



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

INTEGRACIÓN EDUCATIVA:

PLAN DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA
UNIDAD EDUCATIVA JUAN PIO MONTUFAR UBICADA EN LA CIUDAD DE
QUITO.

Propuesta dirigida a:

Unidad Educativa Juan Pio Montufar

Estudiantes:

Basantos Flores Daniel Armando

Montenegro Chacón Norma Irene

Párraga Intriago Belén Stefanía

Asignatura:

Proyecto de investigación en liderazgo y Gestión Educativa

Quito – Ecuador

Noviembre 2022

RESUMEN

El clima laboral juega un papel muy importante desde hace mucho tiempo en el desempeño de las organizaciones, las cuales buscan constantemente el mejoramiento del mismo a través de integraciones educativas, conscientes de su implicación en la productividad de su personal, el posicionamiento de la institución y el valor agregado que otorga en el actual contexto docente. El plan de mejora propuesto, orientará a las autoridades de cómo ser un buen líder y como crear un ambiente laboral armonioso, de buenas relaciones interpersonales que conlleve a la participación de los docentes de manera activa y sobre todo significativa con el fin de llegar a los objetivos y éxito deseado. En la presente investigación se ha considerado la ruta mixta, para lo cual en el momento cuantitativo se ha desarrollado mediante la técnica de encuestas a docentes y en el momento cualitativo se realizó entrevistas a docentes y directivos, obteniendo como resultado que los docentes en la mayoría no se sienten bien con el accionar de las autoridades, que se amplía hacia el contexto y las características que desearían que existiese en dicha institución, por lo cual se considera necesario fortalecer el ambiente del clima laboral mediante la integración, la comunicación asertiva y sobre todo directa y clara.

Palabras claves: Clima Laboral, liderazgo, integración docente y comunicación asertiva

ABSTRACT

For a long time now, the work environment has played a fundamental role in the performance of educational institutions, mainly the ones who are constantly seeking to improve its work atmosphere through educational integrations.

Schools are now more than ever, aware of the direct impact and the added value that a good atmosphere provides in the current teaching context, the productivity of its staff and the positioning of the institution within the educational system.

The proposed improvement plan will serve as a guide for school administrators on how to improve their leadership and to create a harmonious work environment inside the educational community. This based on positive interpersonal relationships that leads to an active and significant faculty involvement in order to reach the stablish goals and desired success.

The following research has considered a mixed approach. The quantitative moment has been developed through the technique of teacher surveys, on the other hand the qualitative research has been developed with interview tools carried out with teachers and administrators.

Results have shown that the majority of teachers do not support some actions taken by school administrators which do not translate towards the context and the characteristics that academic staff would like to evidence in the everyday of the institution. Reason why, it is considered necessary to strengthen the work environment through integration and assertive communication strategies.

Key words: work environment, leadership, assertive communication, faculty integration

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad la optimización del clima laboral de la unidad educativa Juan Pio Montufar, que mediante los términos del clima laboral y desempeño laboral han tomado protagonismo en las organizaciones sean estas públicas o privadas, debido a que se han etiquetado como factores esenciales para el desarrollo y crecimiento organizacional, buscando la mejora permanente en los procesos educativos.

Actualmente es importante que las organizaciones manejen un adecuado levantamiento de información referente al clima laboral y desempeño, mediante métodos estandarizados que permitan analizar la realidad de cada organización, para que, de esta manera, se pueda conocer los componentes, factores y sub-factores que influyen significativamente en el rendimiento laboral de la unidad educativa Juan Pio Montufar.

La Institución Educativa Juan Pio Montufar ubicada en la ciudad de Quito, al ser entidad estratégica para el desarrollo de habilidades y transmisión de conocimientos a los individuos desde edades tempranas, son los docentes los actores principales quienes están expuestos a un sin número de situaciones ya sean laborales, personales que influyen en la percepción y rendimiento de sus actividades en su lugar de trabajo.

Atendiendo a estas premisas, estudiar el clima laboral y el desempeño docente puede representar una base para que la Unidad de Educativa mejore la percepción que el equipo docente tienen acerca de la manera como se desarrollan las actividades en la mencionada institución. Por lo tanto, resulta importante presentar alternativas de solución, con la finalidad de optimizar los procesos internos, la toma de decisiones y, la comunicación en pro del bienestar de todos los colaboradores.

((MINEDUC), 2018), al respecto señala que, la educación es la solución práctica de las relaciones del individuo y la sociedad, ya que es el único medio que puede afrontar la pobreza, aumentando las posibilidades de mejores condiciones de trabajo; y a su vez

disminuyendo la tasa de desempleo, por lo tanto, no hay progreso ni desarrollo de los países si esta no apunta a una mejora continua como respuestas a los cambios que plantea la gestión del conocimiento.

De tal manera que, la educación es base esencial para la sociedad y el desarrollo del país, ya que permite al hombre fomentar socialización y poder manejar diferentes ámbitos económicos.

Su importancia radica en el progreso continuo de las personas dentro de la sociedad siendo proveedor de conocimientos que permiten enriquecer la cultura, valores que nos identifica como seres humanos.

La educación es la base esencial para la sociedad y desarrollo del país ya que permite al hombre fomentar socialización y poder manejar diferentes ámbitos económicos su importancia radica en el progreso continuo de la persona dentro de la sociedad siendo proveedor de conocimiento que permiten enriquecer la cultura, valores que nos identifican como ser humano.

En este marco de ideas resulta entonces imperativo que el ambiente laboral se caracterice por la idoneidad es decir, tanto los docentes como todos los colaboradores de las instituciones educativas deben considerarse atendidos, participes y que forman parte de la institución, en consecuencia le corresponde al líder educativo emanar las acciones correspondientes y pertinentes para que el clima laboral se vuelva idóneo y del agrado de todos.

Al respecto (Almuiñas & Galarza, 2013) refiere que el clima laboral se caracteriza por varios aspectos que tiene el clima laboral dentro de las diferentes unidades educativas.

Por otra parte, (Almuiñas & Galarza, 2013) expresa que el líder debe ocuparse de generar un clima organizacional agradable a todos los colaboradores con el fin de que todos se sientan identificados con la institución y en correspondencia con la excelente

labor y compromiso que tienen con la sociedad como lo es el hecho docente. (Ccora, 2015)

A partir de las apreciaciones descritas, a través de la investigación se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes;

¿Cómo se desarrolla el proceso de integración en la Unidad Educativa Juan Pio Montufar?

¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el clima laboral en la Unidad Educativa Juan Pio Montufar?

Para dar respuesta a esta formulación del problema se proponen los siguientes objetivos de investigación:

- Conocer cómo se desarrolla el proceso de integración en la Unidad Educativa Juan Pio Montufar
- Diagnosticar los aspectos que caracterizan el clima laboral en la Unidad Educativa Juan Pio Montufar.
- Diseñar un Plan de mejora para la optimización del clima laboral desde la integración educativa en la Unidad Educativa Juan Pio Montufar ubicada en la ciudad de Quito.

Es importante destacar que este estudio tiene importancia por los aportes que genera en la ejecución de las labores académicas de manera eficiente y depende del compromiso de los docentes y de la productividad que ellos demuestren, de allí la importancia del estudio planteado sobre el clima laboral, considerando que este es el factor que genera motivación y compromiso por el desarrollo de las actividades dentro de las instituciones

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Para desarrollar el tema de estudio se investigó en varias fuentes bibliográficas las cuales por su extensión de investigación arrojan resultados que se enfocan a distintas líneas de trabajo las cuales por conveniencia del estudio la dividimos en dos grupos.

- Fundamentación legal.
- Fundamentación bibliográfica.

Fundamentación legal.

En este apartado se recaba el marco legal a la que se encuentra sostenida la investigación para su correcta aplicación.

Constitución de la República del Ecuador. (Ecuador, 2013)

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

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

Art. 343.- El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura.

El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

Art. 344.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema.

Ley Orgánica de Educación Intercultural (Ministerio del Trabajo, 2018)

Art. 11.- Obligaciones. - Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones: g. Ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos.

Art. 22.- Competencias de la Autoridad Educativa Nacional. - La Autoridad Educativa Nacional, como rectora del Sistema Nacional de Educación, formulará las políticas nacionales del sector, estándares de calidad y gestión educativos, así como la política para el desarrollo del talento humano del sistema educativo.

Art. 67.- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. - De conformidad con lo dispuesto en el artículo 346 de la Constitución de la República, créase el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, entidad de derecho público, con autonomía administrativa, financiera y técnica, con la finalidad de promover la calidad de la educación. Es competencia del mencionado Instituto la evaluación integral del Sistema Nacional de Educación. Para el cumplimiento de este fin, se regirá por los propios estatutos y reglamentos.

Art. 126.- De las evaluaciones. - Los y las docentes que presten sus servicios en instituciones privadas deben someterse a las evaluaciones que para el efecto establezca el Instituto Nacional de Evaluación Educativa. No se requerirá de evaluación para el caso de docentes que impartan materias tales como religión, catecismo y las relacionadas con manualidades en instituciones educativas confesionales, si sus ingresos son pagados con fondos privados.

Acuerdo MDT-2018-0138 (Ministerio del Trabajo, 2018)

Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral

Art. 11.- De los componentes del Modelo de Medición de Clima Laboral. - La medición de clima laboral estará conformado por tres componentes principales: 1. Liderazgo 2. Compromiso 3. Entorno de trabajo

Art. 12.- Del Liderazgo. - Este componente busca medir la percepción sobre el nivel de liderazgo que las Autoridades tienen en las Instituciones, en factores como-: la influencia, interacción, orientación a resultados, responsabilidad y estándares asignados por los directivos de trabajo y, la manera como apoyan y alinean con los objetivos institucionales.

Art. 14.- Del Compromiso. - Este componente mide la percepción del grado en el que un colaborador se identifica con la institución, con sus políticas y objetivos, se adapta, aporta y desea permanecer en ella, en correspondencia a la satisfacción que de ésta obtiene de sus necesidades y expectativas.

Art. 16.- Del Entorno del Trabajo. - Este componente comprende percepciones sobre los aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que los colaboradores desarrollan su trabajo.

Normativa para la evaluación del desempeño docente (Ministerio de Educación, 2012)

Resolución Nro. Ineval-Ineval-2018-0010-R

Artículo 3.- Definiciones. - Para la aplicación de la normativa se considerarán las siguientes definiciones: Autoevaluación: Es el proceso evaluativo que permite que el docente analice fortalezas y debilidades de su propia práctica docente, a través de un análisis autorreflexivo e introspectivo de su formación académica y de los resultados de su labor pedagógica, con el fin de renovar y mejorar su práctica académica.

Desempeño docente: Conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para el adecuado cumplimiento de la función docente. La evaluación del desempeño docente es un instrumento que permite comprobar el grado de cumplimiento de los procesos académicos que ejecuta.

Dimensiones del desempeño docente: El desempeño docente comprende cuatro dimensiones: el dominio de los saberes disciplinares específicos del campo que enseña, la gestión del aprendizaje en el aula, las habilidades socioemocionales y ciudadanas, y las competencias de liderazgo. Las dimensiones conforman el Ser de un docente, basado en los ideales que el país requiere para alcanzar una educación de calidad.

Artículo 7.- Dimensiones de Evaluación. - La evaluación de desempeño docente tendrá las siguientes dimensiones:

- 1. Saber:** Saberes disciplinares. Es el dominio que evidencia el docente de los conocimientos específicos en los distintos campos que enseña; además de los saberes pedagógicos con los que cuenta para desarrollar su profesión.
- 2. Saber hacer:** Gestión del aprendizaje. Son las habilidades, estrategias y herramientas del docente para llevar a cabo de manera efectiva el proceso de aprendizaje.
- 3. Saber ser:** Liderazgo profesional. Son las destrezas que le permiten mejorar su práctica educativa, considerar al docente como un guía que colabora en la construcción de comunidades de aprendizaje.

4. Saber estar: Habilidades socioemocionales y competencias ciudadanas. Son las habilidades para entender las emociones propias y de los demás, discernir entre ellas y con base en esa información expresar los pensamientos y actitudes, así como llegar a acuerdos en un marco de cultura de paz compatible con los valores y marco legal.

Clima Laboral

Para abordar el tema del clima laboral o ambiente laboral se debe tomar en cuenta los tipos de variables de investigación que tenemos, en este caso es una investigación con extensa bibliografía por lo que es necesario el uso de variables dependientes e independientes.

Los autores en su búsqueda de fuentes bibliográficas han recabado información de varios estudios y publicaciones realizadas, que se han tomado para adaptarlas a la realidad que enfrenta el entorno social e ideológico de la Unidad Educativa Juan Pío Montufar.

(Ccora, 2015), consideran que el clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, puesto que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo de esta manera alcanzar un mejoramiento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

(Manosalvas, 2015) Consideran que el clima laboral está compuesto por un grupo de características las mismas que definen a una organización de otra, estas características son relativas en el tiempo e influyen en la conducta de las personas determinando la calidad de vida en el trabajo.

El clima laboral es el entorno en el que se desempeñan los trabajadores, los cuales influyen directa o indirectamente en el desempeño laboral de cada trabajador.

(Tijera, 2017), exponen que el clima laboral es considerado como el resultado de la influencia directa e indirecta de condiciones laborales, lo que denota una estrecha

relación en el ambiente de trabajo, tomando este extracto como estudio de las investigaciones que sirviese para identificar los elementos que inciden en el clima de esta manera plantear posibles soluciones a problemas visibles debido a que se ve la importancia de considerar cómo el capital humano se siente en relación a la organización en donde trabajan.

(Bustamante, 2015), manifiestan el peso que mantiene el clima organizacional sobre la conducta humana y sobre las características de la organización, así como el tamaño, su estructura organizativa, la complejidad y los diferentes estilos de liderazgo; son determinantes para medir el ambiente y clima laboral.

(Enriquez, 2020) Señalo que el recurso más importante en cualquier organización lo forma su recurso humano implicado en las actividades laborales. Por ello indica: Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en el cual la conducta y rendimiento de los individuos influye en la calidad y optimización de los servicios que se brindan, un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en las que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

(Murillo, 2017), señala que el clima organizacional no se ve ni se toca, se percibe en las actitudes de los trabajadores y se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización y en cierta medida lo que sucede fuera de ella; además sugiere que el clima organizacional está conformado por componentes tales como:

- ✓ Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- ✓ La motivación, necesidades, esfuerzo.
- ✓ El aspecto individual de los empleados en el que se incluyen actitudes, percepciones, aprendizaje, personalidad, valores, estado de ánimo y estrés.

- ✓ Los grupos dentro de la organización, estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- ✓ Los procesos de la organización como el sistema salarial, evaluación y proceso de toma de decisiones.

El entorno laboral está compuesto por ocho horas diarias que se comparte entre compañeros de trabajo, ocupando el mayor tiempo del diario vivir, por lo tanto, es sumamente importante que cada entidad se encargue de velar por el bienestar y la calidad del ambiente laboral, ya que repercute directamente en la producción y desenvolvimiento de los trabajadores, afectando sus emociones, motivación y su compromiso con la empresa.

El Clima Laboral

(Barba N. y., 2017) El clima laboral afecta directamente al desempeño laboral.

Las personas, a su vez, llevan consigo innumerables experiencias y necesidades además tienen su particular forma de ver e interpretar una realidad concreta. Por eso en todas las agrupaciones o entornos, aunque hay objetivos comunes, también los hay individuales.

Hablar de un ambiente de trabajo positivo significa que las metas individuales de sus empleados están alineadas con los objetivos institucionales, sin que ello sea así, lo que significa disminuir las aspiraciones personales; Por el contrario, la relación organizativa de los colaboradores debe ser de beneficio mutuo. Cualquier cosa que signifique excedente o escasez debe de estar en relación con una línea de beneficio mutuo.

Las dimensiones del clima laboral son características medibles en una organización e influye en el comportamiento de los individuos; existen diversas dimensiones investigadas por lo que es de suponer que no todas consideran los mismos elementos para determinar un ambiente de trabajo dentro de una organización, sin embargo; hay atributos relacionados entre ellos. (Barba N. y., 2017)

El clima laboral es producto de la influencia de múltiples factores que intervienen en un entorno laboral estos pueden ser objetivos, obedecen a situaciones concretas

observables y cuantificables; o pueden ser subjetivos, es decir que dependen del punto de vista de cada sujeto, se basan en la 8 percepción de una realidad.

Es ese contexto, los elementos principales que constituyen el clima laboral son los que se describen a continuación:

Elementos Subjetivos. Son aspectos resultantes de las percepciones e interpretaciones del sujeto, en este caso se han considerado los siguientes:

1. Desafío. Actitud que tienen los miembros de la organización ante los desafíos que impone el trabajo.
2. Cooperación. Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
3. Responsabilidad. Percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.
4. Identidad. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
5. Relaciones. Percepción acerca del ambiente de trabajo y de las relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y colaboradores.
6. Desarrollo. Percepción de autorrealización ante las actividades laborales y el puesto de trabajo.
7. Comunicación. Grado en que la comunicación dinamiza las relaciones laborales e interpersonales.
8. Conflictos. Manejo de los conflictos por los miembros de la organización, tanto pares como superiores; aceptación de las opiniones discrepantes.

Elementos Objetivos: Se refiere a aspectos que se pueden revelar con facilidad ante la observación de una realidad, estos son:

1. Estructura. Grado en que las reglas, procedimientos, trámites y otros aspectos determinan que la organización enfatice en la burocracia o en el trabajo libre.
2. Remuneración. Retribución económica al trabajo realizado durante un periodo de tiempo y adicionales, según cláusulas contractuales.
3. Estándares. Énfasis que pone la organización sobre las metas y objetivos para el desempeño y la calidad de los productos.
4. Recompensas. Recompensas implementadas por la organización para retribuir el trabajo bien hecho y el logro resultados.

Estos conceptos etimológicos ya establecidos por los investigadores lo que denota el grado estructural que debe adquirir un buen clima de trabajo. (Sandoval, 2004)

Debido a las distintas extensiones de la investigación realizada por los autores existe un amplio enfoque y dimensionamiento del clima organizacional entre los más importantes destacan los siguientes

Tabla 1. Dimensiones de clima organizacional según autores.

Autores	Dimensiones	Total
Forehand y Gilmer (1965)	1. Tamaño de la organización, 2. Estructura organizacional, 3. Complejidad sistemática de la organización, 4. Estilo de liderazgo, 5. Orientación de fines.	5
Rensis Likert (1967)	1. Métodos de mando, 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación,	8

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Naturaleza de los procesos de comunicación, 4. Naturaleza de los procesos de influencia, 5. Toma de decisiones, 6. Fijación de los objetivos o de las directrices, 7. Procesos de control, 8. Objetivos de resumen 	
Litwin y Stringer (1968)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Estructura, 2. Responsabilidad, 3. Recompensa, 4. Riesgo, 5. Calidez, 6. Apoyo, 7. Normas, 8. Conflicto, 9. Identidad. 	9
Schneider y Bartlett (1968)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección, 2. Interés por los nuevos empleados, 3. Conflicto, 4. Independencia de los agentes, 5. Satisfacción, 6. Estructura organizacional. 	6
Campbell y Col (1979)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Autonomía individual, 2. Estructura, 	4

	3. Orientación de la recompensa, 4. Consideración – calidez – apoyo.	
James y Jones (1979)	1. Característica de trabajo y rol, 2. Característica de liderazgo, 3. Característica del grupo de trabajo, 4. Característica de la organización.	4
Halpin y Crofts (1973)	1. Desempeño, 2. Obstáculos, 3. Intimidad, 4. Espíritu, 5. Actitud distante, 6. Importancia de la producción, 7. Confianza y 8. Consideración	8

Fuente: Basantes, Montenegro y Párraga

Tomando como referencia al Ministerio de Trabajo de Ecuador el cual es el órgano rector en temas laborales vigentes en nuestro país denota la importancia del ambiente laboral extendiendo la Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral en el cual cita a tres componentes elementales para la medición del clima laboral.: (Ministerio del Trabajo, 2018)

Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral se entiende como el estado de bienestar que sienten los miembros de una organización.

Existen teorías enfocadas a la explicación de las motivaciones laborales.

(Genesca., 1997) habría formulado la teoría de los dos factores con la finalidad de explicar mejor el comportamiento laboral de las personas; estos factores que orientan el comportamiento de las personas son:

Factores higiénicos o insatisfactorios. Es el ambiente que rodea a las personas y la forma de desempeñar su trabajo. Constituyen aspectos que están fuera del control de los trabajadores; estos son: “política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social”, “los cuales no son muy fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo. (Gaytán, Cano, & Gutiérrez, 2013)

Factores motivacionales o satisfactorios. Son aquellos que se “centran en el contenido del trabajo”, y son: “logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad” (Gamboa, 2010)

Pirámide de Maslow.

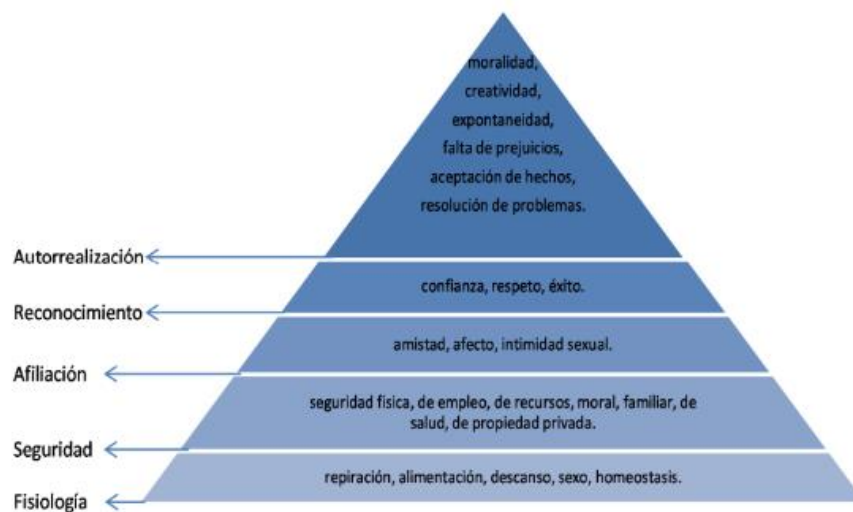


Figura 1. Pirámide de Maslow.

Fuente: Libro de Gamboa

Estos están bajo el control del individuo, debido al relacionamiento con las actividades que desempeña y son altamente motivadores.

Teoría de las Expectativas. Según esta teoría cognitiva, la misma que habría expuesta por (Vroom, s.f.) en 1964, la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto a ejecutarse esté seguido por un resultado determinado lo suficiente mente atractivo para el individuo. Aplicado al ámbito laboral se diría que un trabajador se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; y que una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales.

Como menciona, (Barba N. , 2017) en su estudio, sostiene que las principales proposiciones de esta teoría son:

- a. Toda acción se asocia a un resultado.
- b. Todo resultado implica un grado de satisfacción - insatisfacción.
- c. Cada comportamiento puede llevar asociado a priori una determinada expectativa respecto a los resultados.
- d. La persona escogerá los comportamientos que impliquen mayor satisfacción.

Además, (Vroom, s.f.) habría formulado “un modelo de valencias y expectativas que intenta predecir la elección entre tareas o niveles de esfuerzo.

Fuerza= Valor x Expectativa

Liderazgo

(Barba N. y., 2017), consideran que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los trabajadores determinen la satisfacción en el trabajo, además que

tiene relación con el bienestar del colaborador; es decir, que una institución en la que se aplique correctamente las habilidades de liderazgo permite establecer ambientes de trabajo motivantes dando paso al desarrollo del personal.

Los directivos tienen la influencia de incidir en la motivación, crear ambientes de trabajo donde el compromiso y cohesión de equipos de trabajo es su principal cualidad (Contreras, 2020)

El liderazgo consiste en la creación de un ambiente laboral estable y tranquilo para cada trabajador, debiendo estar pendiente de las inconformidades que se mantiene dentro del núcleo laboral.

Para (Aguirre, 2012) el compromiso organizacional puede llegar a ser uno de los factores que permitirían determinar a la dirección, el nivel de lealtad y vinculación que tienen los empleados con su organización; puesto a que el compromiso organizacional tiene un impacto directo en las actitudes y conductas de los empleados; tales como la aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal, entre otras. Existen algunos factores demográficos que influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores, mismas que para Marín (2018) son las siguientes:

- ✓ Características personales: autoestima, necesidad de logro y de poder, edad, escolaridad, estrés, satisfacción con la vida, etc.; en resumen, se trata de la Personalidad y de los aspectos demográficos relativos.
- ✓ Características del trabajo: sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc. También aquí juega un papel importante la Personalidad.
- ✓ Experiencias en el trabajo: actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo,

esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, et

Entorno de trabajo

Al hablar de entorno de trabajo, se hace referencia a las condiciones físicas y humanas en la que el trabajador desarrolla su labor; en vista a que el clima organizacional influiría con la influencia de factores como es el ambiente físico - estructural, ambiente social y características de sus miembros que ofrecen una visión global dentro de la organización (Murillo, 2017)

Es importante tener en cuenta que en actualidad existe gran variedad de instrumentos que miden el clima organizacional, la clave entonces está en encontrar el instrumento que cumpla con el propósito de medición que se tiene en la organización (Tijera, 2017).

El entorno laboral está basado en la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores de su alrededor, siendo importante generar confianza, respeto e igualdad para la determinación de un adecuado entorno laboral.

Tipos de Clima laboral

Uno de los autores más representativos en el estudio del clima laboral es (Likert, 1969) quien sostiene que variables como la estructura de la organización y de su administración, factores como las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación; incluso la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización, influyen en la percepción del clima por parte de sus colaboradores; para lo cual se forma un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa a dependiendo de las variables.

(Zapata, 2017) determina dos tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son:

a. Clima Autoritario: Sistema

1: Autoritario Explotador: caracterizado por ser un sistema que no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la comunicación entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema

2: Autoritarismo paternalista: En este tipo de sistema existe un poco más de comunicación entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores

b. Clima Participativo:

Sistema 3: Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cual ese les permite toma decisiones específicas, este clima muestra un entorno muy dinámico en el que la gestión se da formas de alcanzar las metas.

Sistema 4: Participación en grupo: en este sistema la confianza y de amistad entre los empleados y directivos es algo normal. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

El Desempeño de sus colaboradores

Evaluar el desempeño del personal permite brindar soluciones al área de recurso humanos, ya que supervisa el horario, el cargo, el aprovechamiento del colaborador, así mismo, contribuye en mejorar el comportamiento de las personas, mediante una comunicación efectiva y una correcta organización del trabajo. Así mismo la evaluación del desempeño permite a las empresas e instituciones evaluar los atributos y el comportamiento de los colaboradores, mejorar el desempeño, ayuda en tomar decisiones

de ascensos al personal, permite conocer si existen, necesidades de capacitación, detectar errores en el diseño de puestos y también ayuda a analizar la existencia de problemas personales que afecten al desempeño laboral del colaborador (Álvarez, Indacochea, Álvarez, & Yoza, 2018).

(Chiavenato I. , 2013) Señala que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos; por lo que destaca que el capital humano representa una parte esencial en toda institución.

Por su parte, (Adeeko, Aboyade, & Oyewole, 2017), mencionan que el desempeño de un trabajador se puede ver afectado por factores, como el trabajo, el medio ambiente, conocimientos, habilidades, capacidades de formación, experiencia, tecnología o equipo, disposición y voluntad de mejorar en el trabajo.

Para (Ledesma, Gutiérrez, & Castro, 2018), manifiestan que el desempeño puede verse afectada por determinados factores, tales como: personales, administrativos, económicos y sociales.

En este sentido, la evaluación del desempeño laboral es planteada como uno de los más importantes indicadores para medir los resultados organizacionales ya que se evalúa las capacidades del trabajador en el cargo y sus potencialidades de desarrollo en el mismo.

El Desempeño Docente

Desempeño docente es el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas. Evaluar el desempeño docente permite fortalecer el desarrollo profesional de los docentes, generando acciones didáctico-pedagógicas que favorecen los procesos de aprendizaje de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2012).

Un docente es evaluado por medio de un proceso sistemático de obtención de datos; mismo que nos permite comprobar y valorar las clases impartidas a los estudiantes, pedagogías, manejo de emociones, responsabilidad laboral y relaciones interpersonales (Veloz, 2003).

Los autores (Robbins & Judge, 2009) señalan que la evaluación de desempeño tiene como propósito ayudar al área de talento humano a tomar decisiones conjuntamente con la alta dirección para procesos como: ascensos, transferencias y despidos; ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, brindando retroalimentación a los colaboradores y de esta manera asignar recompensas.

En ese sentido, (Almuiñas & Galarza, 2013) Consideran que el profesional docente está influenciado por las condiciones institucionales, normativas y organizativas vinculadas con su labor, las cuales pueden afectar su desempeño si no son adecuadas.

Evaluación del Desempeño

Al hablar de la evaluación del desempeño, (Grados, 2002) manifiesta que esta acción puede adoptar expresiones que representarían el mismo procedimiento como son: la evaluación de méritos, calificación de actuación individual, calificación al desempeño, evaluación de los empleados, medición del desempeño, reporte de desarrollo; los mencionados sinónimos son enfocados a medir el desempeño de un colaborador dentro de un entorno laboral.

- ✓ En este sentido, para (Chiavenato I. , 2013) la evaluación del desempeño es un sistema que valora el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo, permitiendo estimular o a su vez juzgar el aporte, la calidad, y sobre todo las cualidades de las personas.

- ✓ Para los autores (Adeeko, Aboyade, & Oyewole, 2017) en su artículo señalan que la evaluación del desempeño tiene su importancia basada en las siguientes razones:
- ✓ Comprobar la eficacia de los procesos de la selección de personal, ya que se efectúa una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño se puede comprobar si esta predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño se puede evidenciar si la predicción se ha cumplido o no.
- ✓ Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.

La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse. Mejorar la comunicación interna y proporciona datos sobre el clima laboral. Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto; adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos. Podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En base a la literatura relacionada con la evaluación del desempeño docente se considera que para la generación de necesidades de mejora continua en los profesores, resulta indispensable que estos se sometan, consciente y periódicamente, a un proceso de evaluación, no como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de estos, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un

buen profesor para, a partir de este aspecto, generar políticas educativas que contribuyan a la comunidad educativa. (Almuiñas & Galarza, 2013)

La evaluación docente en el Ecuador toma protagonismo en el año 2000, cuando se incorpora como política de estado en el Plan Decenal de Educación; creando compromisos importantes en el establecimiento de estándares de calidad y procesos permanentes de monitoreo y evaluación; de esta manera nace el Modelo de Evaluación Docente (MED), que es el resultado de un análisis de aspectos relevantes en la docencia tales como las prácticas docentes, habilidades pedagógicas, estándares educativos, involucramiento con la comunidad educativa. (INEVAL, 2017).

El (Ministerio de Educación, 2012) considera que a partir de la evaluación se obtienen beneficios directos para los diferentes actores implicados en la educación como se indica a continuación:

Para docentes. - Permite conocer el nivel de desarrollo profesional para mejorarlo considerando su conocimiento; reconocerse como agentes de cambio a partir de la comprensión de los resultados, promover una cultura de diálogo.

Para directores. - Fortalecer el rol de los docentes de esta manera convertir a las escuelas en comunidades de aprendizaje; además de tener información sobre el conocimiento y la práctica profesional en gestión del aprendizaje, liderazgo pedagógico, las habilidades socioemocionales y competencias ciudadanas de la planta docente.

Para autoridades. - Contar con información sobre el desempeño docente a nivel nacional con el objetivo de configurar políticas públicas efectivas; adicional, se cuenta con información comparable que permita monitorear la práctica docente y mejorar el sistema educativo.

Para la comunidad. - Promover una cultura de evaluación que permita reflexionar, dialogar y hacer valoraciones sobre diferentes procesos educativos.

Tabla 2. Tipos de evaluación docente

Evaluación Interna	Evaluación Externa
1.- Autoevaluación: Autoanálisis y autocrítica del docente	1.- Ineval. - Instancia técnica encargada de la aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño para el área de la básica y bachillerato.
2.- Coevaluación: Mide el conocimiento del desempeño docente, a través de la percepción de un compañero de trabajo en su mismo ciclo o especialidad.	
3.- Heteroevaluación: Evalúan los estudiantes la metodología de enseñanza por medio de un cuestionario.	
4.- Observaciones en clase: Revisión de la planificación, aplicación y recursos didácticos que el docente emplea en el aula.	

Fuente: (Ministerio de Educación, 2016)

La evaluación interna es creada por la misma unidad educativa bajo el cumplimiento de un reglamento y en el caso de la evaluación externa está a cargo de un organismo independiente de la entidad.

Estándares de desempeño docente.

Para los autores (Gaytán, Cano, & Gutiérrez, 2013) los estándares de desempeño docente “describen lo que los docentes deben saber y saber hacer; es decir, lo que deben

aprender y cómo deben desempeñarse”. Por consiguiente, se refieren a todos estos elementos y permiten al docente enmarcar su desempeño dentro de parámetros claros establecidos por el órgano regular.

Con el objetivo de brindar una educación de calidad el Ministerio de Educación establece una norma técnica con el objetivo de orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia la mejora continua; contribuyendo a la correcta aplicación del MED en las instituciones educativas. (Ministerio de Educación, 2012).

Los estándares de desempeño docente contemplan cuatro dimensiones que contienen las áreas de lo que un docente de calidad debe desarrollar en su desempeño y a su vez influyen en los aprendizajes de los estudiantes, estas dimensiones son detalladas a continuación:

Integración Educativa

La integración se prevé como un proceso encaminado a tener en cuenta y a satisfacer la diversidad de las necesidades de todos los estudiantes por una mayor participación en el aprendizaje, en la vida cultural y en la vida comunitaria, y por una reducción del número de los que se excluyen de la educación o excluidos dentro de la educación.

Supone de cambiar y adaptar el contenido, los enfoques, las estructuras y las estrategias, basándose en una visión común que engloba a todos los niños del grupo de edades contempladas y con la convicción que el sistema educativo ordinario tiene el deber de educar todos los niños.

Los desafíos de la educación integradora son principalmente la calidad de la enseñanza, la flexibilidad de los currículos y el desarrollo de la ciudadanía y de los valores éticos.

El reto de la educación integradora

La educación integradora tiene por objetivo reforzar la cohesión social. Para conocer los impactos del sistema educativo en el proceso de desarrollo, es necesario interesarse

por las relaciones educación conflicto no sólo en tiempo de crisis sino de una manera más general.

Como lo destacó el DFID (Ministerio del Trabajo, 2018) en el informe Educación, Conflicto y Desarrollo Internacional, la educación puede ser fuente de solución o fuente de problema, puede contribuir a reducir los conflictos y favorecer el proceso de paz y también exacerbar la hostilidad entre los grupos sujetos a una tensión étnica.

Medios de afrontar el reto

1. Construir una identidad nacional común basada en la diversidad: tener una concepción multilingüe y multicultural de la identidad nacional. Es importante reconocer todas las partes que comprende la comunidad y crear la "unidad en la diversidad". Convenio sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales.
2. Volver la escuela a la comunidad: en los países en desarrollo, el contenido y el método de organización de la escuela no son representativos de las culturas local y nacional ya que se basan en un modelo nacido en Europa. Por tanto, la escuela se convierte en un medio de enajenación que crea un desfase cultural entre los niños escolarizados, los padres y la comunidad.
3. Volver el sistema educativo heterogéneo: los sistemas educativos tienen una imagen ficticia de homogeneidad cultural a través la invención y la utilización de una literatura nacional, la promulgación de una lengua nacional común, de la construcción y la imposición de una cultura común, la creencia a una historia y a un destino compartidos y de las esperas y comportamientos comunes que traducen un único sentido.

METODOLOGÍA

La presente investigación tiene como finalidad mejorar la integración educativa a través de un plan de mejora desde la optimización del clima laboral, mediante una

investigación mixta realizada en dos momentos. A través de esta ruta los investigadores pueden seleccionar las interrogantes para recopilar analizar e interpretar la metodología mixta en el proyecto que serán empleados en el contexto de la Unidad Educativa Juan Pío Montufar de la ciudad de Quito.” De allí que, la investigación mixta es aquella que aúna los métodos cualitativos y cuantitativos, con el fin de disponer de las ventajas de ambos y minimizar sus inconvenientes (Andrade, Cabezas, & Torres, 2018)

Esta ruta además nos permitió recopilar información y a la vez, analizar e integrar la investigación cuantitativa y la cualitativa mediante escalas de puntuación y análisis estadísticos de respuestas e información recopilada. El presente trabajo de investigación lo realizamos de manera no experimental debido a que se observó el clima laboral dentro de la Institución Educativa ya existente y estudiamos los acontecimientos tal y como se dieron. A tal efecto realizamos la encuesta de manera transexenal ya que solo se aplicó una vez.

Al utilizar las dos rutas nos dio varias fortalezas como mejor comprensión del tema de investigación, mediante el desarrollo de procedimientos sistemáticos, empíricos y críticos; tomando en cuenta la ruta cuantitativa se realizó una investigación exploratoria para realizar preguntas abiertas y descubrir las ideas y percepciones de las y los entrevistados, y por último en la ruta cualitativa se elaboraron cuestionarios para saber con mayor precisión la opinión de los encuestados mediante datos estadísticos. Es importante destacar que, el enfoque predominante de este estudio es la ruta cuantitativa en donde se desarrolló en la herramienta de Google forms.

Población y Muestra

La presente investigación ha sido aplicada en la Unidad Educativa Juan Pío Montufar ubicada en la ciudad de Quito.

La Dirección Distrital de Educación perteneciente a la provincia de pichincha, cuenta con esta institución; cuyo personal docente ha sido considerado como población de estudio, arrojando un total de 100 individuos de acuerdo al distributivo docente de la Unidad de Planificación del distrito, mismas que se detalladas a continuación:

Tabla 3. Población

Población	Docentes
Unidad Educativa Juan Pio Montufar	100
Total	100

Fuente: Distributivo docente

Elaborado por: Basantes, Montenegro y Párraga

(Arias, 2006) Menciona que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. Y muestra es un subconjunto de la población, aplicada para optimizar tiempo y recursos en el proyecto de estudio.

La fórmula para el cálculo de la muestra es la estratificada: se trabaja con un error muestral del 0.05% del total de la población.

Datos:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

e= Error de estimación

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} =$$

$$n = \frac{100}{1 + 100(0.05)^2} =$$

$$n = \frac{100}{1 + 100(0.0025)} =$$

$$n = \frac{100}{1 + 0,25} =$$

$$n = \frac{100}{1,25} = 80$$

Con la siguiente fórmula podemos determinar que el tamaño de la muestra es de ochenta docentes.

En cuanto al momento 2 cualitativo, este se desarrolló mediante la aplicación del método hermenéutico. Para lo cual, se requirió de aplicar la técnica de la entrevista a 4 directivos y 4 docentes de la institución Juan Pío Montufar, escenario de la investigación. La información obtenida se interpretó utilizando la categorización, estructuración y triangulación.

RECOPIACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

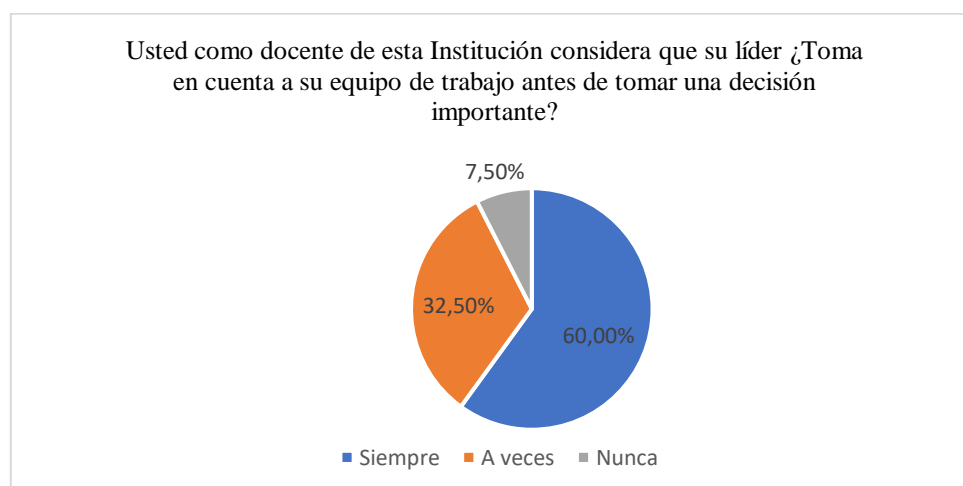
La recopilación de análisis de datos nos permitió saber, el actual clima laboral de la Unidad Educativa Juan Pío Montufar, a continuación, se presentarán los análisis cualitativos, mediante la entrevista a docentes y directivos y la cuantitativa misma que se aplicó mediante una encuesta a cada docente.

Análisis cuantitativo:

Tabla 4. Distribución de respuestas emitidas por los docentes de la Unidad Educativa Juan Pío Montufar.

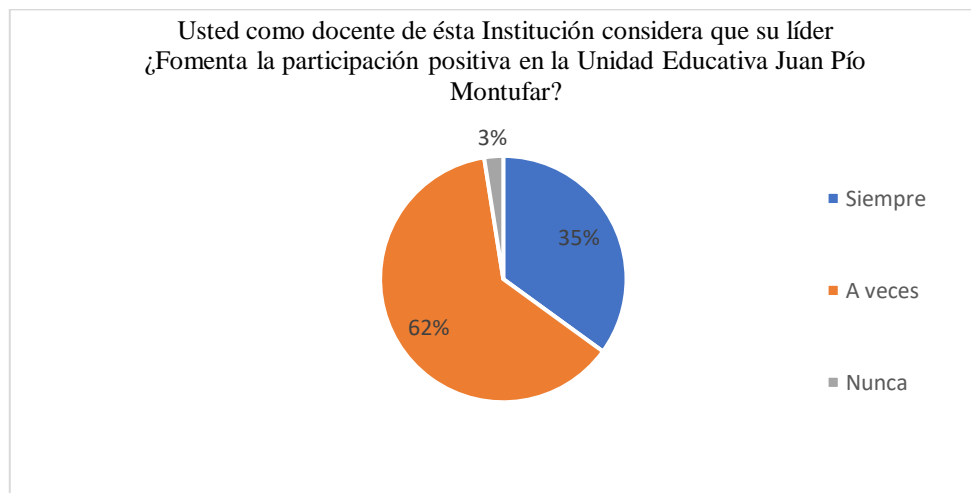
Ítem	Usted como docente de esta Institución considera que su líder:	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	Toma en cuenta a su equipo de trabajo antes de tomar una decisión importante.	48	60,00	26,00	32,50	6,00	7,50	80	100
2	Fomenta la participación positiva en la unidad educativa Juan Pío Montufar.	28	35,00	50,00	62,50	2,00	2,50	80	100
3	Está comprometido en la inclusión de todos los miembros de la comunidad Educativa.	30	37,50	50,00	62,50	0,00	0,00	80	100
4	Designa equipos para delegar funciones.	28	35,00	47,00	58,75	5,00	6,25	80	100
5	Realiza reuniones de trabajo para socializar métodos y estrategias para mejorar el PEA	32	40,00	41,00	51,25	7,00	8,75	80	100
6	Identifica las fortalezas y debilidades de sus colaboradores	24	30,00	47,00	58,75	9,00	11,25	80	100
7	Hace lo que dice.	25	31,25	49,00	61,25	6,00	7,50	80	100
8	Es responsable, coherente y presenta un manejo de imagen que agrada a sus docentes	31	38,75	49,00	61,25	0,00	0,00	80	100
9	Comunica de forma efectiva las decisiones de su equipo directivo.	26	32,50	51	63,75	3,0	3,75	80	100
10	Es una persona empática, comprometido por el bienestar y salud mental de todo su equipo	37	46,25	38	47,50	5,0	6,25	80	100
11	Le brinda ayudas satisfactorias	26	32,50	48	60,00	6,0	7,50	80	100
12	Se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus docentes.	30	37,50	44	55,00	6,0	7,50	80	100
13	Desarrolla actividades para la optimización del reconocimiento profesional	24	30,00	50	62,50	6,0	7,50	80	100
14	Genera confianza al intercambiar pensamientos con su equipo docente.	26	32,50	49	61,25	5,0	6,25	80	100
15	Reconoce el esfuerzo de su equipo de trabajo y en consecuencia de ello los motiva dándoles menciones honoríficas en sesiones públicas, fomentando el pensamiento de superación personal.	21	26,25	49	61,25	10,0	12,50	80	100

Gráfico 1: Distribución de respuestas obtenidas a la pregunta número 1, por los integrantes de la muestra a la dimensión conocimiento de participación



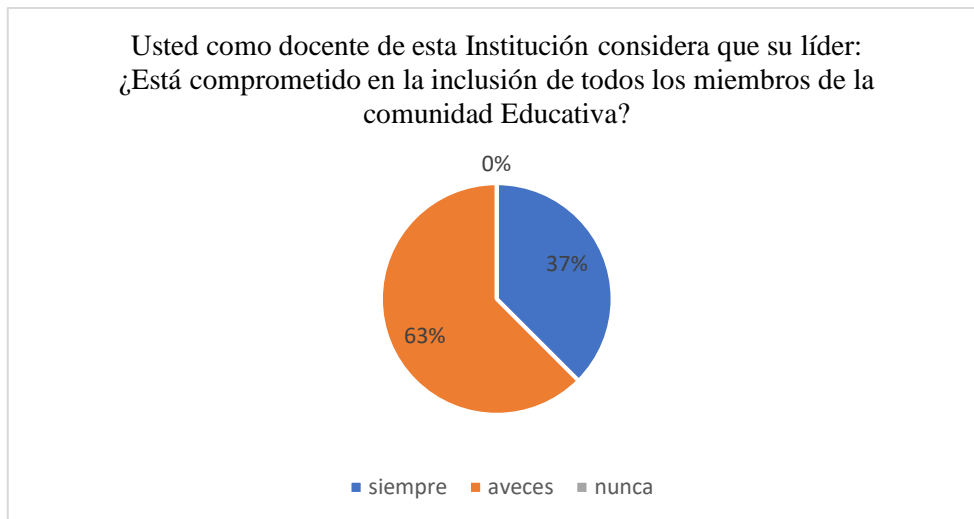
El gráfico anterior nos muestra que el 60% de la población encuestada considera que su líder si los toma en cuenta antes de tomar una decisión lo que demuestra el compromiso y apoyo mutuo, mientras el 32.5% considera que solo a veces son tomado en cuenta, y por último un 7.50% cree que nunca son tomado en cuenta, este mínimo grupo de personas no corresponde ni a la cuarta parte de los encuestados.

Gráfico 2: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 2, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión conocimiento de participación.



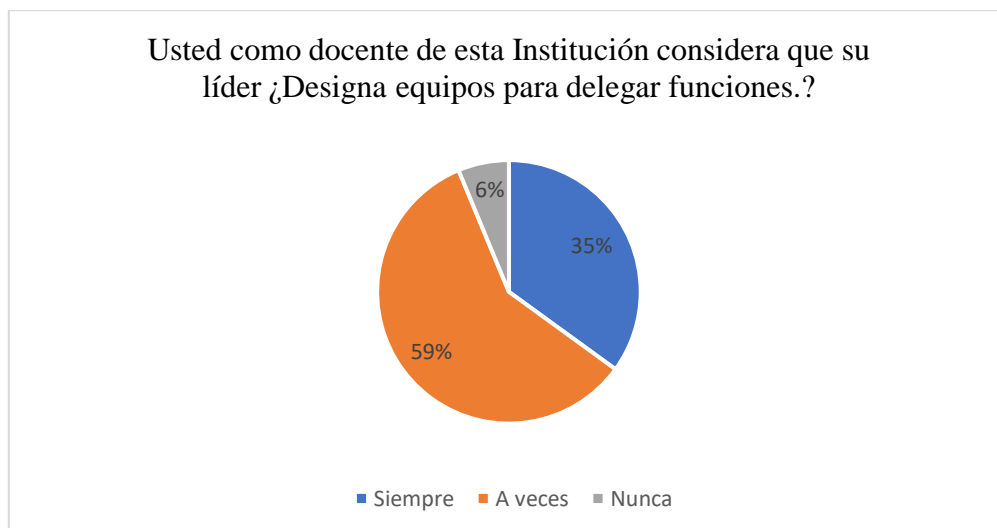
Según las encuestas realizadas el gráfico nos muestra que el 35% de los docentes se encuentran activos en la participación dentro del trabajo del cual disponen para ejecutar sus labores correctamente, el 62% consideran que a veces el líder fomenta la participación positiva, mientras que un 3% cree que nunca hay participación dentro de la Institución Educativa.

Gráfico 3: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 3, por los integrantes de la muestra, obtenidas a la dimensión De compromiso.



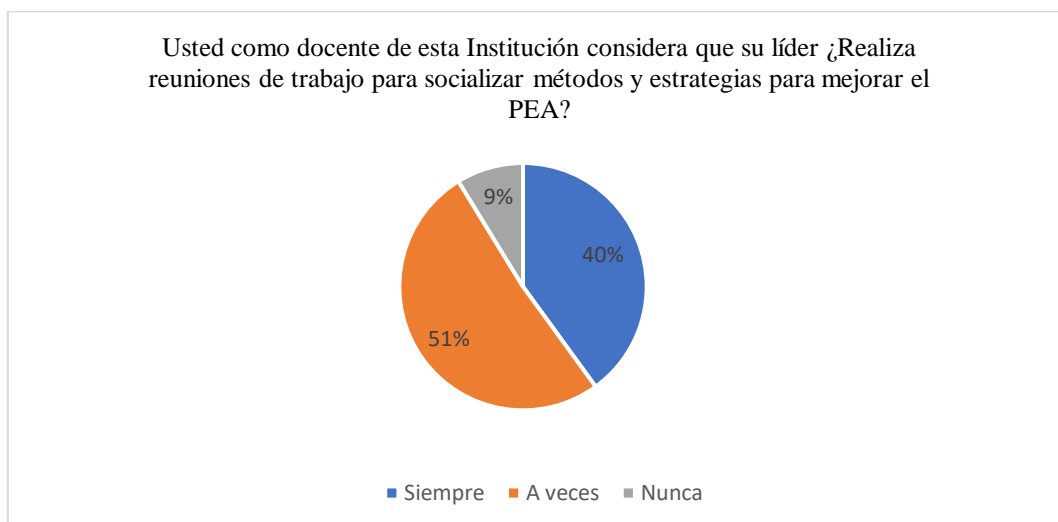
Según las encuestas realizadas el gráfico nos muestra que el 37% de los docentes creen que su líder se encuentra comprometido en la inclusión de todos los miembros de la comunidad, mientras que el 63% cree que a veces lo que significa una mayoría.

Figura 4: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 4, por los integrantes de la muestra obtenidas a la dimensión conocimiento de trabajo en equipo



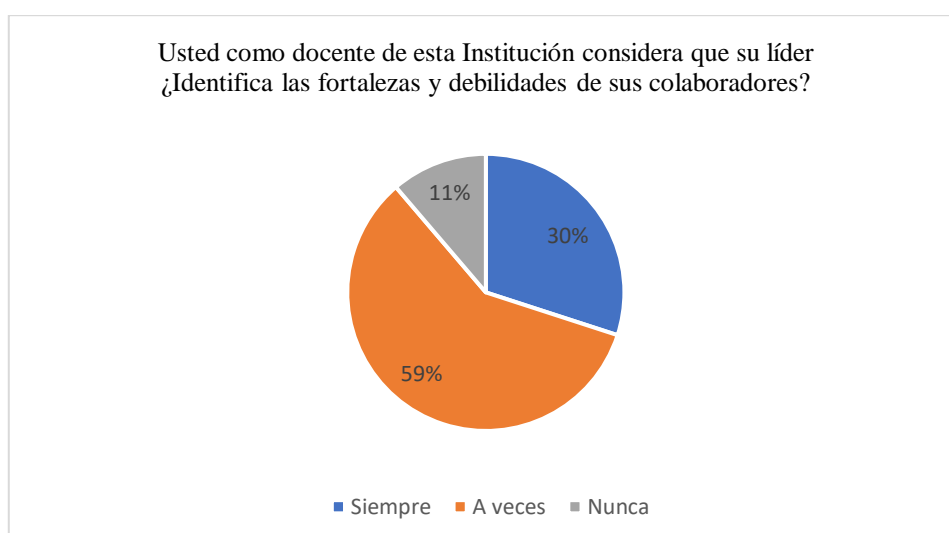
El gráfico anterior muestra que el 35% de los docentes encuestados que laboran en la Unidad Educativa indica que en dicho establecimiento existe un comportamiento organizativo es decir si trabajan en equipo, mientras que un 59% respondió que solo a veces delegan funciones y solo el 6% cree que el líder nunca delega funciones.

Gráfico 5: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 5, por los integrantes de la muestra obtenidas a la dimensión de socialización.



Según los docentes encuestados el gráfico anterior señala que el 40% de docentes cree que su líder siempre realiza reuniones de trabajo para socializar métodos y estrategias para mejorar el PEA, reconociendo así que la comunicación entre la comunidad Educativa es regular, mientras que el 51% de docentes considera que solo a veces socializan documentos y un 9% cree que nunca, generando conflictos lo cual no permite una buena integración e interacción entre las áreas.

Gráfico 6: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 6, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión de Debilidad y fortalezas.



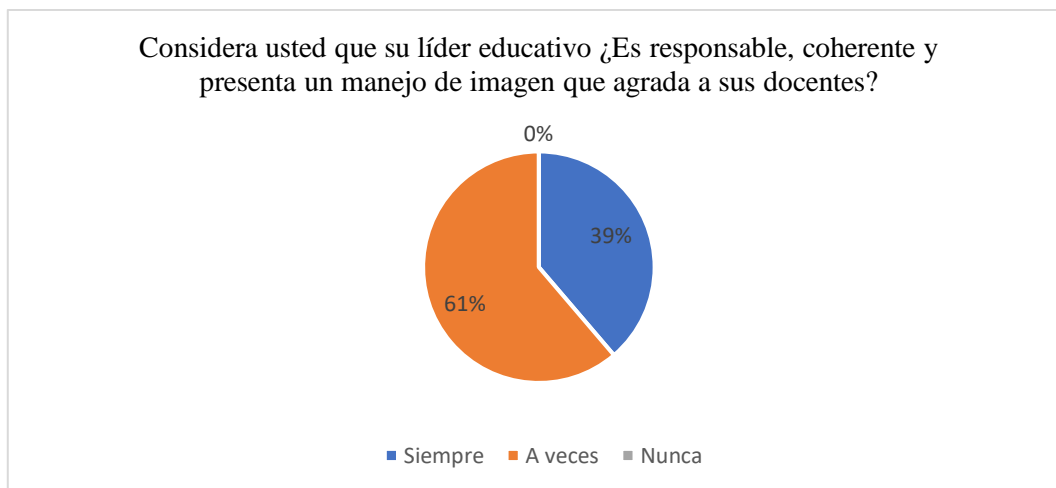
El gráfico precedente muestra que el 30% de las personas encuestadas, manifiestan que el líder educativo sí reconoce sus fortalezas y debilidades ya que este es el punto principal en toda Institución, esta respuesta promueve un ambiente laboral positivo y a su vez fomenta la motivación en el trabajo generando mayor productividad, mientras que el 59% considera que su líder identifica sus fortalezas y debilidades solo a veces y el 8,10% nunca.

Figura 7: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 7, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión de responsabilidad.



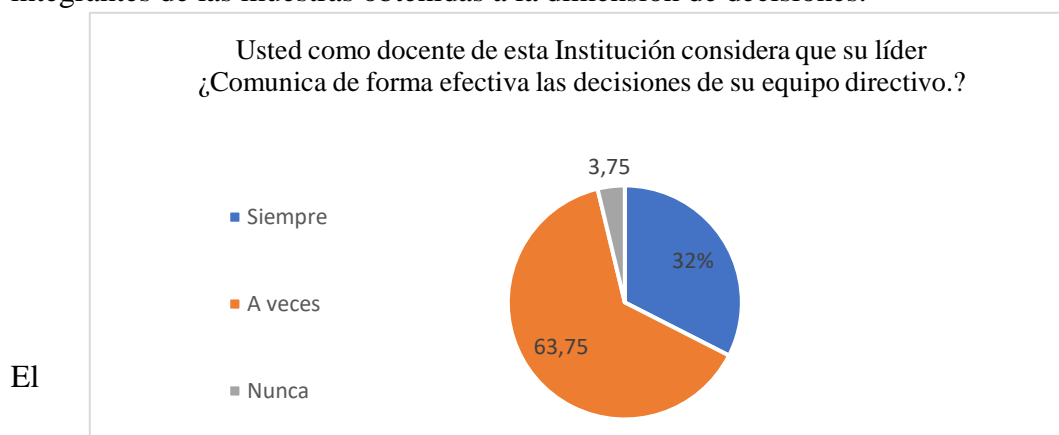
De acuerdo con las encuestas el gráfico anterior nos muestra que el 31% de los docentes, indican que su líder educativo siempre hace lo que dice, es decir que es una persona de principios, mientras que la mayoría de docentes ósea el 61% cree que solo lo hace a veces, y por último el 8% cree que no.

Figura 8: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 8, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión de responsabilidad.



De acuerdo con las encuestas realizadas el gráfico anterior nos muestra que el 39 % de los docentes, indican que su líder educativo siempre es responsable, coherente y presenta un manejo de imagen que agrada a sus docentes, mientras que la mayoría que corresponde al 61% cree que solo a veces. Sin embargo, ninguno de los encuestados respondió nunca, lo que significa que el líder de la UE JPM es una persona agradable.

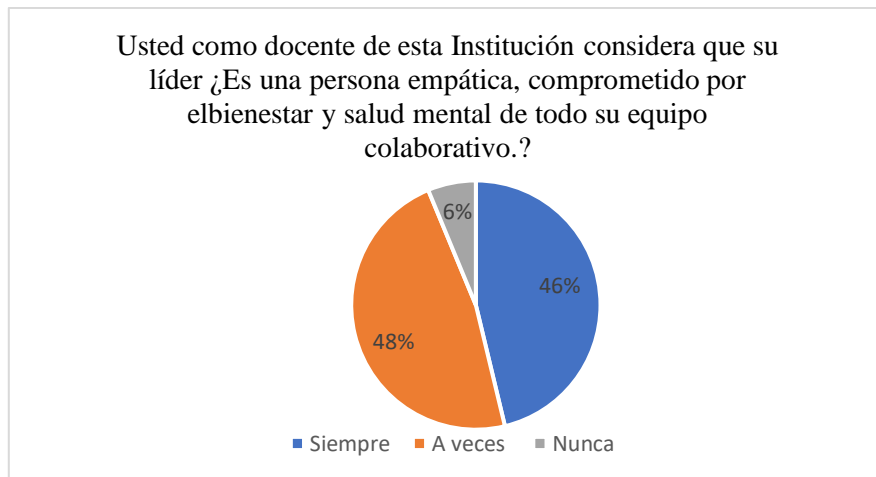
Figura 9: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 9, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión de decisiones.



El

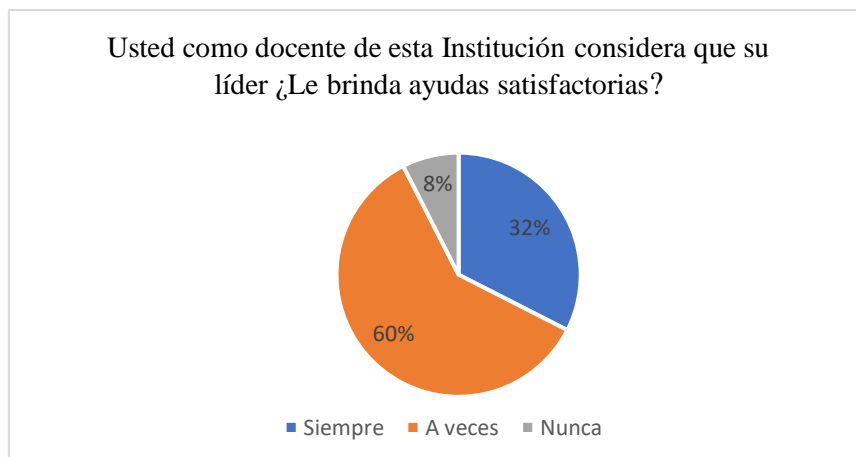
gráfico anterior nos muestra que el 32% de los docentes encuestados, dan como resultado que el equipo directivo siempre comunica las decisiones tomadas por ellos, mientras que un 63.75% cree que solo a veces se les comunica, y una poquísima población que representa al 3.75% cree que nunca.

Figura 10: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 10, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión de compromiso.



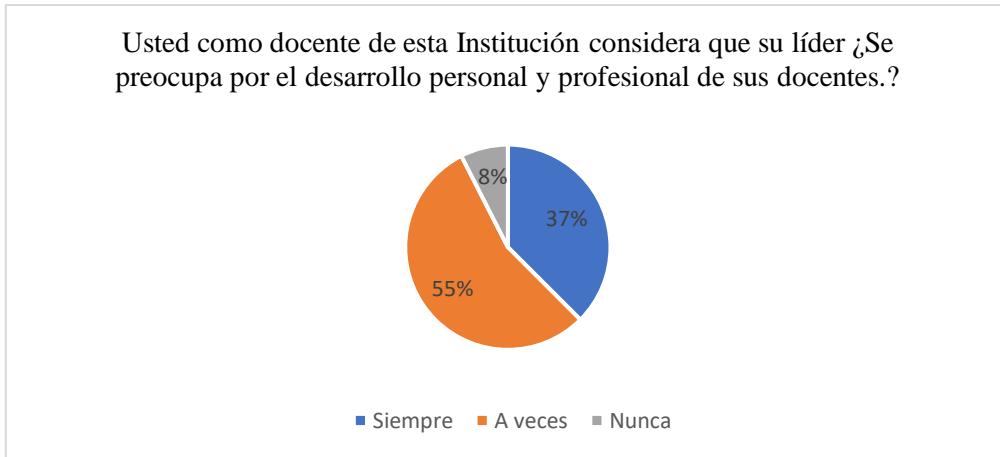
El gráfico 10 apunta que el 46% de la población encuestada considera que su líder si se preocupa por el bienestar de cada colaborador, fortaleciendo el liderazgo institucional, mientras que el 48% considera que solo lo hace a veces y un 6% cree que nunca.

Figura 11: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 11, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión de Satisfacción.



Por su parte, en relación a la pregunta 11 el 32% de los docentes dicen que siempre su líder les brinda ayuda satisfactoria es decir que el líder está abierto a cualquier ayuda, mientras que un 60% considera que a veces les ayuda y un mínimo porcentaje de 8% cree que su líder no soluciona los problemas.

Figura 12: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 12, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión de desarrollo personal.



El gráfico 12 refiere que el 37% de la población encuestada considera que siempre su líder se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores significando así que el compañerismo y apoyo mutuo es, mientras el 55% la considera que solo a veces se preocupa y finalmente un 8% cree que su líder nunca se preocupa por su equipo de trabajo.

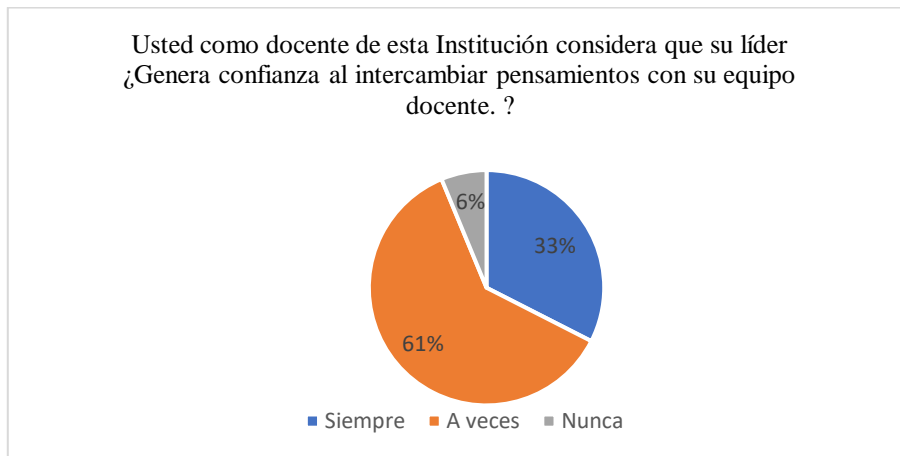
Figura 13: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 13, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión de optimización del reconocimiento profesional



De acuerdo con el gráfico 13 nos muestra que el 30% de las personas encuestadas, creen que su líder siempre desarrolla actividades para la optimización del reconocimiento profesional, mientras que un 62% cree que solo lo hace a veces, significando que su

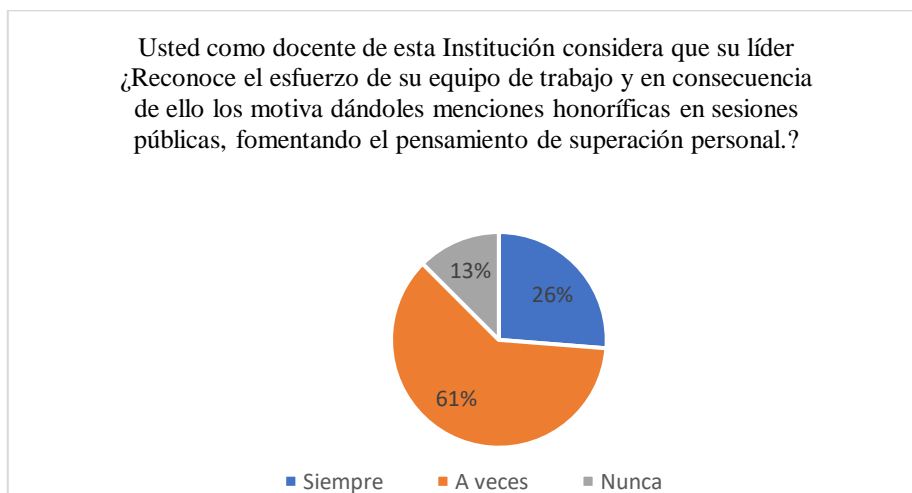
líder sí reconoce el esfuerzo del docente y lo reconoce en cualquier evento, y una minoría con un 8% cree que su líder nunca ha reconocido su labor.

Figura 14: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 14, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión de equipo docente.



En lo atinente, el gráfico 14 nos muestra que el 33 % de los docentes, indican que siempre su líder les genera confianza y un 61% considera que solo lo hace a veces, creyendo así que, si existe un clima laboral bueno, mientras que una minoría con el 6% cree que su líder nunca genera confianza.

Figura 15: Distribución de respuestas emitidas a la pregunta número 15, por los integrantes de las muestras obtenidas a la dimensión de equipo de trabajo



En lo que respecta a la pregunta 15, el gráfico nos muestra que el 26% de los docentes encuestados creen que su líder siempre reconoce su esfuerzo, un 61% cree que su líder solo reconoce su esfuerzo a veces, sin embargo, como estos reconocimientos son públicos la mayoría de docentes lo han recibido y solo un 13% cree nunca haber recibido un reconocimiento por parte de su líder.

Análisis Cualitativo

Tabla 5. Categorización de Directivos

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Integración Educativa	<p>darle su oportunidad cuando tiene alguna inquietud aclararle, también darle la oportunidad a que si tiene alguna propuesta innovadora que sea beneficio de los estudiantes darle apertura.</p> <p>debe trabajar de manera organizada con una información oportuna en su momento adecuado</p> <p>sensibilizar cuando se trabaja en un ambiente colaborativo y en un ambiente de trabajo bueno todos colaboran, entonces como</p>	Inv.	<p>Desde su perspectiva como directivo, ¿Cuáles cree que son las acciones que desarrolla en la Institución para generar un ambiente participativo y colaborativo?</p>
		D1	<p>En primer lugar, para desarrollar un buen ambiente es primeramente al personal docente darle su oportunidad de por ejemplo cuando tiene alguna inquietud aclararle, también darle la oportunidad a que si tiene alguna propuesta innovadora que sea beneficio de los estudiantes darle apertura.</p>
		D2	<p>Bueno primero que nada uno siempre debe trabajar de manera organizada con una información oportuna en su momento adecuado para que el trabajo sea colaborativo, participativo y comunicativo.</p>
		D3	<p>Bueno desde mi perspectiva y desde mi practica lo primero es sensibilizar porque cuando se trabaja en un ambiente colaborativo y en un ambiente de trabajo bueno todos colaboran, entonces como</p>

	<p>acciones que se realizan</p> <p>socializaciones, capacitaciones, talleres sensibilización con cada uno de los docentes,</p> <p>hacer las reuniones tanto con los directivos como los del comité central y los docentes también</p>	<p>D4</p>	<p>acciones que se realizan son lo que siempre se hace para que el trabajo sea mejor para el docente, socializaciones, capacitaciones, talleres a más de la sensibilización con cada uno de los docentes, eventos que hagan ser parte integrador a cada uno.</p> <p>Muy bien, buenos días compañera, a la pregunta que usted me hace es para tener una colaboración activa y colaborativa tenemos que hacer las reuniones tanto con los directivos como los del comité central y los docentes también para tener un ambiente agradable de trabajo</p>
<p>Empatía y respeto</p>	<p>hacer reuniones y organizarse de mejor manera para todos trabajar</p> <p>fomentar las buenas relaciones entre compañeros, de manera participativo y comunicativo</p> <p>socialización de todo tomar en cuenta las ideas de cada uno de los integrantes del grupo.</p> <p>El trabajo colaborativo, por ejemplo, se forman lo que son las comisiones y todos trabajan mancomunadamente</p>	<p>Inv.</p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>D3</p>	<p>Como líder Institucional ¿Qué cree que se está haciendo para fomentar el trabajo en equipo?</p> <p>En este caso hacer reuniones y organizarse de mejor manera para todos trabajar y que todo sea por un fin común en beneficio de nuestra Institución.</p> <p>Primero fomentar las buenas relaciones entre compañeros, luego para poder realizar un trabajo en equipo de manera participativo y comunicativo también.</p> <p>Para fomentar el trabajo en equipo tiene que haber la socialización de todo lo que esté al alcance de uno y tomar en cuenta también las ideas de cada uno de los integrantes del grupo.</p> <p>El trabajo colaborativo, por ejemplo, se forman lo que son las comisiones y todos trabajan mancomunadamente</p>

	<p>al menos como que cuando hay algún desface se puede decir entre la organización o no hay esa comunicación entre los mismos grupos que integran alguna comisión entonces se hace una intervención ¿Qué es lo que está pasando? ¿Por qué quizás no está funcionando? Algo está fallando entonces se interviene rápidamente para que no se vuelvan a cometer los mismos errores, entonces creo que esa es una parte importante no, del seguimiento que se le hace al trabajo que realizan colaborativamente.</p>	D4	<p>al menos como que cuando hay algún desface se puede decir entre la organización o no hay esa comunicación entre los mismos grupos que integran alguna comisión entonces se hace una intervención ¿Qué es lo que está pasando? ¿Por qué quizás no está funcionando? Algo está fallando entonces se interviene rápidamente para que no se vuelvan a cometer los mismos errores, entonces creo que esa es una parte importante no, del seguimiento que se le hace al trabajo que realizan colaborativamente.</p>
<p>Empatía y asertividad</p>	<p>a mí me gusta llevarme con todos, darle la oportunidad confianza, ser recíprocos, ser empáticos con ellos para de esa manera trabajar en comunidad.</p> <p>con el respeto hacia mis compañeros respetar las ideas de cada uno de ellos para lograr el objetivo propuesto.</p> <p>escuchar las opiniones de los demás,</p>	<p>Inv.</p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>D3</p>	<p>Desde la integración educativa, ¿Cómo se relaciona usted con sus compañeros de trabajo al momento de intercambiar ideas?</p> <p>Bueno, desde mi punto de vista a mí me gusta llevarme con todos, ese, darle la oportunidad a que los compañeros tengan confianza, ser recíprocos, ser empáticos con ellos para de esa manera trabajar en comunidad.</p> <p>Primeramente, es con el respeto hacia mis compañeros y compañeras de trabajo, respetar las ideas de cada uno de ellos para lograr el objetivo propuesto.</p> <p>Cuando realizamos algún trabajo que nos involucre a todos lo principal es escuchar las opiniones de los demás, y si piden mi intervención o mi opinión intervengo, o sino pues cada quien tiene esa</p>

	<p style="text-align: right;">de una forma respetuosa, coordinando siempre las actividades y las tareas que debemos cumplir.</p>	<p>D4</p>	<p>potestad de opinar y dar lo mejor de sí para que dé su mejor esfuerzo, porque tampoco se puede imponer e imponer, sino que también escucharle cuales serían sus ideas o pensamientos para hacer un mejor trabajo también es válido.</p> <p>Primero basándose en la experiencia de uno de una forma respetuosa, coordinando siempre las actividades y las tareas que debemos cumplir.</p>
<p>Clima Laboral adecuado</p>	<p>Yo creo que sí,</p> <p style="text-align: center;">sí,</p> <p>No lo sé,</p> <p>Si porque el ambiente y el clima es adecuado y pedagógico,</p>	<p>Inv.</p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>D3</p> <p>D4</p>	<p>Desde su criterio ¿Cree usted que sus colaboradores sienten la satisfacción plena de trabajar dentro de la Institución que usted dirige?</p> <p>Yo creo que sí, ya que yo les ayudo en todo lo que pueda.</p> <p>Claro que sí, cuando hay el respeto y la participación sí.</p> <p>No lo sé, pero al menos no ha llegado a mi algo que me diga que se sienten insatisfecho, o alguna cosa que ya no quisieran estar aquí, quizás dentro del ámbito es un poco difícil trabajar con los padres de familia, pero al menos con los compañeros no he visto ni me ha llegado algún rumor tampoco de que están insatisfecho por algún equipo de trabajo.</p> <p>Si porque el ambiente y el clima es adecuado y pedagógico, la institución brinda las cualidades y por ende se sienten cómodos para poder realizar las actividades encomendadas a uno.</p>

Tabla 6. Categorización de Docentes

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Liderazgo desfavorable	<p>No, debido a que el liderazgo es una capacidad que se desarrolla y genera un ambiente laboral satisfactorio; lo cual no se ha visto reflejado en el ámbito de trabajo debido al cumplimiento del trabajo individual por encima del resto.</p>	Inv.	<p>Desde su experiencia, ¿Cree usted que el líder educativo genera un ambiente participativo y colaborativo? Explique.</p>
	<p>No</p>	D1	<p>No, debido a que el liderazgo es una capacidad que se desarrolla y genera un ambiente laboral satisfactorio; lo cual no se ha visto reflejado en el ámbito de trabajo debido al cumplimiento del trabajo individual por encima del resto.</p>
	<p>un líder educativo es un factor importante para el desarrollo del quehacer educativo</p> <p>debe crear y propiciar los ambientes participativos y colaborativos ya que en función de esto se logrará un buen común para poder ayudar y desarrollar todo el ambiente educativo.</p>	D2	<p>No, genera un ambiente participativo porque, en primer lugar, debemos entender que un líder educativo es un factor importante para el desarrollo del quehacer educativo por lo tanto no debemos creer debemos estar completamente seguros de que el líder educativo con sus cualidades debe crear y propiciar los ambientes participativos y colaborativos ya que en función de esto se logrará un buen común para poder ayudar y desarrollar todo el ambiente educativo.</p>
<p>no genera un ambiente participativo</p> <p>por acciones voluntarias ya que se rige a la necesidad de su jefe inmediato.</p>	D3	<p>El líder educativo no genera un ambiente participativo total con todos los docentes y colaborativo por acciones voluntarias ya que se rige a la necesidad de su jefe inmediato.</p>	

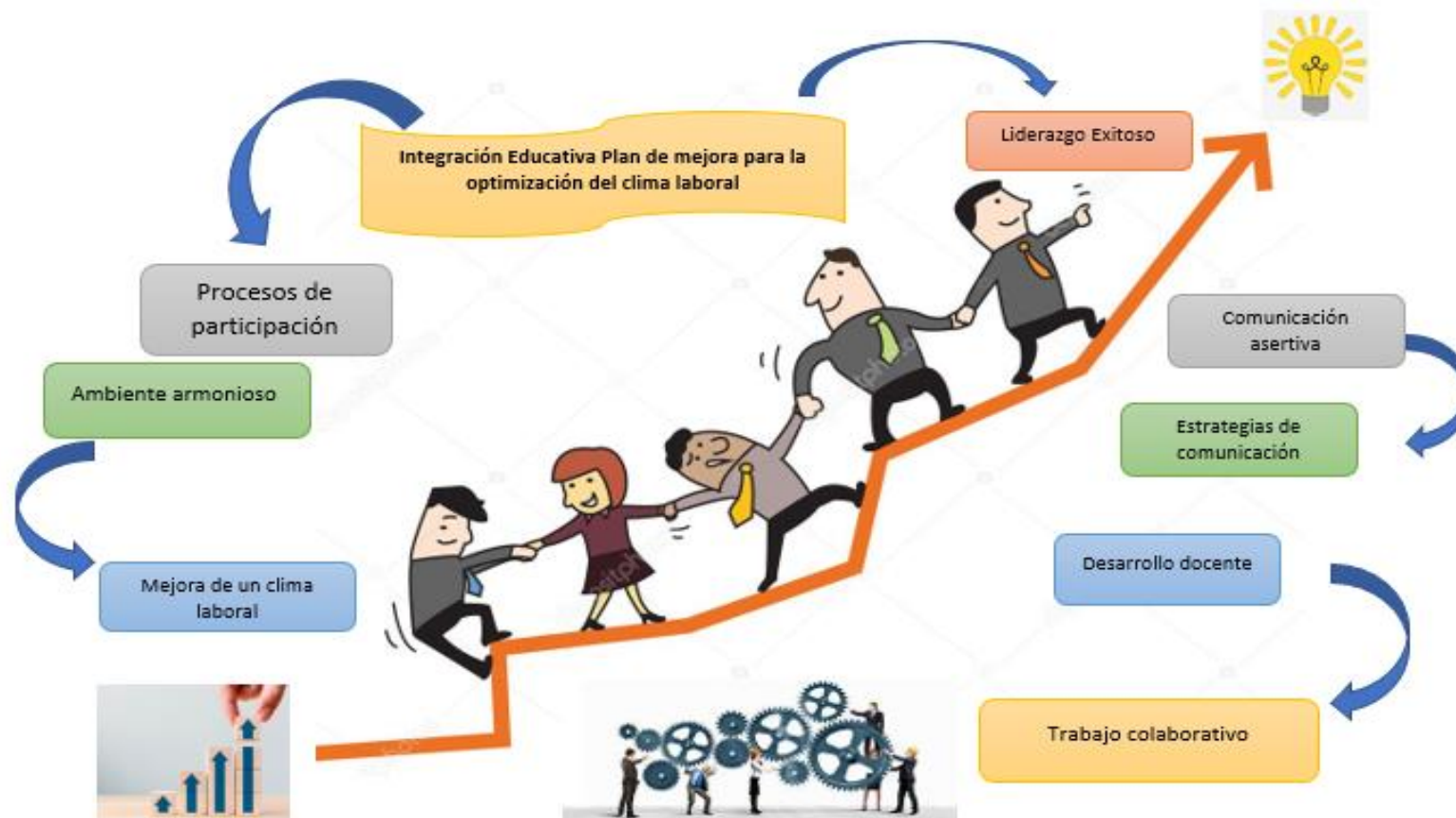
	<p>no genera un ambiente participativo busca sus propios beneficios y no los grupales fomentando la desunión entre docentes.</p>	<p>D4</p>	<p>El líder educativo no genera un ambiente participativo ya que busca sus propios beneficios y no los grupales fomentando la desunión entre docentes.</p>
<p>Trabajo colaborativo</p>	<p>prefieren competir y no cooperar, ni colaborar por un bien común.</p> <p>crear los espacios de diálogo de discusión de talleres para que se pueda discutir parámetros y directrices que enrumben al desarrollo participativo de cada uno de los docentes</p> <p>comunicación desde el comienzo de manera correcta y sencilla.</p> <p>trabajo correcto</p>	<p>Inv.</p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>D3</p> <p>D4</p>	<p>Como docente de esta Institución ¿Qué cree que se está haciendo para fomentar el trabajo en equipo?</p> <p>No se han desarrollado estrategias, debido a que el trabajo por competencia está muy arraigado en la mentalidad de las personas, por esta razón prefieren competir y no cooperar, ni colaborar por un bien común.</p> <p>Para fomentar el trabajo en equipo en las unidades educativas con el grupo humano de docentes creo que es importante crear los espacios de diálogo de discusión de talleres para que se pueda discutir parámetros y directrices que enrumben al desarrollo participativo de cada uno de los docentes de tal forma que de esta manera estamos abriendo un espectro bastante amplio para poder escuchar y analizar las opiniones y críticas de cada uno de los participantes.</p> <p>Es importante la comunicación desde el comienzo, comunicando los lineamientos de manera correcta y sencilla.</p> <p>Desde mi perspectiva se realiza un trabajo correcto, equiparando de manera</p>

	trabajo colaborativo		correcta las herramientas que gestionen un trabajo colaborativo grupal.
Respeto y compañerismo	cordialidad, con el respeto espacios de diálogo	Inv. D1 D2	<p>Desde la integración educativa, ¿Cómo se relaciona usted con sus compañeros de trabajo al momento de intercambiar ideas?</p> <p>Momentáneamente con cordialidad, pero después empiezan con este juego de poderes, de egoísmos en los que por lo general oponen el desarrollo de ideas que mejoren la calidad educativa.</p> <p>Es importante partir de uno de los valores fundamentales del ser humano que es el respeto por lo tanto en todos los espacios de diálogo de confrontación de análisis y juicios que se den con el resto de compañeros es importante mantener siempre el respeto a las diferencias eh individualidades de cada uno de ellos ya que nosotros no debemos permitirnos ser unas personas autoritarias prepotentes que no respeten ni el criterio ni el pensamiento de personas por lo tanto dentro de lo que es el grupo de docentes nosotros debemos siempre mantener el respeto y la consideración a las personas y el resto que es él mecanismos y procedimiento que se da de cada una de las discusiones en las que eh podido participar.</p>

	<p>escuchar y previamente empaparme del contenido</p> <p>para tener claro lo que están sugiriendo o lo que yo quisiera sugerir.</p> <p>Fomentando el compañerismo</p>		<p>Para mí es importante escuchar y previamente empaparme del contenido, actividad, destreza, entre otros, para de esta manera tener claro lo que están sugiriendo o lo que yo quisiera sugerir.</p> <p>Fomentando el compañerismo es fundamental para un trabajo colaborativo y productivo. Sugiriendo métodos e ideas innovadoras que favorezcan a la Institución.</p>
<p>Docentes sin reconocimiento</p>	<p>No, no se ha desarrollado ningún evento que pueda ser considerado público y por igual</p> <p>No. Quisiera que el líder educativo reconozca al personal con estímulos académicos.</p> <p>No, otorgándonos días de descanso por trabajos extras.</p> <p>No, el Ministerio de Educación, no permiten</p>	<p>Inv.</p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>D3</p> <p>D4</p>	<p>Desde su perspectiva como docente, ¿Cree usted que el líder educativo reconoce la labor de sus compañeros de trabajo? Si su respuesta es negativa explique de qué manera quisiera que reconozcan sus esfuerzos.</p> <p>No, porque no se ha desarrollado ningún evento que pueda ser considerado público y por igual, no solo para un grupo de personas que poseen mayor antigüedad.</p> <p>No reconoce. Quisiera que el líder educativo reconozca al personal con estímulos académicos.</p> <p>No, los docentes quisiéramos reconocimiento por parte del líder educativo otorgándonos días de descanso por trabajos extras.</p> <p>No, el líder educativo en las Instituciones fiscales se rige a normativas enviadas desde el Ministerio de Educación, las mismas que no permiten</p>

	reconocer por ejemplo horas extras u horas de descanso		reconocer por ejemplo horas extras u horas de descanso.
--	--	--	---

Estructuración de categorías



TRIANGULACIÓN

Tabla 7
Categorización directivos

Categoría	Entrevista en profundidad	Técnicas	
		Documental	Observación
Integración Educativa	<p>Darle su oportunidad cuando tiene alguna inquietud aclararle, también darle la oportunidad a que si tiene alguna propuesta innovadora que sea beneficio de los estudiantes darle apertura.</p> <p>Debe trabajar de manera organizada con una información oportuna en su momento adecuado</p> <p>Sensibilizar cuando se trabaja en un ambiente colaborativo y en un ambiente de trabajo bueno todos colaboran, entonces como acciones que se realizan socializaciones, capacitaciones, talleres sensibilización con cada uno de los docentes.</p> <p>Hacer las reuniones tanto con los directivos como los del comité central y los docentes también</p>	<p>Según Alejandra Martínez Orencio La información es uno de los activos potencialmente más valiosos que puede tener una empresa. El valor real de esa información depende de cómo es gestionada, del tiempo que se emplea para procesarla y traducirla en el lanzamiento de producto o servicios y de en qué medida se utiliza eficientemente y es cualitativamente mejor que la de las empresas competidoras.</p> <p>(MARTINEZ, s.f.)</p>	<p>En la entrevista con el equipo directivo se pone en manifiesto que buscan espacios para generar un mejor ambiente laboral, que den confianza y generen compromisos.</p>

<p>Empatía y respeto.</p>	<p>Hacer reuniones y organizarse de mejor manera para todos trabajar.</p> <p>Fomentar las buenas relaciones entre compañeros de manera participativo y comunicativo.</p> <p>Socialización de todo tomar en cuenta las ideas de cada uno de los integrantes del grupo.</p> <p>Se hace una intervención ¿Qué es lo que está pasando? ¿Por qué quizás no está funcionando? seguimiento que se le hace al trabajo que realizan colaborativamente.</p>		<p>En la entrevista con el equipo directivo, dieron a conocer sus estrategias para realizar un trabajo colaborativo que permita fortalecer el cumplimiento de los objetivos propuestos. La mayoría concuerda que para realizar un trabajo en equipo se deben de organizar de manera participativa y comunicativa.</p>
<p>Empatía y asertividad.</p>	<p>Llevarme con todos, darle la oportunidad confianza, ser recíprocos, ser empáticos con ellos para de esa manera trabajar en comunidad.</p> <p>Con el respeto hacia mis compañeros respetar las ideas de cada uno de ellos para lograr el objetivo propuesto.</p> <p>Escuchar las opiniones de los demás.</p> <p>De una forma respetuosa, coordinando siempre las actividades y las tareas que debemos cumplir.</p>	<p>Según Borja Quicios El respeto es uno de los valores más importantes que debemos cultivar desde el hogar y la escuela, con nuestra familia, amigos y todas las personas que están alrededor. Es la base sobre la que se sustentan las relaciones entre las personas y, por tanto, es esencial para que</p>	<p>En base a las respuestas se analizó que a los directivos les agrada relacionarse con su cuerpo docente con respeto y confianza.</p>

		<p>exista una sana convivencia y para que haya armonía dentro de la comunidad. En Guiainfantil.com, te damos unas claves para enseñar a los niños a respetar a los compañeros desde el aula. (Quicios, 2021)</p>	
<p>Clima laboral adecuado</p>	<p>Yo creo que sí. Sí. No lo sé. Si porque el ambiente y el clima es adecuado y pedagógico.</p>	<p>Según Bolívar U. Para definir un concepto sobre el clima escolar hay que tener en cuenta que este concepto proviene del clima organizacional, el que se considera como el conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone es una fuerza importante para</p>	<p>La mayoría de directivos ha respondido que sí sienten que sus colaboradores tienen la satisfacción plena de laborar dentro de la Institución. Por lo que creemos que el clima laboral dentro de la Institución es positivo según las respuestas de los directivos.</p>

influir en el comportamiento de los empleados, los cuales influyen en la productividad y satisfacción de la organización.

El clima organizacional difiere entre una institución y otra, esto se debe a las características propias de la organización, las percepciones que cada persona tiene del medio en que labora, ellas “están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona” (Bolívar, s.f.)

Tabla 8
Categorizaciones docenes

Categoría	Entrevista en profundidad	Técnicas	
		Documental	Observación
Liderazgo Desfavorable	<p>No, debido a que el liderazgo es una capacidad que se desarrolla y genera un ambiente laboral satisfactorio; lo cual no se ha visto reflejado en el ámbito de trabajo debido al cumplimiento del trabajo individual por encima del resto.</p> <p>No, genera un ambiente participativo porque un líder es un factor importante para el desarrollo del quehacer educativo por lo tanto debe crear y propiciar los ambientes participativos y colaborativos ya que en función de esto se logrará un buen común para poder ayudar y desarrollar todo el ambiente educativo.</p> <p>no genera un ambiente participativo por acciones voluntarias ya que se rige a la necesidad de su jefe inmediato.</p> <p>no genera un ambiente participativo, busca sus propios beneficios y no los grupales fomentando la desunión entre docentes.</p>	<p>Según Gonzalo A. Analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios</p>	<p>Todos los docentes han respondido que el líder educativo no genera un ambiente participativo y colaborativo por lo que se presume que dentro de la Institución Educativa existe un desagradable clima laboral.</p>

		<p>empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder. (Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, s.f.)</p>	
<p>Trabajo Colaborativo</p>	<p>Prefieren competir y no cooperar, ni colaborar por un bien común.</p> <p>Crear los espacios de diálogo de discusión de talleres para que se pueda discutir parámetros y directrices que enrumben al desarrollo participativo de cada uno de los docentes.</p> <p>Comunicación desde el comienzo de manera correcta y sencilla.</p>	<p>Según Gonzalo A. es un espacio formativo que propone fortalecer las capacidades de las y los ciudadanos, como agentes de cambio, a través de espacios que promuevan el intercambio de saberes y de experiencias dirigidos a</p>	

	Se realiza un trabajo correcto, equiparando de manera correcta las herramientas que gestionen un trabajo colaborativo grupal.	fortalecer una participación transformadora por el bien común. (fortalecer habilidades y destrezas de liderazgo, s.f.)	
Respeto y compañerismo	<p>Momentáneamente con cordialidad.</p> <p>El respeto, espacios de diálogo y la consideración a las personas y el resto que es él mecanismos y procedimiento que se da de cada una de las discusiones en las que eh podido participar.</p> <p>Escuchar y previamente empaparme del contenido, para tener claro lo que están sugiriendo o lo que yo quisiera sugerir.</p> <p>Fomentando el compañerismo.</p>	<p>Según Vaillant El trabajo colaborativo o en equipo, es una metodología fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que profesoras y profesores <i>“estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado (VAILLANT, s.f.)</i></p>	Tomando en cuenta la respuesta de los docentes nos hemos dado cuenta que la mayoría responde haciendo énfasis en valores como escuchar, respetar y compañerismo.
Docentes no valorados	No, no se ha desarrollado ningún evento que pueda ser considerado público y por igual.	Según la escuela de ciudadanía dice que Una tarea clave de	Con las respuestas descritas hemos observado que todos los docentes no se sienten

No reconoce. Quisiera que el líder educativo reconozca al personal con estímulos académicos.

No, los docentes quisiéramos reconocimiento otorgándonos días de descanso por trabajos extras.

No, el Ministerio de Educación, no permiten reconocer por ejemplo horas extras u horas de descanso

directivos es el ejercer diversas acciones de liderazgo y de involucramiento directo, tendientes a mejorar o mantener el rendimiento estudiantil, el crecimiento profesional de todo el personal de la institución, incluyendo el de los propios directivos, y de otros actores esenciales para la institución como las familias y la comunidad. Implica evidenciar capacidad de interpretación y de adaptación de los entornos cambiantes y de conducir a la comunidad educativa en esos contextos variables adoptando diversos enfoques de trabajo, según la situación, teniendo siempre

valorados, ya que mencionan que no se les reconoce el esfuerzo que realizan a diario.

como foco el mejoramiento
continuo. (ECUADOR, s.f.)

Discusión de Resultados

Con los resultados obtenidos y mediante el análisis realizado los investigadores conllevan a la siguiente reflexión, como ya se había mencionado anteriormente, se hace hincapié a que el clima laboral en la Unidad Educativa Juan Pío Montufar es poco asertiva en la mayoría de sus colaboradores. Finalizada la investigación, se puede evidenciar que los directivos de la Unidad Educativa JPM, deben implementar estrategias de liderazgo asertivo, motivacional y acorde a las necesidades de una mejora en el desarrollo que permitan tener un mejor clima laboral para el mejoramiento profesional, personal y emocional de todos sus colaboradores.

Mediante el análisis de las 15 preguntas de encuesta para la determinación del clima laboral podemos definir que el clima laboral se encuentra ligeramente más arriba de la media, esto implica que hay mucho que mejorar ya sea en el trato y seguridad de los docentes.

(Brunet, 1987) asume que el clima organizacional, puede determinar y condicionar el comportamiento de los individuos en la organización, favoreciendo o limitando su grado de motivación respecto a la actividad que están desarrollando, en consecuencia, influye en la existencia de un ambiente favorable o no, ya que estimula al personal para la realización de un trabajo.

Analizando los datos desde la ruta cuantitativa en la dimensión del liderazgo institucional se pudo evidenciar que el 55% de encuestados respondieron que a veces su líder cumple con las funciones siendo este porcentaje el más alto.

Como aportación para la Unidad Educativa JPM podemos mencionar, que gracias a este estudio se pudo evidenciar cuál es la dinámica laboral con la que vienen trabajando, además permitió saber si los docentes están de acuerdo y se sienten conformes con el

ambiente laboral en el que trabajan, siendo los resultados que no tienen un buen ambiente laboral en todos los espacios.

En el momento cualitativo la categoría con mayor impacto fue el clima laboral, por lo que los docentes de la institución no se sienten en total acuerdo con la gestión que se viene realizando en pro a mejorar el clima laboral.

Se espera que con esta investigación se pueda elaborar un plan para mejorar el ambiente laboral de los docentes, con la participación activa de autoridades y cuerpo docente, para la toma de decisiones y que se sienta el desarrollo profesional y la satisfacción de laborar a gusto en el entorno en el que se encuentren, ya que se había mencionado anteriormente que el trabajador es el eslabón principal para que una organización sea exitosa.

PROPUESTA

Plan de Mejora para Integración Educativa para la optimización del clima Laboral

Propósito de la propuesta

Optimizar el clima laboral a partir de la integración en la Unidad Educativa Juan Pío Montufar

Justificación

Luego de realizar el análisis cualitativo y el análisis cuantitativo se llegó a la conclusión que la Institución Educativa Juan Pío Montufar no tiene un clima laboral agradable debido a las acciones de los directivos lo que con lleva una mala aptitud y desempeño por parte de los docentes, por lo que el equipo investigativo ha decidido realizar un Plan de mejora cuya finalidad sea rescatar el clima laboral dentro de la Institución, este estudio también permitirá la reflexión de los Directivos a fin de lograr un equilibrio y que todos puedan trabajar en equipo llegando más rápido a los objetivos propuestos de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

La presentación del plan de mejora institucional no es de resolución técnico destinado a su presentación, aprobación y financiamiento sino más bien es una oportunidad para crear un ambiente laboral satisfactorio y mayor compromiso de sus colaboradores con la propuesta formativa de mejora.

Este plan busca el mejoramiento del clima laboral dentro de la institución de manera oportuna, creativa y periódicamente, está relacionada con los proyectos y planes anteriores que se han dado o se están dando en la Unidad Educativa, debe tener consenso para que el trabajo en equipo conjuntamente con los directivos y docentes y que las decisiones sean tomadas de manera colectiva para un bien común.

Con los antecedentes descritos anteriormente se justifica la implementación del Plan de Mejora para Integración Educativa para la optimización del clima Laboral.

Estructura de la propuesta

La propuesta está dirigida a docentes y directivos de la Unidad Educativa Juan Pio

Montufar y está dividida en tres etapas que son:

Etapas previas

- Reuniones de directivos y docentes
- Verificar las acciones a desarrollar

Implementación del Plan

- Dialogar sobre las acciones a tomar
- Comenzar a ejecutar las acciones programadas con los directivos y docentes
- Dar seguimiento a la ejecución de las acciones
- Cumplir con los tiempos establecidos
- Verificar que se cumpla el Plan de acuerdo a lo proyectado

Evaluación

- Diseñar un plan de evaluación
- Evaluar las acciones que se han desarrollado en la ejecución de la propuesta.
- Realizar informes sobre la evaluación dada
- Indicar las ventajas y desventajas de la ejecución del Plan de Mejora

Este plan busca el mejoramiento del clima laboral dentro de la institución de manera oportuna, creativa y periódicamente, está relacionada con los proyectos y planes anteriores que se han dado o se están dando en la Unidad Educativa, debe tener consenso para que el trabajo en equipo conjuntamente con los directivos y docentes y que las decisiones sean tomadas de manera colectiva para un bien común.

Tabla 10

Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN	
ÁREA DE MEJORA	Clima laboral en la Unidad Educativa JPM
PERIODO DE EJECUCIÓN	60 días
LÍDER EDUCATIVO	Dr. Miguel Ángel Chora - director
RESPONSABLES	Ing. Belén Párraga Lic. Armando Basantes Lic. Norma Montenegro
OBJETIVO	Optimizar el clima laboral dentro de la Unidad Educativa Juan Pio Montufar para fortalecer una convivencia sana entre toda la comunidad Educativa.

DESARROLLO

Actividades	EJECUCIÓN		RECURSOS		Responsables
	Inicio	Término	Propios	Externos	
ACCION 1					
Convocar a un diálogo de directivos y docentes para intercambiar ideas sobre el actual clima laboral dentro de la Institución Educativa JPM	12/12/2022	16/12/2022	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Equipo docente • Equipo Directivo • Computadora • Proyector • Salón de Reuniones • Afiches • Informativos 		Equipo de Investigación: <ul style="list-style-type: none"> • Ing. Armando Basantes • Lic. Norma Montenegro • Ing. Belen Párraga • Autoridades
Informar sobre los resultados y análisis de la aplicación de técnicas de investigación a la asamblea.					
Breve estructuración de los cambios estratégicos a los directivos para mejorar el clima laboral.					
Planificación de horarios para dictar conferencias y capacitaciones a los directivos y docentes.					

Reuniones para gestionar convenios interinstitucionales sobre charlas de un buen ambiente laboral.					
ACCIÓN 2					
Ejecución del cronograma mediante charlas y capacitaciones con el tema "Importancia del clima laboral en el accionar docente"					
Fortalecer el trabajo docente con un buen trato de modo que se atiendan los intereses y necesidades de los docentes.	19/12/2022	13/1/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Profesional capacitado • Investigadores • Computadora • Proyector • Salón de Reuniones • Afiches Informativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional del área de ambientes laborales 	<p>Equipo de Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ing. Armando Basantes • Lic. Norma Montenegro • Ing. Belen Párraga • Autoridades
Realizar integración docente una vez al mes con actividades recreativas fuera de la Institución con la finalidad de mejorar la convivencia del cuerpo docente.					
Crear ambientes con espacios y tiempo de relax para docentes y directivos dentro de la institución.					

Proponer a los directivos que incentiven a sus colaboradores con reconocimientos públicos de tal modo que se sientan valorados.					
Verificación del cumplimiento del plan					
ACCIÓN 3					
Monitorear los avances conseguidos a través de informes	16/1/2023	27/1/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional capacitado • Investigadores • Materiales • Computadora • Proyector • Salón de Reuniones • Afiches Informativos 		Equipo de Investigación: <ul style="list-style-type: none"> • Ing. Armando Basantes • Lic. Norma Montenegro • Ing. Belen Párraga • Autoridades
Identificar las ventajas y desventajas que aparecen en la ejecución de plan de mejora.					
Proponer alternativas de mejora a partir de resultados de las actividades desarrolladas					

El plan de mejora debe ser continuo, el mismo es una herramienta muy útil para la institución que desea mejorar el clima laboral de sus trabajadores, estar conscientes que un buen clima laboral permite el éxito del trabajo y sobre todo buenas relaciones humanas entre directivos y docentes.

Su aplicación involucra a todas las instancias de la institución lo importante para llegar al éxito o una posible solución es la participación activa de todo el cuerpo docente y autoridades de la institución, dar función al plan de mejora y posterior realizar la evaluación en el proceso de mejorar el clima laborar es con el apoyo de todos.

Factibilidad de la propuesta

La propuesta es factible ya que está al alcance de todos los autores educativos y se trabajara dentro del establecimiento en horarios que no afecte el accionar docente.

Financiamiento

Al gestionar personal capacitado se requiere de inversión lo cual los docentes investigadores deberán realizar gestión para invitar a capacitadores idóneos en la temática.

Los investigadores consideran que requieren una mínima contribución, para la contratación de un personal, la inversión es de 300 dólares (treientos dólares americanos) para realizar los trámites necesarios, cuya inversión no afectara la economía de los docentes, las autoridades y el equipo investigador.

Factibilidad institucional

Este plan de mejora es factible ya que conlleva a desarrollar mejoras para un clima laboral apropiado dentro de la Unidad Educativa, la investigación que se realizó ayudo a dicha institución para mejorar sus actividades ya que se dará sugerencias positivas,

acorde a las necesidades de los colaboradores para su pronta mejoría con respecto al clima laboral en dicha institución. por otro lado, tendremos conocimiento del grado de satisfacción que tiene cada docente durante su desempeño de sus funciones dentro de dicha institución.

Referencia Bibliográfica

- (MINEDUC). (32 de marzo de 2018). *Ley Orgánica*. Quito: Ministerio de Educación.
- Adeeko, K., Aboyade, W., & Oyewole, G. (2017). "Job Satisfaction and Self-Efficacy as Determinants of Job Performance of Library Personnel in Selected University". *Library Philosophy and Practice*.
- AGUAS, J. (11 de agosto de 2011). *El ambiente laboral y su importancia en los entornos de trabajo*. Obtenido de El ambiente laboral y su importancia en los entornos de trabajo: <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral>
- Aguirre, R. y. (2012). *Clima organizacional y el compromiso institucional en el IES de pueblo Vallarta*.
- Almuñías, J., & Galarza, J. (2013). "La Evaluación Del Desempeño Del Docente Universitario.".
- Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez, A., & Yoza, N. (2018). "La Evaluación Del Desempeño Laboral En La Educación Superior." . *Dominio de las Ciencias* 4(1):362.
- Andrade, D., Cabezas, E., & Torres, J. (2018). *Introducción a La Metodología de La Investigación Científica*. Quito.
- Arias. (2006). *Metodología de la Investigación*. Urbe.
- BALEARS, U. D. (s.f.). *TRABAJO COLABORATIVO EN LA WEB*:. Obtenido de TRABAJO COLABORATIVO EN LA WEB:: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/59037/tmge1de1.pdf>
- Barba, N. (2017). "Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima.
- Barba, N. y. (2017). *Influencia del liderazgo en el clima laboral organizacional en las instituciones de educación superior*.
- Bolívar, U. A. (s.f.). *El clima escolar y su influencia en el proceso enseñanza –aprendizaje*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6352/1/T2698-MGE-Anchundia-El%20clima.pdf>
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico*. Obtenido de El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico : <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Bustamante, M. G. (2015). *Caracterizaion del clima organizacionalen el Hospital de alta complejidad en chile*.
- Ccora, R. y. (2015). *Clima Organizacional y desenpeño Laboral Docenteen instituciones Educativas de Nivel Primario y Secundario Organizacional*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico. Obtenido de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Octava edi. edited by M. G. Hill.
- Contreras, F. E. (2020). *Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos*.
- Ecuador, C. d. (2013). *Constitución de la República del Ecuador*. QUITO.
- ECUADOR, G. N. (s.f.). *Prueba de Liderazgo*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Liderazgo-Educativo.pdf>
- Enriquez, M. y. (2020). *El clima laboral del instituto de Investigacion Geologiva y energetico. fortalecer habilidades y destrezas de liderazgo*. (s.f.). Obtenido de <https://www.esquelclic.org/recursos/laboratorios/comunicaci%C3%B3n-tics/laboratorios/item/192-escuela-de-ciudadan%C3%ADa.html>
- Gamboa, E. J. (2010). *Satisfacción Laboral: Descripción teórica de sus*.
- Gaytán, C., Cano, I., & Gutiérrez, M. (2013). "Estándares de Desempeño Docente, ¿llegaron Para No Quedarse? ". *IE Revista de Investigación Educativa de La REDIECH* 4(7).

- Genesca. (1997). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. . Obtenido de Motivación y enriquecimiento del trabajo. : <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- González., M. B. (s.f.). *UNA INTRODUCCIÓN AL APRENDIZAJE COLABORATIVO*. Obtenido de UNA INTRODUCCIÓN AL APRENDIZAJE COLABORATIVO.: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10768/Alfageme2de3.pdf>
- Grados, J. (2002). *Calificación de Méritos: Evaluación de Competencias Laborales*. México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de La Investigación*. Quito: Sexta. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE. Ineval. 2018. Resolución Nro. Ineval-Ineval-2018-0010-R. .
- INEVAL. (2017). *Modelo de Evaluación Docente*. Quito: Primera ed.
- Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. (s.f.). Obtenido de Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2014000200117#B7
- Ledesma, R., Gutiérrez, H., & Castro, M. (2018). "*Ausentismo y Desempeño Laboral en Profesionales de Enfermería de Áreas Críticas*". Revista Cuidarte 9(1).
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao:. Obtenido de El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao:: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Mafla, J. (2015). "*Síndrome de Burnout y Su Relación Con El Clima Laboral En Personal Docente de La Unidad Educativa Pública de La Ciudad de Quito*". Quito.
- Manosalvas, C. M. (2015). Organization Climate an job Satisfaction: A Rigorous Quantitative Analisis of their Relationship.
- Ministerio de Educación. (2012). "Estándares de Calidad Educativa.". En M. d. Educación, *Ministerio de Educación* (págs. 1–24).
- Ministerio de Educación. (2016). "*Estándares de Calidad Educativa, Con Auspicio de OEI. Evaluación Del Desempeño Docente*".
- Ministerio del Trabajo. (2018). "Acuerdo MDT-2018-0138".
- Murillo, L. (2017). El clima laboral en relacion con la satisfaccion del trabajador.
- Respeto: propuestas prácticas para adolescentes*. (s.f.). Obtenido de Respeto: propuestas prácticas para adolescentes: <https://www.educamosenfamilia.com/post/2020/03/22/respeto-propuestas-pr-c3-a1cticas-para-adolescentes>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.
- Sandoval, M. d. (28 de Abril de 2004). www.ujat.mx/publicaciones/hitos. Obtenido de www.ujat.mx/publicaciones/hitos: .
- Tijera, R. (2017). *estudio de relacones entre Cultura, clima y fuerzade Clima Laboral en el Ecuador*. URBE. (s.f.). *metodologia de la investigación*.
- Veloz, H. (2003). "La Evaluación Del Desempeño Del Docente : Un Pilar Del Sistema de Evaluación de La Calidad de La Educación En Cuba." .
- Vroom, V. (s.f.). *que-es-la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom/*. Obtenido de <https://miempresaessaludable.com/que-es-la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>
- Zapata, C. (2017). "*Validación de Instrumento de Clima Organizacional Para Aplicar*".

ANEXOS

ANEXO A

Operacionalización de Variables

Tabla 11

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Integración Educativa	Participativo	Equipo de Trabajo	1
		Fomentar la participación	2
		Compromiso	3
	Trabajo en equipo	Delegar	4
		Reuniones de trabajo	5
		Identificación de cualidades	6
	Comunicador	Confianza	7
		Coherencia	8
		Efectiva	9
Clima laboral	Satisfacción	Bienestar del colaborador	10
		Oportunidades	11
		Alcanzar metas.	12
		Capacitación	13
	Reconocimiento	Satisfacción	14
		Esfuerzo	15
	Superación Personal	16	

ANEXO B**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES****Tabla 12**

Dimensión	Ítem	Usted como docente de esta Institución considera que su líder:	Siempre	A veces	Nunca
Participación	1	Toma en cuenta a su equipo de trabajo antes de tomar una decisión importante.			
	2	Fomenta la participación positiva en la unidad educativa Juan Pío Montufar.			
	3	Está comprometido en la inclusión de todos los miembros de la comunidad Educativa.			
Trabajo en Equipo	4	Designa equipos para delegar funciones.			
	5	Realiza reuniones de trabajo para socializar métodos y estrategias para mejorar el PEA			
	6	Identifica las fortalezas y debilidades de sus colaboradores			
Comunicación	7	Hace lo que dice.			
	8	Es responsable, coherente y presenta un manejo de imagen que agrada a sus docentes			
	9	Comunica de forma efectiva las decisiones de su equipo directivo.			
Satisfacción	10	Es una persona empática, comprometido por el bienestar y salud mental de todo su equipo colaborativo.			
	11	Le brinda ayudas satisfactorias			
	12	Se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus docentes.			
Reconocimiento	13	Desarrolla actividades para la optimización del reconocimiento profesional			
	14	Genera confianza al intercambiar pensamientos con su equipo docente.			
	15	Reconoce el esfuerzo de su equipo de trabajo y en consecuencia de ello los motiva dándoles menciones honoríficas en sesiones públicas, fomentando el pensamiento de superación personal.			

ANEXO C

Tabla 1
Preguntas análisis cualitativo
Tabla 13

MATRIZ DE CATEGORÍAS PREVIAS

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	PREGUNTAS PARA DOCENTES	PREGUNTAS PARA DIRECTIVOS
Integración Educativa	Participativo	1. Desde su experiencia, ¿Cree usted que el líder educativo genera un ambiente participativo y colaborativo? Explique. 2. Como docente de esta Institución ¿Qué cree que se está haciendo para fomentar el trabajo en equipo? 3. Desde la integración educativa, ¿Cómo se relaciona usted con sus compañeros de trabajo al momento de intercambiar ideas?	1. Desde su perspectiva como directivo, ¿Cuáles cree que son las acciones que desarrolla en la Institución para generar un ambiente participativo y colaborativo? 2. Como líder Institucional ¿Qué cree que se está haciendo para fomentar el trabajo en equipo? 3. Desde la integración educativa, ¿Cómo se relaciona usted con sus compañeros de trabajo al momento de intercambiar ideas?
	Trabajo en Equipo		
	Comunicador		
Clima laboral	Satisfacción	4. Desde su perspectiva como docente, ¿Cree usted que el líder educativo reconoce la labor de sus compañeros de trabajo? Si su respuesta es negativa explique de qué manera quisiera que reconozcan sus esfuerzos.	4. Desde su criterio ¿Cree usted que sus colaboradores sienten la satisfacción plena de trabajar dentro de la Institución que usted dirige?
	Reconocimientos		