permite analizar la comunidad educativa y los proyectos que se llevan a cabo y e identificar los problemas, que se puedan presentar

en la Institución tales como relaciones personales, proyectos, cumplimiento de objetivos etc. y encontrar soluciones adecuadas

Los supervisores deben de ser líderes, los mismos que establecen puntos de control para determinar dónde y cuándo pretenden revisar los progresos conseguidos. Deben resolver los problemas, determinar las correcciones y hacer los ajustes necesarios.

### **1.8. Relaciones Interpersonales:**

El éxito de un líder depende de la calidad de sus relaciones interpersonales.

La relación interpersonal es una interacción que se da entre dos o más personas, estas relaciones, pueden ser personales o laborales, y dependen principalmente del nivel de comunicación, que exista en el grupo de trabajo, institución u organización.

Las relaciones interpersonales involucran los siguientes aspectos:

- \* Habilidad para comunicarse
- \* El escuchar activamente
- \* Respeto y aceptación a la opinión
- \* Expresión auténtica
- \* Expresarse de manera honesta

### **1.9. Resolución de conflictos**

El conflicto no necesariamente es malo, depende de su administración. Un líder orientado hacia la tarea tiende a sofocar los conflictos, trayendo errores, atrasos y discusiones en el trabajo. En cambio un líder orientado hacia las personas o a la relación, temen la posibilidad de herir los sentimientos de las personas y quieren que todos trabajen felices.

Los conflictos se pueden dar en dos aspectos:

**En la tarea:** Desacuerdo respecto a metas o métodos para lograr un objetivo o tarea.

**En las relaciones:** Choques de personalidad o de valores, percepciones y puntos de vista diferentes.

Sea cual fuere la causa del conflicto, la máxima productividad y el manejo de ideas innovadoras ocurre cuando los líderes se arriesgan voluntariamente a colocar el conflicto en “claro”, donde ellos y otros miembros del grupo de trabajo podrán resolver el problema de manera oportuna y por mutuo acuerdo. **(D’Souza, 1996)**

### **1.10. Motivación.**

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción eficaz en el esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos personales y de la institución, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la auto motivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los líderes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales e institucionales.

La motivación se puede dar a través de:

- \* Recompensas tangibles tales como pagos, promociones (o castigos )
- \* Recompensas intangibles tales como la alabanza o el elogio en público.

### **1.11. Capacitación**

La capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una institución u organización, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la institución en la cual se desempeña.

La Capacitación es importante por las siguientes razones:

- \* Mejora la calidad de desempeño Laboral
- \* Cambio de actitud - comportamiento
- \* Experiencias “ Positivas ”
- \* Eleva moral laboral
- \* Integra y motiva
- \* Incrementa el rendimiento
- \* Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- \* Desarrolla habilidades destrezas y conocimientos

En definitiva la capacitación busca perfeccionar al personal educativo en la función que desempeña y las que requieren la Institución. La autoridad es el principal encargado en mantenerse al margen del sistema de capacitación que ofrece el Ministerio de Educación, de tal manera que se pueda gestionar las actividades que contribuyan a un mejor desempeño de sus colaboradores.

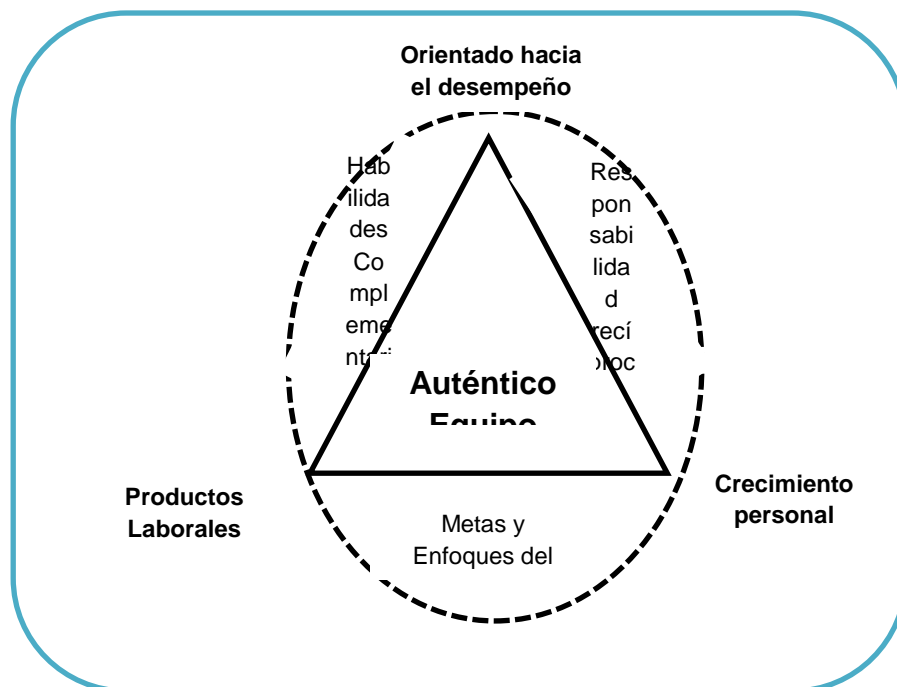


## 2. Trabajo en equipo.

“Los equipos de trabajo son un conjunto de personas interrelacionadas de tal forma que la conducta y/o el rendimiento de un miembro está influido por la conducta y/o el rendimiento de los demás” (Almeida, 2000)

Trabajar en equipo supone identificar las fortalezas y debilidades del conjunto y no sólo de las partes y buscar mecanismos para mejorar continuamente la dinámica que se da entre las personas que lo conforman. El trabajo en grupo tradicional es sólo una forma de **organizar** el proceso de aprendizaje, el trabajo en equipo más bien constituye una **orientación**, una promoción de un aprendizaje basado en valores cooperativos.

### 2.1. Conceptualización



*Figura Nro.1 Trabajo en Equipo (Katzenbach)*

El trabajo en equipo en una institución educativa va más allá de las acciones conjuntas con otro u otros, el propósito es alcanzar un mismo fin desde todos los estamentos: directivos, profesores, alumnos y padres de familia.

En definitiva un equipo de trabajo consiste en un agrupación de personas trabajando juntas, que comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas; lo anterior, no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco. Estamos hablando de una acción colaborativa en donde la discusión no es el objetivo sino el medio.

## **2.2. Ventajas del trabajo en equipo.**

- \* La acción grupal suele ser más segura y efectiva que la gestión individual o la simple adición de acciones individuales.
- \* Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- \* Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- \* Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- \* La colaboración, mediante el trabajo en equipo, permite analizar problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios.
- \* Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- \* Se vuelve emotivo al compartir recursos para alcanzar unos propósitos específicos durante un período de tiempo determinado. **(Jácome, 2011)**

## **2.3. Desventajas.**

- \* Tomar las decisiones de forma prematura.

- \* Consume mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- \* Existen presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.

## **2.4. Características.**

### **2.4.1. Definición de Roles y Tareas**

Trabajar en equipo es un proceso complejo y requiere conocer bien los aspectos más relevantes: roles (cargo) o funciones, el número de los participantes por equipo, el grado de homogeneidad, la decisión de las tareas, el número de los participantes por equipo, el grado de homogeneidad, el papel del profesor.

Todos estos constituyen factores importante dentro de la asignación de roles y tareas dentro de la Institución, cabe mencionar un aspecto muy importante para realizar este proceso, es el nivel de conocimientos técnicos y profesionales que cada integrante posea.

### **2.4.2. Integración.**

Está establecido entre iguales; no existe predominio por parte de ninguno de las autoridades; se realiza en consonancia de circunstancias, independientemente de rangos o situaciones administrativas.

La integración constituye, la interacción dentro del grupo, que impulsa el desarrollo de habilidades sociales al exigir la aceptación de otra persona como cooperante en una labor común.

### **2.4.3. Coordinación.**

La coordinación supone realizar en común y participativamente, el diseño de los objetivos que se pretenden alcanzar o desarrollar; de igual manera acordar la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados.

### **2.4.4. Normas y Principios.**

Una vez establecidos los roles y tareas dentro de un equipo, se debe determinar las reglas por las que se regirá su comportamiento. Estas normas, son los acuerdos formales necesarios para aprender a trabajar en común y tratarse mutuamente. Se establece un código de conducta de acuerdo a los roles y tareas que se les han sido asignados. Entre las normas y principios que se deberían aplicar:

- \* Decisiones por consenso
- \* Participación de todos los miembros del equipo
- \* Confidencialidad
- \* Escuchar a los demás
- \* Asistir preparados a las reuniones
- \* Puntualidad
- \* Levantar acta de cada reunión (**Winter, 2000**)

### **2.5. Errores que limitan la efectividad de los equipos.**

- \* Agresividad: bajo formas directas como ironía, desprecio, acoso, hostilidad e indiferencia.
- \* Actitudes negativas: resistencia, negación continua, desacuerdo constante, oposición a la lógica, falta de cooperación, obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo o desvío de la atención hacia temas menos significativos.

## **2.6. Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas.**

### **2.6.1. Responsabilidad.**

Es la percepción de parte de la comunidad educativa acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su función en el 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 saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la institución.

### **2.6.2. Empatía.**

La empatía constituye una destreza importante dentro de la comunicación interpersonal, ya que permite el entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un diálogo. Esta habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura, cual es fundamental para lograr un buen entorno dentro de una institución.

### **2.6.3. Autonomía.**

Es la capacidad de una persona para realizar por sí misma, las actividades asignadas por su autoridad. Profesionalmente la autonomía es considerada como responsabilidad propia que permite controlar, afrontar y tomar, por propia iniciativa, decisiones personales y profesionales.

### **2.6.4. Proactivo.**

Ser proactivo implica asumir el control de su vida de modo activo, de modo que permite la superación personal y profesional.

Ser proactivo implica:

- Anticipar problemas antes de que ocurran
- Busca alternativas ante un problema y las ejecuta
- Realizar tareas sin necesidad que alguien se lo diga
- Aportar soluciones
- ser optimista
- ser seguro
- asertivo en sus planteamientos
- Actúa según sus sueños, es receptivo a las diferencias e imprevistos.

#### **2.6.5. Capacidad de Trabajo.**

La creación de un equipo implica coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc., aptitudes muy valoradas por las instituciones. La capacidad de trabajo es la predisposición y aptitud para desempeñarse en una función específica

#### **2.7. Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo.**

No todos los grupos son equipos. El desempeño de un grupo de trabajo es el resultado de lo que sus integrantes hacen en calidad de individuos. En cambio en un equipo hay resultados individuales y también “productos colectivos de trabajo”, lo que significa el trabajo que realizan dos o más miembros del equipo juntos, como entrevistas, encuestas o experimentos. El producto del trabajo refleja el aporte auténtico y conjunto de los integrantes del equipo.

<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>
Líder fuerte y con orientación clara	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia	El equipo tiene un propósito específico con el que debe cumplir
Productos de trabajo individuales	Productos de trabajo colectivos
Realiza reuniones eficientes	Alienta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas
Mide su eficacia indirectamente a través de la forma en la que influye en lo demás	Mide el desempeño de manera directa evaluando los productos de trabajo colectivos
Debate, decide y delega	Debate, decide y realmente realiza un trabajo conjunto

**Tabla Nro. 2 Diferencia entre Grupo y Equipo (Katzenbach, págs. 84-87)**

### **3. Clima Organizacional**

#### **3.1. Definición y concepto de clima organizacional**

*Según (Hall, 1996) “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influyen en la conducta del empleado”*

De acuerdo a esta definición se puede considerar que el clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente y puede depender del trato que la autoridad o líder tenga con el personal, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentra dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

#### **3.2. Clima Organizacional en la Educación.**

El Clima Organizacional dentro de una Institución Educativa es muy importante porque nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de toda la comunidad educativa (autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia).

### **3.3. Énfasis del clima organizacional.**

#### **3.3.1. Humanista.**

El clima organizacional humanista es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos.

##### **Características:**

- \* Elevado grado de comprensión compartida y de cooperación.
- \* Hay mucha confianza y apertura
- \* Alto compromiso con la planeación y la productividad
- \* El talento está razonablemente bien desarrollado
- \* Existen canales abiertos para la comunicación.

#### **3.3.2. Autoritario.**

El clima autoritario es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad.

##### **Características:**

- \* El clima es apreciado como crítico y amenazante
- \* Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa;
- \* Toma de decisiones sin consultar
- \* Alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo.
- \* Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.
- \* La dirección no posee confianza en sus empleados.



### 3.4. Los valores en el clima organizacional



*Figura Nro.2 Valores en el clima Organizacional*

### 3.5. Características

#### 3.5.1. Productividad

La productividad describe la capacidad o el nivel de producción de trabajo ya sea individual o grupal, en función al trabajo necesario para el logro de los objetivos. En una institución educativa, la productividad es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad

La productividad es, sobre todo, una actitud, que busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que se pueden hacer las cosas de mejor manera. Además, requiere esfuerzos para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

#### 3.5.2. Comunicación.

Uno de los objetivos de la comunicación es transmitir, a través de las palabras, imágenes, símbolo o acciones, toda la información necesaria para alcanzar metas ya sea grupales, personales, e institucionales

Existen tres consideraciones importantes a tomar en cuenta dentro de la comunicación:

1. Todo líder debe considerar la comunicación como responsabilidad importante y permanente
2. La mala comunicación es causa de, ineficiencia, frustración y mal entendidos.
3. La comunicación debe darse desde la autoridad a su personal, o desde el personal hacia la autoridad.
4. Se debe expresar con claridad, y en forma apropiada al contexto y la cultura, lo que se siente, piensa o necesita.

### **3.5.3. Bienestar Laboral**

Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del Servidor Docente y Directivo Docente, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad.

### **3.5.4. Seguridad.**

#### **A nivel personal**

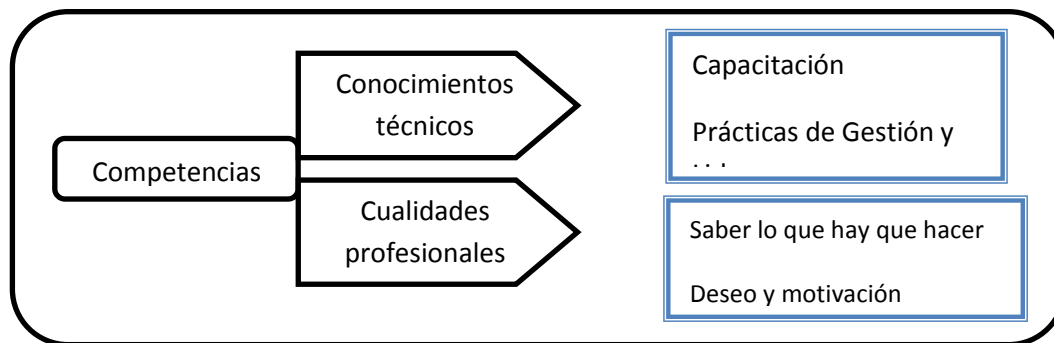
La seguridad implica ser diligente y sabio en el hablar, en el actuar va en conjunto o depende del nivel de confianza que se tenga uno mismo.

## A nivel profesional

La Seguridad en el Trabajo está formada por una serie de garantías individuales de carácter universal que tiene por ley cualquier trabajador; estas garantías incluyen la higiene y el control de riesgos en el trabajo, la atención médica, la asesoría legal, etcétera.

### 3.5.5. Desempeño Profesional.

El desempeño profesional son descripciones de lo que debe hacer un personal competente; es decir, de las prácticas técnica, profesionales, pedagógicas que tienen más correlación positiva con éxito y logro de objetivos dentro de una institución.



*Figura Nro.3 Competencias del Desempeño Profesional*

### 3.5.6. Confianza.

La confianza es una cualidad que hace posible las buenas relaciones personales y profesionales, permite resolver dificultades y lograr un alto desempeño dentro de la institución.

La confianza va desde el aspecto individual en el trabajo hasta la capacidad de relacionarse con las autoridades y demás colaboradores, se puede cimentar a través de gestos y actitudes de los líderes encargados.

### **3.5.7. Cooperación.**

Es la ayuda participativa y solidaria del personal o comunidad educativa dentro del trabajo en equipo y de la Institución se considera los siguientes aspectos:

- \* Cumplimiento de compromisos
- \* Contribución positiva
- \* Interés participativo
- \* Guía y orientador para el logro de objetivos, grupales e institucionales.

### **3.5.8. Autosatisfacción.**

La autosatisfacción, se puede considerar como un sentimiento, un estado, que se puede dar por el cumplimiento o compensación que garantiza el **cumplimiento de los objetivos personales.**

### **3.5.9. Autoestima.**

La autoestima se puede definir como al apreciación que se tiene sobre uno mismo a nivel personal y laboral. Las personas con alta autoestima se caracterizan por lo siguiente:

- \* Superan sus problemas o dificultades personales.
- \* Afianzan su personalidad.
- \* Favorecen su creatividad.
- \* Son más independientes.
- \* Tienen más facilidad a la hora de tener relaciones interpersonales (**D'Souza, 1996**)

#### **4. Liderazgo Educativo y el Clima Organizacional.**

##### **4.1. Objetivos Institucionales y su incidencia en el Bienestar Laboral**

Un buen ejercicio del Liderazgo necesariamente implica el bienestar Laboral de toda la comunidad educativa. El Bienestar laboral de los docentes, estudiantes, padres de familia, dependen de la manera en que la autoridad define e implementa los objetivos institucionales, además propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional.

##### **4.2. Los conocimientos humanísticos y su incidencia en la práctica de valores dentro del clima organizacional.**

Un líder con conocimiento humanístico es una persona de carácter y de trato amable, que se dirige hacia sus colaboradores de manera respetuosa y mantiene una comunicación constante. Cuando el personal de la institución percibe que el liderazgo se asienta en valores propios al acervo común de las personas como, por ejemplo, la rectitud, la transparencia, la justicia, es entonces cuando se genera un clima en el cual predomina la práctica de valores tanto de la autoridad como de los docentes, estudiantes y padres de familia.

##### **4.3. Liderazgo Transformacional y su incidencia en el énfasis del clima organizacional.**

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima organizacional se relacionan directamente con el estilo liderazgo que se ejerce en una Institución. Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes.

Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. Por lo tanto que el liderazgo que se ejerza dentro de la Institución se transformacional influirá el énfasis del clima organizacional sea humanista. (Molina", 2007)

#### **4.4. Liderazgo orientado hacia las personas y su incidencia en la confianza dentro del clima institucional**

En base a las características de un Liderazgo orientado hacia las persona (*Mapa Conceptual Nro. 1 Orientación del Liderazgo Tareas- Personas*), un líder tiene la capacidad para imprimir su voluntad en los liderados e inducirles al seguimiento, a la obediencia, al respeto y a la cooperación. Este tipo de líder persuade, atrae, da su confianza y gana la confianza; mueve con suavidad, motiva y dirige, cambia los rumbos y las cosas, provocando de esta manera un clima donde existe un alto nivel de confianza entre todos los integrantes de la Institución

#### **4.5. Toma de Decisiones y su incidencia en el Desempeño Profesional.**

Que la toma de decisiones sea justa, equitativa y oportuna beneficia a todo el personal de la Institución ya que tendrán la oportunidad de influir, desde el comienzo en el proceso de toma de decisiones.

De esta manera el personal ha de trabajar activamente para la transformación personal y social, para servir mejor y contribuir a los procesos de transformación ha de desarrollar capacidades técnicas y profesionales que le permitan ser eficaz.

Es decir la toma de decisiones por consenso, se convierte en un tipo de motivación necesario para un nivel de desempeño profesional adecuado.

#### **4.6. La Supervisión y su incidencia en la seguridad del Clima Organizacional.**

Al Manejar adecuadamente los procedimientos de supervisión, el líder incrementa su ayuda al personal de la institución proporcionándole una serie de garantías individuales, estas garantías incluyen que el personal desarrolle los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión;

Además incluyen la higiene y el control de riesgos en el trabajo, la atención médica, la asesoría legal. De tal manera que el proceso de supervisión dentro de la Institución garantiza la seguridad con la que se desenvuelve y que tiene un miembro en su trabajo.

#### **4.7. Las Relaciones Interpersonales y la Comunicación.**

Lograr una comunidad ideal de comunicación, en que todos los miembros tengan igual grado de competencia comunicativa para consensuar constructivamente valores e intereses de lo que deba ser la Institución, implica que exista en el grupo de trabajo, institución u organización las fortalezas y debilidades de las relaciones interpersonales entre autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad.

#### **4.8. La Resolución de conflictos y la Cooperación.**

El éxito de las instituciones se funda en qué tan bien superan sus conflictos. La capacidad para resolver conflictos ejercerá efecto directo en el nivel de cooperación interpersonal que exista dentro del clima organizacional.

Una resolución de conflictos justa y oportuna trata de resolver los conflictos asertivamente dando una solución que satisfaga ambas partes. Se caracteriza por un comportamiento asertivo que genera cooperación, al colaborar se encontrará, más alternativas y medios para resolver un problema

#### **4.9. La Motivación y la Autoestima.**

Los miembros de la comunidad Educativa pueden encontrar el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social, pero también en algunas personas su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional, es aquí en donde actúa la autoridad (Líder), el cual debe ejercer o fomentar las actividades necesarias para motivar a cada uno de los miembros de la comunidad y de esta manera fortalecer la vocación hacia su trabajo, y generar un conjunto de valores elevados como es el valor de la autoestima.

#### **4.10. Capacitación y Productividad.**

Dentro del ámbito de la educación es un proceso continuo de capacitación de los individuos que les permitirá actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida poniendo en práctica toda experiencia técnica y profesional adquirida.

Por tal razón la autoridad fomentará transformación institucional mediante cursos de capacitación para sus docentes, convenios con instituciones locales y regionales que beneficien la formación de los docentes y del personal administrativo, garantizando el nivel de producción de trabajo ya sea individual o grupal.



## **5. Trabajo en equipo y el clima organizacional.**

### **5.1. Roles y Tares y el Desempeño Profesional.**

Un líder al asignar los roles y tareas de sus colaboradores, toma en cuenta los conocimientos, técnicos y profesionales. Ésta asignación también es de acuerdo a las actividades que se deben cumplir para lograr los objetivos de la Institución.

Al realizar este proceso de forma adecuada se garantiza que cada uno de los colaboradores se desempeñe profesionalmente y adecuadamente dentro de su cargo en la institución.

### **5.2. Integración y Comunicación.**

La integración constituye una fuerza interna que mueve la acción del grupo desde el inicio de su formación hasta su consolidación, existe un trabajo colaborativo el mismo que promueve la interacción y propicia un ambiente para la comunicación y discusión productiva entre las personas de un grupo o institución.

### **5.3. Coordinación y Bienestar Laboral.**

Al ejecutar una actividad ya sea, individual, grupal o institucional, esta debe coordinarse con los esfuerzos de cada integrante de forma participativa, de modo que se pueda acordar los método y medios para lograr un objetivo común. Esto con el fin de crear, mantener y mejorar, las condiciones que favorezcan el Bienestar Laboral de toda la comunidad educativa, elevando así el nivel de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad.

### **5.4. Los Objetivos personales y su incidencia en el Desempeño Profesional.**

Todos los integrantes de una institución, poseen, sus propios desafíos, los mismos que pueden ser a nivel, personal como profesional, cuando existen todos los factores necesarios para lograr su cumplimiento, entonces esto influye en el nivel con el que se desempeña profesionalmente dentro de su trabajo.

### **5.5. Responsabilidad y la confianza.**

La responsabilidad es un valor, el cual se manifiesta a través de la preocupación por responder a las tareas asignadas y tiene un efecto directo con la confianza. Un personal responsable, en su trabajo, que cumple su rol o su tarea, que se compromete demuestra un grado de madurez que inspira confianza en su entorno. Por lo tanto cabe recalcar que la responsabilidad ya sea personal o profesional es un valor que crea confianza.

### **5.6. Empatía y Cooperación.**

La empatía es una actitud fundamental para comprender la opinión criterio de otra persona. Esta actitud genera ayuda mutua-participativa y solidaria del personal o comunidad educativa dentro del trabajo en equipo y de la Institución, por lo tanto, un desempeño con empatía propicia un entorno en el cual existe la cooperación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

### **5.7. Autonomía y autoconfianza.**

Cuando el personal de una institución se desenvuelve de forma autónoma, existe la capacidad apropiada para realizar, las actividades asignadas por su autoridad, esto propicia una buena autoestima y autoconfianza para posibilitar el logro de los objetivos personales o institucionales.

### **5.8. Proactividad y Autosatisfacción.**

Un personal proactivo busca respuestas a problemas difíciles, soluciona y no espera de otros, tiene iniciativa, busca de información, se adapta, no trabaja por impulsos, trabaja con valores, afronta problemas, prevé consecuencias, está orientada a la innovación, mejorar su competencia personal y profesional y de su gente, trabaja en equipo, tiene alto nivel de

aprendizaje continuo, maneja adecuadamente los tiempos para no generar retrasos. Por lo tanto un personal proactivo cumple no solo con las metas institucionales, sino también con sus propios desafíos, por lo cual que el personal de una institución sea proactivo implica también autosatisfacción.

### **5.9. Capacidad de trabajo y productividad**

La productividad es una actitud, o un indicador que permite determinar el rendimiento de una actividad o del conjunto de actividades y mejorar continuamente todo lo que existe, ésta mejora depende de la capacidad de trabajo que posea el personal.

## **Hipótesis**

### **Hipótesis general**

#### **Enunciado**

El Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, inciden significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el periodo 2012-2013

#### **Hipótesis específica 1:**

El Liderazgo Educativo, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el periodo 2012-2013.

#### **Hipótesis específica 2:**

El Trabajo en Equipos, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el periodo 2012-2013

## OPERATIVIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

<b>Hipótesis específica 1:</b> El Liderazgo Educativo, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013.									
<b>LIDERAZGO EDUCATIVO</b>					<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				
<i>Indicadores</i>	<i>Subindicadores</i>	<i>Índices</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Informantes</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Subindicadores</i>	<i>Índices</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Informantes</i>
<b>Objetivos Institucionales</b>	Definición	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Bienestar laboral</b>	Permanente	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
<b>Conocimientos</b>	Humanísticos	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes	<b>Valores</b>	Práctica	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia
<b>Estilo</b>	Transformacional	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes	<b>Énfasis</b>	Humanista	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes
<b>Orientación</b>	Hacia las personas	Siempre A veces Nunca Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes	<b>Confianza</b>	Para el trabajo	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes
<b>Toma de decisiones</b>	Por consenso	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Desempeño profesional</b>	Optimismo	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes

<b>Supervisión</b>	De acuerdo a la normativa.	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de	<b>Seguridad</b>	En el cumplimiento de comisiones	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Afectivas	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Comunicación</b>	Entre las diferentes áreas funcionales	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
<b>Resolución de Conflictos</b>	Por acuerdo	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes	<b>Cooperación</b>	Interpersonal	Siempre A veces Nunca Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes
	Oportuna	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes					
<b>Motivación</b>	Permanente	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes	<b>Autoestima</b>	Crecimiento	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes
<b>Capacitación</b>	Continua	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Productividad</b>	En el trabajo	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de

**Hipótesis específica 2:** El Trabajo en Equipos, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013.

TRABAJO EN EQUIPOS					CLIMA ORGANIZACIONAL				
<i>Indicadores</i>	<i>Subindicadores</i>	<i>Índices</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Informantes</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Subindicadores</i>	<i>Índices</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Informantes</i>
<b>Roles y tareas</b>	Cumplimiento	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes	<b>Desempeño profesional</b>	adecuado	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia Estudiantes
<b>Integración</b>	En el trabajo	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Comunicación</b>	Asertiva	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
<b>Coordinación</b>	De esfuerzos	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Bienestar laboral</b>	Permanente	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
<b>Normas y Principios</b>	Aplicación	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Seguridad</b>	En el cumplimiento de comisiones	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
<b>Objetivos personales</b>	cumplimiento	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Desempeño profesional</b>	Optimismo	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
<b>Responsabilidad</b>	En el trabajo	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Confianza</b>	Para el trabajo	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes

<b>Empatía</b>		Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Cooperación</b>	Interpersonal	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
<b>Autonomía</b>		Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Autoconfianza</b>		Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Comité de Padres de familia
							Siempre A veces Nunca		Encuesta
<b>Proactivo</b>	En la resolución de problemas	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Autosatisfacción</b>		Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
<b>Capacidad de trabajo</b>	Adecuada	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes	<b>Productividad</b>	En el trabajo	Siempre A veces Nunca		Directivos Docentes



## **f. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizarán los siguientes métodos y técnicas.

### **MÉTODOS**

**Método Científico.-** Con éste método se realizará un estudio de la información científica y permitiendo seguir un conjunto de pasos debidamente planificados para alcanzar conocimientos válidos y poder sustentar el presente proyecto. Además, éste método proporcionará conocimientos para el análisis y determinar una problemática de estudio y posteriormente permitirá el planteamiento de los objetivos.

**Método Analítico.-** Este método permitirá realizar un análisis e interpretación de toda información obtenida de la entrevista y encuestas sobre la incidencia del Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, en el Clima Organizacional, del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”.

**Método Inductivo.-** La aplicación de éste método permitirá conocer la realidad del problema en la cual se analizan los hechos de lo particular a lo general relacionados con el Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, en el Clima Organizacional.

**Método Deductivo.-** Este método se utilizará para establecer el análisis, generalización y obtención de información sobre conceptos, principios, leyes y normas sobre el Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, en el Clima Organizacional

**Método Estadístico.-** Este método se aplicará para elaborar los cuadros y gráficos de los datos obtenidos en la entrevista y encuestas realizadas tanto a autoridades, como docentes, estudiantes y padres de familia, de manera que se pueda realizar un análisis e interpretación adecuada.

## **Técnicas**

**Observación directa.-**Está técnica se utilizará para obtener información sobre las actividades que se realizan docentes y autoridades dentro de la institución de manera que se pueda diseñar un registro detallado de todas las actividades e información que se relacionan con el proyecto de investigación

**Entrevista.-** Está técnica se aplicara a la autoridad de la institución en base a unas preguntas diseñadas previamente con la finalidad de conocer detalladamente cómo se llevan a cabo las actividades dentro de la Institución en relación al Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, en el Clima Organizacional.

**Encuesta.-** Está técnica permitirá obtener información de toda la comunidad educativa: Docentes, Estudiantes y Padres de familia la misma que se aplicará elaborando previamente un listado de preguntas relacionados a los objetos de estudio.

## **Instrumentos.**

- **Guía de Entrevistas.-** Se aplicará a las autoridades de la institución, para la obtención de información relevante.

- **Cuestionario.** Este instrumento se emplea para realizar las encuestas y entrevista, debiendo indicar que en la encuesta se denomina cuestionario y en le entrevista se denomina formulario o guía de entrevista. Este instrumento será aplicado a autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.



## **h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.**

Los recursos inmersos en una investigación, tienen como finalidad dar viabilidad material al hecho investigativo. Para efectos de su presentación podemos clasificarlos en:

### **Recursos humanos.**

- Coordinador del PROMADED
- Asesor del Proyecto.
- Autoridades del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”.
- Profesores del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”.
- Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”.
- Investigadora.

### **Recursos materiales.**

- Computador
- Internet
- Teléfono
- Bibliografía especializada
- Fichas de observación
- Hojas de encuestas
- Material de oficina y anexos

### **Recursos Financieros**

Todos los gastos originados en el desarrollo del presente trabajo serán financiados por la aspirante.

## Presupuesto

Denominación	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor
Bibliografía especializada	Libros impresos	10	45	450
Impresión	Hojas	300	0,10	30
Bibliografía	Libros	10	50	500
Copias	Hojas	1500	0,02	30
Anillados	Anillados	7	1	7
Encuadernación	Pastas	3	10	30
Encuestas	Hojas	400	0,02	8
Movilización	Carreras de taxis	30	2	60
Internet	Horas	25	1	25
Material de oficina	Materiales varios	indeterminada	indeterminado	50
Total parcial				1190
Imprevistos 5%				59,50
<b>TOTAL</b>				<b>1249.50 DÓLAR ES</b>

**Tabla Nro. 3 Recursos Financiero**

## **i. BIBLIOGRAFÍA**

- **Acosta, J. M. 2011.** Trabajo en Equipo. 1. Madrid. España
- **Almeida, M. 2000.** La Administración una Herramienta para los líderes del Futuro. **1.** 2000. Pag. 15
- **D' Souza, A. 1996.** Estrategias para un Liderazgo Efectivo. Bogotá: s.n; 1996. Pags 10 -13. Vol 1
- **Annelo, E. & Hernández J. 1998.** Módulos publicados para el programa de capacitación en Liderazgo Educativo. 1998, pag 216.
- **Castro, J. 2011.** El Trabajo en Equipo y su incidencia en el Aprendizaje significativo. Ambato:s.n., 2011.
- **Delgado, M. & Castro, L.** La complejidad del Liderazgo en las Instituciones Educativas. Revista Historia de la Educación Colombina, pag. 3. Colombia
- **Hall, R. 1996.** Organizaciones: Estructuras y Procesos. Ediciones Prentice Hall, 1996
- **Parra, M. 2006-2012.** Ética en las Organizaciones – Construyendo Confianza. Págs. 357. Madrid
- **Perez, G. 2011-2012.** Gestión de Liderazgo y valores págs. 30-50. Ibarra
- **Katzenbach, J.** Trabajo en equipo – Ventaja y Dificultades.Harvard Bussines Review Book. Págs. 84-87.
- **Winter, R. 2000.** Manual del Trabajo en Equipo, pag. 15. Madrid

## j. ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista dirigida a la Autoridad



*UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA*

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

#### **Distinguido Autoridad:**

El propósito de esta Entrevista es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización..

1. Considera que existe una definición clara de los objetivos institucionales

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

2. Existe bienestar laboral permanente dentro de la Institución

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

3. Considera que la definición clara de los objetivos institucionales, generan un bienestar laboral permanente.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

4. Considera que como autoridad posee conocimientos humanísticos

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

5. En la Institución existe práctica de valores

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )



6. La práctica de valores dentro de la institución obedece a los conocimientos humanísticos que Ud. posee.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

7. Considera que su estilo de Liderazgo es Transformacional (Liderazgo que conduce a verdaderos en las personas y la institución)

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

8. Considera que el énfasis (orientación) del clima organizacional es humanista

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

9. Considera que su Liderazgo Transformacional ha influido para que el énfasis del clima organizacional sea humanista

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

10. Considera que la Autoridad ejerce Liderazgo educativo orientado hacia las personas

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

11. Considera que dentro de la Institución, existe confianza para el trabajo

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

12. Considera que la confianza existente para el trabajo obedece al Liderazgo orientado hacia las personas que Ud. ejerce

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

13. Como autoridad, la toma de decisiones las realiza por consenso

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

14. Existe optimismo dentro del desempeño profesional de sus colaboradores

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

15. Considera que la toma de decisiones que Ud. realiza por consenso, influye en el optimismo con el que se desempeñan profesionalmente sus colaboradores

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

16. La supervisión de actividades que realiza dentro de la institución, están de acuerdo a las normativas establecidas por el Ministerio de Educación y de la Institución
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
17. Considera que existe seguridad en el cumplimiento de comisiones
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
18. Considera que la supervisión de actividades que realiza Ud. de acuerdo a las normativas establecidas por el Ministerio de Educación y de la Institución, genera seguridad en el cumplimiento de comisiones.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
19. Considera que sus relaciones interpersonales con la comunidad educativa son afectivas
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
20. En la Institución existe comunicación entre las diferentes áreas funcionales
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
21. Considera que la comunicación ente las diferentes áreas funcionales obedecen a la existencia de relaciones interpersonales afectivas
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
22. La resolución de los conflictos existentes dentro de la Institución, las realiza Ud. por mutuo acuerdo.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
23. La resolución de los conflictos existentes dentro de la Institución, es oportuna.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
24. Considera que dentro de la Institución existe cooperación interpersonal
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

25. Considera que al ser, la resolución de conflictos por mutuo acuerdo, genera un clima organizacional en el que existe cooperación interpersonal.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

26. Considera que al ser, la resolución de conflictos oportuna, genera un clima organizacional en el que existe cooperación interpersonal.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

27. Ha realizado actividades que motiven permanentemente a toda la comunidad educativa.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

28. Considera existe crecimiento de la Autoestima en sus colaboradores

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

29. Considera que las actividades de motivación permanente que Ud. ha gestionado, han influido en el crecimiento de la autoestima en sus colaboradores.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

30. Ha realizado actividades de capacitación continua para toda la comunidad educativa

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

31. Considera que existe productividad en el trabajo

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

32. Considera que las actividades de capacitación continua que Ud. ha gestionado generan productividad en el trabajo.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

33. Considera que cumple con los roles y tareas que le han sido asignados.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

34. Considera. que su desempeño profesional es adecuado dentro de la  
Institución.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

35. Considera que el adecuado desempeño profesional, obedece al cumplimiento de roles y tareas que se le han sido asignados.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

36. Considera que existe integración dentro del trabajo en equipo

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

37. Considera que la comunicación es asertiva dentro de la Institución.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

38. Considera que la integración en el trabajo en equipo, genera una comunicación asertiva dentro de la Institución

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

39. Existe coordinación de esfuerzos para la realización de tareas dentro del trabajo en equipos

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

40. Existe bienestar laboral permanente dentro de la Institución

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

41. Considera que la coordinación de esfuerzos en la realización de tareas dentro del trabajo en equipo, genera un bienestar laboral permanente.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

42. Ud. como autoridad aplica normas y principios dentro del trabajo en equipo

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

43. Considera que existe seguridad en el cumplimiento de comisiones

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

44. Considera que las normas y principios que aplica Ud. dentro del trabajo en equipo, garantiza la seguridad en el cumplimiento de comisiones

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

45. Dentro del trabajo en equipo existe el cumplimiento de sus objetivos personales  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
46. Existe optimismo dentro de su desempeño profesional  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
47. El optimismo con el que se desempeña profesionalmente obedece al cumplimiento de sus objetivos personales dentro del trabajo en equipo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
48. Ud. se desempeña con responsabilidad en el trabajo en equipo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
49. Considera que existe confianza para el trabajo dentro de la Institución  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
50. Considera que la responsabilidad que existe en el trabajo en equipo, genera confianza para el trabajo en la Institución.  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
51. Ud. se desenvuelve con empatía (capacidad de las personas para percibir el estado de ánimo de los demás.) dentro del trabajo en equipo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
52. Considera que dentro de la Institución existe cooperación interpersonal  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
53. Considera que la cooperación interpersonal que existe dentro de la institución, se debe a la empatía con la que se desenvuelve en el trabajo en equipo.  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
54. Se desempeña Ud. con autonomía en el trabajo en equipo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

55. Considera que posee Ud. autoconfianza para el trabajo dentro de la Institución.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

56. Considera que la autoconfianza que Ud. posee obedece a la autonomía con la que se desempeña dentro del trabajo en equipo.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

57. Se considera proactivo en la resolución de problemas dentro del trabajo en equipo

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

58. Siente Ud. autosatisfacción al trabajar dentro de la Institución

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

59. Considera que al ser Ud. proactivo en la resolución de los problemas, le genera autosatisfacción al trabajar dentro de la Institución.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

60. Considera que su capacidad de trabajo en equipo es adecuada.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

61. Considera que existe productividad en el trabajo

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

62. Considera que su capacidad de trabajo en equipo, genera productividad dentro de la Institución

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

## **Anexo 2. Encuesta Dirigida a los Docentes**



### ***UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA***

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

#### **Distinguido Docente:**

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

1. Considera que existe una definición clara de los objetivos institucionales

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

2. Existe bienestar laboral permanente dentro de la Institución

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

3. Considera que la definición clara de los objetivos institucionales, generan un bienestar laboral permanente.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

4. Considera que la autoridad posee conocimientos humanísticos

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

5. En la Institución existe práctica de valores

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

6. La práctica de valores dentro de la institución obedece a los conocimientos humanísticos que posee la autoridad  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
7. Considera que la autoridad ejerce un estilo de Liderazgo Transformacional (Liderazgo que conduce a verdaderos cambios en las personas y la institución)  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
8. Considera que el énfasis (orientación) del clima organizacional es humanista  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
9. Considera que el Liderazgo Transformacional que ejerce la autoridad ha influido para que el énfasis del clima organizacional sea humanista  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
10. Considera que la Autoridad ejerce Liderazgo educativo orientado hacia las personas  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
11. Considera que dentro de la Institución, existe confianza para el trabajo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
12. Considera que la confianza existente para el trabajo obedece al Liderazgo orientado hacia las personas que la autoridad ejerce.  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
13. Considera que la toma de decisiones que realiza la autoridad son por consenso  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
14. Se desempeña Ud. profesionalmente con optimismo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
15. Considera que la toma de decisiones por consenso, influye en el optimismo con el que se desempeñan profesionalmente sus colaboradores  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )



16. La supervisión de actividades que realiza la autoridad dentro de la institución, están de acuerdo a las normativas establecidas por el Ministerio de Educación y de la Institución
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
17. Considera que existe seguridad en el cumplimiento de comisiones
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
18. Considera que la supervisión de actividades que realiza la autoridad de acuerdo a las normativas establecidas por el Ministerio de Educación y de la Institución, genera seguridad en el cumplimiento de comisiones.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
19. Considera que sus relaciones interpersonales con la comunidad educativa son afectivas
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
20. En la Institución existe comunicación entre las diferentes áreas funcionales
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
21. Considera que la comunicación ente las diferentes áreas funcionales obedecen a la existencia de relaciones interpersonales afectivas
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
22. La resolución de los conflictos existentes dentro de la Institución, las realiza la autoridad. por mutuo acuerdo.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
23. La resolución de los conflictos existentes dentro de la Institución, es oportuna.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
24. Considera que dentro de la Institución existe cooperación interpersonal
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

25. Considera que al ser, la resolución de conflictos por mutuo acuerdo, genera un clima organizacional en el que existe cooperación interpersonal.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

26. Considera que al ser, la resolución de conflictos oportuna, genera un clima organizacional en el que existe cooperación interpersonal.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

27. La autoridad ha realizado actividades que lo motiven permanentemente.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

28. Considera existe crecimiento de su Autoestima

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

29. Considera que las actividades de motivación permanente que. ha gestionado la autoridad, han influido en su crecimiento de la autoestima

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

30. La autoridad ha realizado actividades que lo capaciten continuamente

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

31. Considera que existe productividad en el trabajo

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

32. Considera que las actividades de capacitación continua generan productividad en el trabajo.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

33. Considera que cumple con los roles y tareas que le han sido asignados por la autoridad

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

34. Considera. que su desempeño profesional es adecuado dentro de la Institución.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

35. Considera que el adecuado desempeño profesional, obedece al cumplimiento de roles y tareas asignados, por la autoridad.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

36. Considera que existe integración dentro del trabajo en equipo

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

37. Considera que la comunicación es asertiva dentro de la Institución.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

38. Considera que la integración en el trabajo en equipo, genera una comunicación asertiva dentro de la Institución

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

39. Existe coordinación de esfuerzos para la realización de tareas dentro del trabajo en equipos

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

40. Existe bienestar laboral permanente dentro de la Institución

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

41. Considera que la coordinación de esfuerzos en la realización de tareas dentro del trabajo en equipo, genera un bienestar laboral permanente.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

42. Ud. como autoridad aplica normas y principios dentro del trabajo en equipo

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

43. Considera que existe seguridad en el cumplimiento de comisiones

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

44. Considera que las normas y principios que aplica Ud. dentro del trabajo en equipo, garantiza la seguridad en el cumplimiento de comisiones

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

45. Dentro del trabajo en equipo existe el cumplimiento de sus objetivos personales  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
46. Existe optimismo dentro de su desempeño profesional  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
47. El optimismo con el que se desempeña profesionalmente obedece al cumplimiento de sus objetivos personales dentro del trabajo en equipo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
48. Ud. se desempeña con responsabilidad en el trabajo en equipo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
49. Considera que existe confianza para el trabajo dentro de la Institución  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
50. Considera que la responsabilidad que existe en el trabajo en equipo, genera confianza para el trabajo en la Institución.  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
51. Ud. se desenvuelve con empatía (capacidad de las personas para percibir el estado de ánimo de los demás.) dentro del trabajo en equipo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
52. Considera que dentro de la Institución existe cooperación interpersonal  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
53. Considera que la cooperación interpersonal que existe dentro de la institución, se debe a la empatía con la que se desenvuelve en el trabajo en equipo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
54. Se desempeña Ud. con autonomía en el trabajo en equipo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

55. Considera que posee Ud. autoconfianza para el trabajo dentro de la Institución  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
56. Considera que la autoconfianza que Ud. posee obedece a la autonomía con la que se desempeña dentro del trabajo en equipo.  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
57. Se considera proactivo en la resolución de problemas dentro del trabajo en equipo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
58. Siente Ud. autosatisfacción al trabajar dentro de la Institución  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
59. Considera que al ser Ud. proactivo en la resolución de los problemas, le genera autosatisfacción al trabajar dentro de la Institución.  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
60. Considera que su capacidad de trabajo en equipo es adecuada.  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
61. Considera que existe productividad en el trabajo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
62. Considera que su capacidad de trabajo en equipo, genera productividad dentro de la Institución  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

### **Anexo 3. Encuesta Dirigida a los Padres de Familia**



***UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA***

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

#### **Distinguido Padre de Familia**

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

1. Considera que la autoridad posee conocimientos humanísticos  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
2. En la Institución existe práctica de valores  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
3. La práctica de valores dentro de la institución obedece a los conocimientos humanísticos que posee la autoridad  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
4. Considera que la autoridad ejerce un estilo de Liderazgo Transformacional (Liderazgo que conduce a verdaderos cambios en las personas y la institución)  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
5. Considera que el énfasis (orientación) del clima organizacional es humanista  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

6. Considera que el Liderazgo Transformacional ha influido para que el énfasis del clima organizacional sea humanista
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
7. La resolución de los conflictos existentes dentro de la Institución, las realiza la autoridad. por mutuo acuerdo.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
8. La resolución de los conflictos existentes dentro de la Institución, es oportuna.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
9. Considera que dentro de la Institución existe cooperación interpersonal
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
10. Considera que al ser, la resolución de conflictos por mutuo acuerdo, genera un clima organizacional en el que existe cooperación interpersonal.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
11. Considera que al ser, la resolución de conflictos oportuna, genera un clima organizacional en el que existe cooperación interpersonal.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
12. La autoridad ha realizado actividades que lo motiven permanentemente.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
13. Considera existe crecimiento de su Autoestima
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
14. Considera que las actividades de motivación permanente que. ha gestionado la autoridad, han influido en su crecimiento de la autoestima
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

15. Considera que los docentes cumplen con los roles y tareas que le han sido asignados por la autoridad

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

16. Considera que el desempeño profesional de los docentes es el adecuado dentro de la Institución.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

17. Considera que el adecuado desempeño profesional de los docentes, obedecen al cumplimiento de roles y tareas asignados, por la autoridad.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )



## Anexo 4. Encuesta Dirigida a los Estudiantes



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

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

### **Distinguido Estudiante:**

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

1. Considera que la autoridad posee conocimientos humanísticos  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
2. En la Institución existe práctica de valores  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
3. La práctica de valores dentro de la institución obedece a los conocimientos humanísticos que posee la autoridad  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
4. Considera que la autoridad ejerce un estilo de Liderazgo Transformacional (Liderazgo que conduce a verdaderos cambios en las personas y la institución)  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
5. Considera que el énfasis (orientación) del clima organizacional es humanista  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

6. Considera que el Liderazgo Transformacional ha influido para que el énfasis del clima organizacional sea humanista
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
7. La resolución de los conflictos existentes dentro de la Institución, las realiza la autoridad. por mutuo acuerdo.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
8. La resolución de los conflictos existentes dentro de la Institución, es oportuna.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
9. Considera que dentro de la Institución existe cooperación interpersonal
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
10. Considera que al ser, la resolución de conflictos por mutuo acuerdo, genera un clima organizacional en el que existe cooperación interpersonal.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
11. Considera que al ser, la resolución de conflictos oportuna, genera un clima organizacional en el que existe cooperación interpersonal.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
12. La autoridad ha realizado actividades que lo motiven permanentemente.
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
13. Considera existe crecimiento de su Autoestima
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
14. Considera que las actividades de motivación permanente que. ha gestionado la autoridad, han influido en su crecimiento de la autoestima
- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

15. Considera que los docentes cumplen con los roles y tareas que le han sido asignados por la autoridad

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

16. Considera. que el desempeño profesional de los docentes es el adecuado dentro de la Institución.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

17. Considera que el adecuado desempeño profesional de los docentes, obedecen al cumplimiento de roles y tareas asignados, por la autoridad.

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

## Matriz de Consistencia

<b>TEMA</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>REFERENTES TEÓRICOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<p><b>INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y EL TRABAJO EN EQUIPOS, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “MANÚ”, DE LA PARROQUIA MANÚ, DEL CANTÓN SARAGURO, DE LA PROVINCIA DE LOJA. EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS</b></p>	<p><i>¿Cómo inciden el Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013?</i></p> <p><b>Problema derivado 1:</b> <i>¿Cómo incide el Liderazgo Educativo en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013?</i></p> <p><b>Problema derivado 2:</b> <i>¿Cómo incide el Trabajo en Equipos en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013?</i></p>	<p><b>General</b> Determinar la incidencia del Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013.</p> <p><b>Objetivo específico 1:</b> Analizar la incidencia del Liderazgo Educativo en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013.</p> <p><b>Objetivo específico 2:</b> Establecer la incidencia del Trabajo en Equipos en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013.</p>	<p><b>1. LIDERAZGO EDUCATIVO</b></p> <p>1.1. Fundamentos del Liderazgo Educativo</p> <p>1.1.1. Liderazgo</p> <p>1.1.2. Liderazgo Educativo</p> <p>1.1.3. Cultura Educativa</p> <p>1.1.4. Líder Educativo</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.4.1. Definición de Objetivos Institucionales</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.4.2. Cualidades</p> <p>1.2. Tipos de Liderazgo</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.1. Liderazgo Transformacional</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.2. Liderazgo Participativo</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.3. Liderazgo Autoritario</p> <p>1.3. Orientación del Liderazgo</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.1. Liderazgo Orientado hacia la tarea</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.2. Liderazgo Orientado hacia las personas</p> <p>1.4. Toma de Decisiones.</p> <p style="padding-left: 20px;">1.4.1. Toma de decisiones por consenso</p> <p>1.5. Supervisión</p> <p>1.6. Relaciones Interpersonales</p> <p>1.7. Resolución de conflictos</p> <p>1.8. Motivación</p> <p>1.9. Capacitación</p> <p><b>2. Trabajo en equipo</b></p> <p>2.1. Conceptualización</p> <p>2.2. Ventajas del trabajo en equipo:</p> <p>2.3. Desventajas:</p>	<p>El Liderazgo Educativo y el Trabajo en Equipos, inciden significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013</p> <p><b>Hipótesis específica 1:</b></p> <p>El Liderazgo Educativo, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013.</p> <p><b>Hipótesis específica 2:</b></p> <p>El Trabajo en Equipos, incide significativamente en el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013</p>

	<p>el período 2012-2013?</p> <p><b>Problema derivado 3:</b> ¿Qué lineamientos alternativos deben implementarse para potenciar el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013?</p>	<p><b>Objetivo específico 3:</b> Diseñar lineamientos alternativos para potenciar el Clima Organizacional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, del cantón Saraguro, de la provincia de Loja, en el período 2012-2013.</p>	<p>2.4. Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.4.1. Definición de Roles y tareas</li> <li>2.4.2. Integración</li> <li>2.4.3. Coordinación</li> <li>2.4.4. Normas y Principios</li> <li>2.4.5. Objetivos Personales</li> </ul> <p>2.5. Errores que limitan la efectividad de LOS EQUIPOS</p> <p>2.6. Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.6.1. Responsabilidad</li> <li>2.6.2. Empatía</li> <li>2.6.3. Autonomía</li> <li>2.6.4. Proactivo</li> <li>2.6.5. Capacidad de trabajo</li> </ul> <p>2.7. Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo</p> <p><b>3. Clima Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Definición de Organización</li> <li>3.2. Definición y concepto de clima organizacional.</li> <li>3.3. Clima Organizacional en la Educación</li> <li>3.4. Énfasis del clima organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>3.4.1. Humanista</li> <li>3.4.2. Productivo</li> <li>3.4.3. Autoritario</li> </ul> </li> <li>3.5. Los valores en el clima organizacional</li> <li>3.6. Características <ul style="list-style-type: none"> <li>3.6.1. Productividad</li> <li>3.6.2. Comunicación</li> </ul> </li> </ul>	
--	---	---	--	--

			<p>3.6.3. Bienestar Laboral</p> <p>3.6.4. Seguridad</p> <p>3.6.5. Desempeño Profesional</p> <p>3.6.6. Confianza</p> <p>3.6.7. Autoconfianza</p> <p>3.6.8. Cooperación</p> <p>3.6.9. Autosatisfacción</p> <p>3.6.10. Autoestima</p> <p><b>4. Liderazgo Educativo y el Clima Organizacional</b></p> <p>4.1. Objetivos Institucionales y su incidencia en el Bienestar Laboral</p> <p>4.2. Los conocimientos Humanístico y su incidencia en la práctica de valores dentro del clima organizacional</p> <p>4.3. Liderazgo Transformacional y su incidencia en el énfasis del clima organizacional</p> <p>4.4. Liderazgo orientado hacia las personas y su incidencia en la confianza dentro del clima Institucional</p> <p>4.5. Toma de decisiones y su incidencia en el Desempeño profesional</p> <p>4.6. La supervisión y su incidencia en la seguridad del Clima Organizacional</p> <p>4.7. Las Relaciones Interpersonales y la Comunicación</p> <p>4.8. La Resolución de conflictos y la Cooperación Interpersonal</p> <p>4.9. La Motivación y la Autoestima</p> <p>4.10. Capacitación y</p>	
--	--	--	--	--

			<p>Productividad</p> <p><b>5. Trabajo en equipo y el clima organizacional</b></p> <p>5.1. Roles y Tares, y el Desempeño Profesional</p> <p>5.2. Integración y Comunicación</p> <p>5.3. Coordinación y Bienestar Laboral</p> <p>5.4. Normas y Principios y su incidencia en la seguridad del clima Organizacional</p> <p>5.5. Los Objetivos personales y su incidencia en el Desempeño Profesional</p> <p>5.6. Responsabilidad y la confianza</p> <p>5.7. Empatía y Cooperación</p> <p>5.8. Autonomía y autoconfianza</p> <p>5.9. Proactividad y Autosatisfacción</p> <p>5.10. Capacidad de trabajo y productividad</p>	
--	--	--	--	--

## ÍNDICE

CERTIFICA:	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
MAPA GEOGRÁFICO – PROVINCIA DE LOJA – CANTÓN SARAGURO .....	viii
ESQUEMA DE LA TESIS .....	ix
a. TÍTULO .....	1
b. RESUMEN .....	2
c. INTRODUCCIÓN .....	4
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	69
f. RESULTADOS.....	73
g. DISCUSIÓN .....	102
h. CONCLUSIONES .....	108
i. RECOMENDACIONES .....	110
j. BIBLIOGRAFÍA .....	133
k. ANEXOS .....	135