

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
DIRECTIVAS Y DEL CLIMA LABORAL
EXISTENTE EN EL I.E. “LOS POSITOS”
MÓRROPE- LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Danitza del Carmen Angulo Ynga

Chiclayo, 27 de Enero del 2016

**DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
DIRECTIVAS Y DEL CLIMA LABORAL
EXISTENTE EN EL I.E. “LOS POSITOS”
MÓRROPE - LAMBAYEQUE**

POR:

Danitza del Carmen Angulo Ynga,

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Martel Acosta
Presidente de Jurado

Lic. Valeria Llontop Hernández
Secretario de Jurado

Mgtr. Rafael Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A mis Padres quienes me brindaron su apoyo en todo momento, demostrándome que siempre se puede llegar lejos si uno lo desea en verdad. A mi abuelo Germán Angulo que me dio uno de los valores más importantes que son: la perseverancia y el amor.

En forma muy especial a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo por mi formación personal y profesional.

Por último, al I.E. “Los Positos” Mórrope – Lambayeque, a la Directora Elena Rinsa Lucero por acogerme y permitir desarrollar la presente investigación, poniendo en práctica todo lo aprendido.

AGRADECIMIENTO

Al Magister Rafael Camilo Girón Córdoba, por el tiempo empleado, la comprensión y la paciencia que dio hacia mi persona durante todo este tiempo.

RESUMEN

La educación en nuestro país presenta una serie de dificultades pero hay algunas que requieren una mayor atención por parte de los directores o personas de mayor jerarquía en las Instituciones Educativas. En la actualidad hablar de competencias directivas por parte de los docentes depende de la dirección de la Institución Educativa, ya que es la pieza fundamental para que pueda marchar bien y sobre todo presente un buen clima laboral entre los docentes.

Los docentes trabajarán adecuadamente siempre y cuando exista un trato correcto para ellos, además que se desarrollen ventajas de crecimiento personal y profesional para todos. Por lo tanto el problema que suscita esta investigación consiste en la determinación de las competencias directivas y del clima laboral existente en el I.E. “Los Positos” Mórrope – Lambayeque.

Teniendo como objetivo el tratar de elaborar un diagnóstico de las Competencias Directivas y del Clima Laboral existente y determinar el Clima Laboral existente en el I.E. “Los Positos” Mórrope

ABSTRACT

Education in our country presents a number of difficulties but there are some that require greater attention from the directors or senior people in educational institutions. Currently speak of managerial skills by teachers depends on the direction of the school, since it is the fundamental piece so that it can go well and all present a good working environment among teachers.

Teachers will work properly as long as there is a right for them treatment, in addition to advantages of personal and professional growth for all developing. Therefore the problem raised by this research is the determination of management skills and existing labor climate in S.I. "The Positos" Mórrope - Lambayeque.

Aiming to try to make a diagnosis of management skills and existing Workclimate and determine the existing Workclimate in S.I. "The Positos" Mórrope

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Base Teóricas y Científicas.....	17
2.3. Definición de Términos Básicos	38
2.3.1. Competencias Directivas.....	38
2.3.2. Clima Laboral	38
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	40
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	40
3.2. Área y línea de investigación	40
3.3. Población, muestra y muestreo	40
3.4. Operacionalización de Variables	42
3.5. Métodos, Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....	42
3.6. Técnicas de Procesamiento de Datos	43
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables	42
Tabla 2. Promedio de Clima Laboral	66
Tabla 3. Promedio de Competencias Directivas.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

GRÁFICAS DE CLIMA LABORAL.....	43
Gráfica N° 01: Ud. como docente de la I.E. “Los Positos” - Mórrope asegura sus niveles de logro en el trabajo y desarrollo profesional.	43
Gráfica N° 02: En el presente año escolar ha recibido capacitaciones para mejorar el aprendizaje en los alumnos.	44
Gráfica N° 03: La labor que desempeña en la I.E. “Los Positos” - Mórrope es valorada y reconocida por su directora y compañeros de Trabajo.	46
Gráfica N° 04: Entre sus compañeros de trabajo de la I.E. “Los Positos” - Mórrope existe una comunicación interna.	48
Gráfica N° 05: Los valores de la I.E. “Los Positos” - Mórrope sirven para una buena comunicación entre los trabajadores.	49
Gráfica N° 06: Cumplen con la planificación diaria para el desarrollo de sus clases dentro de la I.E. “Los Positos” – Mórrope.....	51
Gráfica N° 07: Ud. como docente tiene interés en su desarrollo personal y profesional.	52
Gráfica N° 08: Se siente comprometido con el éxito de la I.E “Los Positos” - Mórrope.	54
Gráfica N° 09: Se observa la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes de la I.E. “Los Positos” - Mórrope para desarrollar los proyectos de dicha institución.....	55
Gráfica N° 10: Existe la colaboración de sus colegas para el intercambio de conocimientos con el fin de aprender nuevos métodos de enseñanzas.....	56
GRÁFICAS DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS	58
Gráfica N° 11: La Directora vela por el bienestar de los profesionales al momento de tomar decisiones dentro de la I.E. “Los Positos” - Mórrope.....	58
Gráfica N° 12: La Directora toma en cuenta todos los aportes de sus docentes para la toma de decisiones respecto a estrategias de enseñanza en la I.E. “Los Positos” – Mórrope.	59
Gráfica N° 13: Se siente en la capacidad de crear un clima de confianza y cordialidad con los compañeros de trabajo.....	60
Gráfica N° 14: Cree que la directora de la I.E. “Los Positos” - Mórrope delega muchas responsabilidades en eventos a sus docentes.	62
Gráfica N° 15: Existe una metodología aplicada por la directora con el fin de aumentar el compromiso y responsabilidad de los docentes con la I.E. (Liderazgo)	63

INTRODUCCIÓN

Lo retos que el sistema educativo presenta en la actualidad obliga a sumergirnos en un análisis exhaustivo del clima laboral que repercute directamente sobre el logro u obstáculo de los propósitos establecidos, es por ello que hay algunos problemas que requieren mayor atención por parte de los directores o personas de mayor jerarquía en las Instituciones Educativas.

La humanidad entera ha sufrido cambios muy sustanciales en cuanto a los aspectos económicos, políticos, sociales, culturales; esto ha generado problemas con los países en vías de desarrollo, ha logrado afectar la educación en general, también ha ocasionado muchos paradigmas de reformas educativas y la intervención de otras organizaciones internacionales con miras de mejoras en la calidad educativa.

Uno de tantos problemas que amerita tratarlo en esta presente investigación, es sobre la relación que existe entre las competencias directivas y el clima laboral, el cual se observa pocas veces y ocasiona cada vez más problemas en las instituciones educativas, donde la formación del alumno es indispensable para su desarrollo cognitivo y conductual.

El concepto y usos de las competencias constituyen en la actualidad un ámbito que está cobrando mayor presencia a nivel laboral, académico, social, cultural, entre otros. En el mundo directivo, las investigaciones realizadas en este campo, destacan la importancia del desarrollo y uso de herramientas en el contexto empresarial. Durante las últimas décadas, ha tenido lugar una transformación radical de estructura económica de la sociedad. El modelo basado en factores materiales ha sido sustituido por un sistema productivo dominado por los factores simbólicos y el conocimiento, característico de la denominada sociedad del conocimiento.

En las competencias directivas se crean entornos cada vez más competitivos, que a su vez da lugar a nuevos modelos de organización. La simple aparición de una fuerza de trabajo basada en el conocimiento, pone en énfasis variables tales como la adaptabilidad, colaboración y tecnología, la riqueza de las empresas actualmente, depende de la sociedad del conocimiento, es decir, de factores cognitivos, innovadores, creativos, informativos, entre otros.

Las tendencias actuales en la administración y en la dirección de recursos humanos se orientan cada vez más hacia el aprovechamiento óptimo de las capacidades de las personas. Por tal razón, la competencia actual requiere de directivos preparados con habilidades de influir en sus colaboradores para poder llevar a cabo los cambios que necesariamente tendrán que ponerse en práctica. En las organizaciones por ejemplo, el estilo directivo ya no es tan efectivo en el entorno que nos desarrollamos actualmente, llegando a la única conclusión en el que hoy se necesita respuestas rápidas, llenas de creatividad, iniciativa, adaptación al cambio y resultados concretos para seguir en competencia.

Hoy en día hablar de un buen clima laboral por parte de los docentes, va a depender de las competencias directivas que se vivan en las instituciones educativas, es decir, el docente trabajará adecuadamente siempre y cuando no se obstaculice la libertad y no sean obligados a cometer actos que van en contra de sus principios, pues esto impide realizar mejoras en busca de la calidad educativa.

El clima laboral de los docentes hoy en día es catalogado como pieza fundamental para que la organización pueda funcionar sin problema alguno; y en cuanto a las competencias directivas es un factor determinante que influye en el comportamiento de los miembros de la educación que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Para que los docentes puedan realizar su trabajo, la institución educativa debe dar lugar a las relaciones sólidas, respetuosas, tolerantes, solidarias y armoniosas. En algunas ocasiones el clima se ve dañado por lo que sucede dentro de la institución, la cual está integrada por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran. Es de mucha importancia que la comunicación de la persona encargada de los centros educativos llegue de manera clara, transparente y respetuosa.

Los profesionales en educación, deben de ser formados teniendo como prioridad el servicio competente, con claridad en cuanto al trato respecto a las necesidades de la población. La imagen de un docente debe de fortalecer la vocación y la ética, así como también el respeto de los unos hacia los otros.

En el Perú es más que conocida la falta de interés por parte de los docentes, esto se debe muchas veces a las desmotivaciones que muestran cada día en un salón de clase, a la falta de capacitaciones que no los hacen ser diferentes a los demás, el poco tiempo que dedican a lo que realmente les gusta, la falta de seguridad y confianza en sí mismo, el no ser bien remunerados, el no fortalecer un diálogo con sus superiores, ente otras razones.

Después de realizar una entrevista exploratoria a ciertos docentes de la I.E. “Los Positos” Mórrope, pude notar la disconformidad e incomodidad de muchos de ellos, puesto que no les parece justo que la directora tenga ciertas preferencias hacia algunos docentes. Además de ello, los profesores se enfocan en el remuneración que perciben mensualmente y a los beneficios que de por ley se le debe de otorgar.

Si nos concentramos en las atenciones y tratos que reciben los docentes de la I.E. “Los Positos” Mórrope, más de la mitad se podría decir que no se sienten satisfechos, pues el único trato que manifiestan tener con las directoras del plantel son para los fines de mes, fecha en las que se realiza los pagos por el servicio de educación que se brindan en su trabajo.

Si consideramos la información que se obtuvo de los profesores, podremos decir que en la I.E. “Los Positos” Mórrope no se está viviendo un buen clima laboral, por ende, el desempeño de los docentes no es el adecuado y la educación que se les brinda a los alumnos no es tan buena.

Después de realizar la entrevista con los docentes, también se aprovechó la oportunidad para hacer lo mismo con la directora del plantel, la cual manifestó en todo momento que la I.E. “Los Positos” Mórrope nunca ha tenido problemas con sus docentes ni con los padres de familia, pues manifiesta tener un buen clima laboral, donde el desempeño de sus docentes es realmente eficiente; indicando que no sucede lo mismo en otras instituciones educativas.

El problema que suscita la investigación consiste en saber que tan desarrollada tiene las competencias directivas la directora, y cuál es el clima laboral existente en la I.E. “Los Positos” Mórrope. Teniendo como objetivo la elaboración de un diagnóstico de las competencias directivas en la I.E. “Los Positos” Mórrope; determinar el clima laboral y aplicar un modelo de competencias directivas en la I.E. “Los Positos” Mórrope.

Las partes que saldrán beneficiadas al aplicar ésta investigación, será en primer lugar la I.E. “Los Positos” Mórrope, porque le permitirá generar alternativas que puedan ayudar a mejorar la atención, trato, imagen y calidad de servicio para sus alumnos; en segundo lugar, la presente investigación quedará como precedente para muchas otras futuras investigaciones focalizadas en mejorar aspectos educativos que perjudican un buen servicio estudiantil; y por último, lograré a nivel personal una correcta formación profesional, que permitirá tener a futuro una ventaja competitiva en mi profesión, gracias a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y a su carrera de Administración de Empresas.

I. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

Hoy en día es muy importante para las organizaciones tener una buena competencia directiva, así como también para los trabajadores un buen clima laboral, el cual permitirá que éstos se sientan satisfechos con la labor que realizan, con la finalidad de brindar una mejor atención a los clientes de cualquier organización por parte de los colaboradores de las empresas. Los trabajos que se pudieron rescatar y que serán presentados en esta parte se relacionan en cuanto a las variables tratadas, instrumentos empleados y los tamaños de la muestra.

Como se mencionó en el párrafo anterior, hay muchas de las investigaciones encontradas en las que se pudieron notar que existía una relación entre las variables en cuestión, tal fue el caso de la investigación de Martínez, L. (2008) quien encontró esta relación y lo manifestaba tras haber diagnosticado el nivel de clima laboral dentro de la Institución “La Luz”, en la cual los docentes tenían la destreza suficiente para desempeñar bien su cargo, formaban equipos, y en conjunto para alcanzar los objetivos institucionales; esto se logró gracias a las facilidades que la misma Institución Educativa proporcionaba a sus docentes y por el mismo ambiente que se vivía, el cual no proporcionaba impedimentos u obstáculos para tener la libertad de desarrollar bien sus actividades planificadas.

Esto sucedía porque dentro de la institución educativa existía un líder que tenía la ardua tarea de integrar al personal en los procesos internos, y de gestionar las condiciones para que las labores se realicen sin limitaciones, existe entre el personal un líder capaz de orientar la participación en las actividades del departamento y se utiliza el poder como factor determinante en el desarrollo de la vida organizacional.

En una empresa de servicios siempre va a existir un contacto directo entre el cliente y la persona que entrega el mismo, es mucho más importante que un trabajador este satisfecho con su trabajo y para eso es necesario, como se menciona anteriormente generen un buen clima laboral que esto va a depender siempre de las competencias directivas con las que cuenta tal institución educativa. McClelland (1973), afirmaba que “para mostrar el éxito profesional y personal no se puede predecir únicamente a partir de una serie de rasgos fijos, como hacen los test de aptitudes o de personalidad”.

Esto quiere decir que los rasgos definen la conducta, pero el comportamiento concreto del sujeto resulta de una compleja interacción de variables de tal forma que la identificación y medición de los rasgos no faculta para poder predecir el resultado conductual. Para que una persona lleve a cabo un determinado comportamiento, es preciso que además de unos rasgos se den una serie de componentes.

Del mismo modo, se manifestaba que la información que se quiera dar a conocer debe de fluir de manera efectiva en todos los niveles de la organización, del mismo modo, los mensajes son comunicados de forma escrita a todos por igual. El ambiente de esta institución educativa está configurado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su puesto de trabajo, el cual parecía ser motivador y propiciaba para que los docentes pudieran trabajar adecuadamente.

Bajo el mismo concepto del Ministerio de Educación de nuestro Perú, otra persona de apellido Quintero, N. (2008) quiso inmiscuirse en estos temas que por ese entonces era muy comentado, motivo por el cual realizó una investigación en la que veía conveniente analizar variables tales como el competencias directivas y el clima laboral del Centro Educativo “Virgen de las Mercedes”.

Tras la problemática existente, observar objetivos que solo quedaron en papeles y nunca se alcanzaron, logró tener una noción de lo que haría y de lo que presentaría como proyecto. Después de haber realizado y procesado la investigación sobre el clima laboral y las competencias directivas de la I.E. se ha podido visualizar que el clima laboral determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento que ocasiona la productividad de la institución a través de las competencias directivas.

Por tal motivo creía que para alcanzar un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe de ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

Pereda, S., Berrocal, F. & López, M. (2002) incluyen el saber, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea; el saber hacer, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas; el saber estar, es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización; el querer hacer, mostrando el interés y la motivación precisos; y el poder hacer, es decir, disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.

También pude contar con la investigación de Boyatzis, M. (1982) titulado “Clima Organización y Competencias Directivas de los Profesores del I.E. Sagrados Corazones Padres Franceses”, la cual tuvo como objetivo: Evaluar y describir las competencias directivas que se vivían en el centro educativo, con el propósito de proveer información para develar el clima laboral que vivían los docentes, esta investigación concluyó en afirmar que sí existe una relación directa entre el clima laboral y las competencias directivas.

Desde otra perspectiva, Cardona, P. & Chinchilla, N. (1999) en los resultados de evaluación decían al respecto: “Aunque sea posible distinguir entre comportamientos esporádicos y haya que reconocer que éstos comportamientos, como el tener una idea creativa, pueden contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión, es preferible sin embargo referirse a las competencias solamente como comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo”.

Las competencias son objetivas en cuanto son observables, pero son también subjetivas en cuanto a la percepción depende del observador. Una de las primeras investigaciones sobre competencias directivas estuvo a cargo de Boyatzis, M. (1982) quien preguntó a un conjunto de directivos por los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto.

Mientras en nuestro país se hablaba mucho de la educación continua y de que los directores de los Centros Educativos a nivel nacional deben de crear y mantener un ambiente ameno y provechoso para la educación, un investigador cuyo nombre fue Caligore, I. (2008) se encargó de analizar la relación entre clima laboral y competencias directivas de los docentes del Centro Educativo “Divino Jesús” de Arequipa.

Este investigador no tuvo el mismo resultado que Martínez, pues él manifestó que tras la investigación que realizó no pudo observar una relación entre estas variables, llegando a mostrar que los docentes del nivel inicial y primario presentan una valoración similar con respecto al funcionamiento organizacional, el cual consideran inadecuado, siendo una de las razones de esta situación la estructura existente, que no estaría favoreciendo la eficiencia del I.E.

1.2. Base Teóricas y Científicas

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

En diversos debates se discute sobre formación y desempeño laboral, los expertos coinciden que el conocimiento intelectual debe ir acompañado del desarrollo de las competencias complementarias, para que el trabajo sea más efectivo, y logre cumplir los estándares a nivel individual, grupal o social.

Van Del Klink, M., Boon, J. & Schlusmans, K. (2007), destacan que las competencias son un denominador común en los requerimientos por parte de los empleadores y las expectativas de desempeño, posicionándose como un paso intermedio en el crecimiento profesional que forma parte del desarrollo y madurez de una profesión. Este concepto, muestra un alto grado de complejidad y su definición varía según el contexto y las condiciones particulares en que se aplique.

Continuando con el apartado anterior, los autores manifiestan que se pueden encontrar diferentes definiciones de competencia, basados en distintos enfoques; tales como la combinación dinámica de atributos, en relación a conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados del aprendizaje de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo. O también a la aptitud que trasciende la simple posesión de conocimiento y destrezas.

Esa aptitud a la que se hizo referencia anteriormente, abarca la competencia cognitiva, que implica el uso de teorías y conceptos y de conocimiento tácito informal obtenido por vía de la experiencia; competencia funcional, es decir lo que alguien debe ser capaz de hacer para trabajar en un sector determinado; competencia personal, que consiste en ser capaz de reaccionar ante situaciones específicas; y competencia ética, que conlleva la posesión de determinados valores personales y profesionales.

Bajo este concepto, Van Del Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007), identifican dos grandes grupos de competencias: genéricas y profesionales. Las competencias genéricas, se refieren al conjunto de conocimientos y habilidades mínimas que debe poseer un individuo para poder acceder a oportunidades laborales o de educación. Dentro de este grupo de competencias se distinguen tres sub categorías: básicas, transferibles y específicas. Las primeras y segundas abarcan el conjunto de habilidades mínimas que debe poseer un trabajador para desempeñarse en algún ámbito laboral y que se adquieren a través de la educación inicial, mientras que las específicas serán determinadas por las características del perfil y las actividades vinculadas de cada puesto de trabajo.

Por otro lado, las competencias profesionales, se vinculan directamente con campos profesionales y se subdividen en técnicas, funcionales y personales. Se encuentran determinadas por el puesto del trabajo y el nivel de responsabilidad que éstos tengan. Por su naturaleza, las competencias profesionales permiten un desempeño productivo y competitivo de trabajo individual y colectivo, permitiendo que los objetivos propuestos por las organizaciones se logren en los tiempos asociados y con los recursos disponibles.

Históricamente, según García, J. (2011) manifiesta que el término competencia se ha caracterizado por una falta de acuerdo conceptual que, en ocasiones, ha debilitado sus aportes en el ámbito educativo. Por ello, se afirma que el concepto es conflictivo, complejo, polifuncional, ambiguo, dinámico, inter y transdisciplinario. Esta palabra polisemia, polivalente o multivalente es aplicable a distintas instancias del saber humano, especialmente al educativo. Por ello, ha abierto un amplio debate en torno a su definición y operacionalización, pues esto depende del enfoque o perspectiva disciplinaria por donde se le delimite.

Para Mertens, L. (2000), el definir un concepto que se determina social e históricamente no es tarea fácil, ya que su significado se va adquiriendo a partir del análisis del contexto económico y social en el que está envuelto el fenómeno. Esto sucede con el concepto competencia del que nos ocupa aquí, y es que desde los diferentes espacios es importante debatir, analizar y buscar consenso, de modo que podamos comunicarnos de manera apropiada.

El término competencia no es tan novedoso como se piensa. Su definición se ha venido estructurando desde siglos atrás, en la Grecia antigua, a partir de concepciones filosóficas. El primer indicio del mismo lo señala como la reflexión filosófica que implica un pensar problemático donde se interroga el saber y la realidad. Aquí se realizarán construcciones que buscan aprehender la realidad en sus conceptos, estableciendo relaciones y vínculos entre los diversos temas y problemas.

García, J. (2011) sostenía que la polisemia de la expresión competencia apunta a un campo semántico denso, con múltiples significados, debido a la pluralidad del contenido e interpretación, tiene dos acepciones etimológicas: La primera, competencia, del verbo competir, encontrarse, para responder, rivalizar, enfrentarse para ganar, salir victorioso de las competencias. Con la obligación de salir ganador y, de ahí, aparecer en la historia con desempeño normal.

Desde una perspectiva social más amplia, según García, J. (2011), el conocimiento, las habilidades y las competencias son importantes debido a sus contribuciones al margen del ámbito de la economía y el trabajo, pues contribuyen al aumento de la participación individual en las instituciones democráticas, a la cohesión social y la justicia, y al fortalecimiento de los derechos humanos y la autonomía como contrapeso a la creciente desigualdad global de las oportunidades y el aumento de la marginación individual.

En el ámbito económico según el autor en mención, y con un sentido empresarial utilitario de mero adiestramiento de la fuerza laboral para el desarrollo y mantenimiento del capital humano y social, las competencias de las personas se consideran importantes porque contribuyen a aumentar la productividad y competitividad en el mercado, minimizar el desempleo mediante el desarrollo de una fuerza laboral adaptable y cualificada; y crear un entorno para la investigación y la innovación en el desarrollo social sostenible.

Hyland, T. (1994) considera que las competencias surgen por la necesidad empresarial de promover el aprendizaje organizacional y la movilidad laboral, comprendiéndola como la capacidad de aprendizaje permanente. En los años noventa se plantea una idea de competencia sistémica e interpersonal resaltando la creatividad, liderazgo y capacidad de trabajar en equipo en el hombre. En el mismo campo, la psicología laboral enfoca las competencias desde el desempeño en las tareas laborales proponiendo tener en cuenta las características de los trabajadores y su comportamiento laboral.

Según (OCDE, 2002), las competencias son adquiridas y desarrolladas a lo largo de la vida y pueden ser transmitidas, aprendidas, enseñadas y desarrolladas en una variedad de instituciones educativas formales o informales a través de la acción y la interacción en diferentes contextos: la familia, el trabajo, los medios de comunicación, organizaciones religiosas y culturales, etc. Su adquisición y mantenimiento depende del esfuerzo personal, de la existencia de un material favorable, del entorno institucional y social y de la adecuada organización social.

En continuidad al párrafo anterior, el autor nos aclara que para definir la competencia, podemos optar por dos enfoques complementarios. El primero, es el externo o funcional y está orientado al contexto sociocultural y a la demanda, que pone en evidencia las exigencias personales y sociales de los individuos, define una competencia como la capacidad para satisfacer con

éxito las demandas individuales o sociales o para llevar a cabo una actividad o tarea. El segundo es el interno o cognitivo-axiológico, orientado a la persona, y complementa el primero con una conceptualización de las competencias como estructuras mentales internas.

Coronado, M. (2009), considera que el desarrollo de una competencia es una actividad cognitiva compleja que exige cinco condiciones. La primera consiste en establecer relaciones entre la práctica y la teoría, la segunda en transferir el aprendizaje a diferentes situaciones, la tercera en aprender a aprender, el cuarto en plantear y resolver problemas, y la quinta en saber actuar de manera inteligente y crítica en una situación en función de los cuatro primeros criterios.

Asimismo, Coronado, M. (2009) entiende por competencia al conjunto identificable y evaluable de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores, relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. Estas normas de competencia constituyen un patrón de referencia para poder valorar el desempeño de un trabajador en un determinado espacio laboral o profesional; como tales, son descriptores de buenas prácticas laborales esperables.

Además, el mismo autor define que competencia es conjunto integrado y dinámico de saberes, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores puestos en juego en la toma de decisiones, en la acción, en el desempeño concreto del sujeto en un determinado espacio. Implica tanto un saber, motivación y destreza para actuar en función de dicho conocimiento de una manera ajustada, reflexiva y creativa a la situación o problema y el contexto.

Cardona, P. (2001), sostiene que las competencias y habilidades directivas son herramientas necesarias para garantizar la competitividad en las empresas en los nuevos tiempos. Las habilidades pueden aprenderse o

mejorarse por todo aquel que dirige una organización de manera eficiente. El autor tratado en este párrafo manifiesta también que la dirección por competencias consiste en dirigir, en cambiar la mentalidad del jefe tradicional que está acostumbrado solo a ordenar, por la del coach, el cual estará ahí para ser un apoyo o guía en las diversas actividades que se presenten.

El autor del cual citamos en el apartado anterior, diferencia tres tipos de competencias y habilidades, las primeras son las competencias técnicas o de puesto, las competencias directivas o genéricas, y por último, las competencias de eficiencia personal. Desde una perspectiva general, se distinguen un grupo de competencias relacionadas con aspectos formativos o técnicos, otro grupo relacionado al tipo de cargo a desempeñar, y un último grupo vinculado con hábitos que permiten desarrollar una relación eficaz de la persona con su entorno.

Al parecer Chinchilla y García (2001) estaban de acuerdo con Cardona, pues ellos también afirmaban que existían tres tipos de competencias directivas, como las competencias estratégicas que hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno, siendo necesarias para el logro de resultados económicos; las competencias intratéticas se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa; y las competencias de eficacia personal son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal.

Es el medio ambiente humano, ético, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo educativo que influye en la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa y por lo tanto en la productividad de la Institución. Los directores de las instituciones educativas tienen que preocuparse en reconocer como está su Clima Institucional, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de sus integrantes.

En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son los directores los que pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para construir su clima institucional.

Según Castro, F. & Marchant, L. (2006), manifiesta que el enfoque estratégico y de cambio organizacional, es conocido que evaluar las competencias directivas desde los colaboradores mejora la dirección y formación del talento humano y permite identificar las competencias individuales por directivo y dependencia. Además, como indican éstos autores, el conocimiento de competencias gerenciales, permite abordar el aprendizaje y desarrollo de las mismas, explicar la forma de manejo de los procesos básicos en un contexto determinado e identificar las acciones concretas simultáneas para un alto rendimiento en el conocimiento, las creencias, actitudes y conductas.

De allí que, la gestión por competencias centrada en las personas, como señala Cabrejo, J. (2006), permiten obtener buenos resultados en los programas de mejoramiento continuo de calidad; y especialmente en las casas de estudios, al estar orientadas a la retroalimentación y el diálogo se garantizan una cultura de calidad y se reducen distancias entre la evaluación y la gestión. Resultando apremiante estudiar a las personas de mayor éxito en el desempeño de sus funciones y definir las competencias imprescindibles para cumplir los objetivos.

Las competencias socioemocionales subyacentes a los directivos y considerados en el estudio, conllevan la preparación para el mejoramiento de la gestión del talento humano, que según Goleman, D. (2008), constituyen la inteligencia emocional e inteligencia social, elementos esenciales para el éxito del talento humano en las organizaciones; existiendo al respecto, diversos planteamientos que explican la correspondencia entre la aplicación de la teoría de la inteligencia emocional y el enfoque de gestión por competencias, especialmente en el liderazgo y las organizaciones.

Continuando con el párrafo anterior, algunos antecedentes indican también que la evaluación integral de las competencias en empresas de servicio, facilitan el desarrollo personal, mejoran el clima empresarial y las características personales de óptimo desempeño. Para Alles, M. (2007); entre los directivos de empresas, el alto índice de implementación de gestión por competencias va en relación a los programas de formación en evaluación del desempeño; quienes concluyen que existen carencias directivas, son instituciones burocráticas y repasadoras de conocimientos, siendo los factores críticos de la gestión académica, la falta de estudios del clima organizacional.

Con respecto al apartado anterior, consideramos que los directivos son más bien de naturaleza gerencial y que la crisis en los centros educativos tienen que ver más bien, con una serie de factores, siendo necesario de una reingeniería para internalizar una cultura de calidad basada en la gestión por competencias y valores. Por ende, es pertinente determinar las competencias porque facilitará establecer los puntos críticos en las subyacentes y pronosticar el éxito del desempeño, complementando la determinación del trabajo en equipo, la cohesión grupal y estatus de elección; reorientar el mejoramiento del clima laboral, el sistema motivacional y la cultura de calidad, y desarrollar programas de formación del talento humano según competencias.

El autor tratado manifiesta que el análisis de la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva, si bien compete al campo de la administración estratégica, también se relaciona con las competencias directivas en el sentido de que la práctica eficiente de los gerentes los sitúa como agentes de cambio, lo cual permite que la empresa pueda innovar procesos o productos para responder más eficientemente a las nuevas condiciones del entorno productivo y de competencia.

Para una mayor fundamentación al respecto, podemos afirmar que cada organización dispone de una serie de recursos y capacidades que son distintos frente a las demás empresas competidoras, la interacción exitosa de los gerentes, incidirá favorablemente en el desarrollo y aprovechamiento del talento humano que tiene bajo su responsabilidad jerárquica. Al momento en que la acción directiva logre direccionar el desempeño laboral hacia la misión de la empresa, ello hace posible que ésta alcance su ventaja competitiva.

En el mismo orden de ideas, Achic, R. (2011) considera que las competencias directivas, definidas como competencias distintivas, pueden ser fuente de ventajas competitivas, en tanto que determinan la adquisición, desarrollo y explotación de los recursos, su conversión en productos y servicios valiosos y la creación de valor para los accionistas. Él señala que la capacidad directiva sirve para articular de manera adecuada una visión estratégica puede ser un diferencial competitivo importante con respecto a aquellas empresas que carecen de esta capacidad, debido a que la visión estratégica es inherentemente tácita, específica del contexto histórico, único de la organización y construida socialmente a través de complejas interacciones entre los actores clave de la organización.

Castro, F. & Marchant, L. (2006), manifiestan que entre las principales funciones de un directivo está la de generar e implantar estrategias dirigidas a obtener buenos resultados económicos para la empresa: el fracaso de esta dimensión directiva representa, por lo general, el riesgo de la desaparición misma de la empresa. En el desempeño de esta dimensión de la función gerencial, el directivo pone en juego todo un conjunto de competencias directivas, a las que hemos denominado competencias de negocio. El grado de desarrollo de estas competencias determinará la medida de su talento estratégico.

En continuidad al apartado anterior, los autores dicen que el talento estratégico actúa como condición necesaria, aunque no suficiente, para alcanzar el éxito en la función directiva. Si el directivo toma sus decisiones utilizando como único criterio el de eficacia, estará dejando de ver una gran parte de la realidad y, por lo tanto, sus decisiones serán incorrectas y parciales a medio y largo plazo. Tradicionalmente los directivos son evaluados sólo en términos de resultados, lo que provoca que únicamente se tenga en cuenta la eficacia a la hora de decidir.

Según ellos, una de las primeras y más graves consecuencias de esta situación es que las personas que integran la empresa en todos los niveles, se sienten cada vez menos motivadas a contribuir o, dicho de otro modo, obtienen cada vez menos satisfacción por trabajar en ellas. Este déficit de motivación sólo se compensa con un incremento de las retribuciones u otros incentivos extrínsecos. En otras palabras, cada vez resulta más caro mantener a la gente unida a la empresa, pues la remuneración es el único incentivo que les mantiene en una organización determinada.

Según McClelland, D. (1973), manifiesta que el entorno laboral es una de las mayores fuentes de satisfacción y de desarrollo profesional. El directivo, a través de un estilo de dirección concreto, puede nutrir esta motivación. El directivo desarrolla su talento ejecutivo, esto es, su capacidad de motivar y desarrollar personas. Pero también se preocupa por la unión en la empresa, entendida como el grado de confianza e integración de las personas con la misión de la misma.

El autor mencionado anteriormente aclara que la unión no se logra con el simple hecho de repartir documentos en todos los niveles de la empresa en los que se exponga. La unión se consigue, sobre todo, demostrando coherencia personal en cada una de las decisiones directivas. La ejemplaridad personal del directivo es indispensable para desarrollar la confianza de los colaboradores, que es la base de la unión.

Villa, A. & Poblete, M. (2004), sostienen que las competencias se van adquiriendo progresivamente a través de la formación, por tanto es posible determinar niveles de dominio en el sujeto. El nivel de dominio de cada competencia puede elaborarse en función de la profundización en los contenidos, desempeño autónomo y complejidad de las situaciones o contextos de aplicación. En primer lugar, para ser competente en algo, se requiere un cierto conocimiento, que podrá ser mayor o menor en función de la necesidad de dicho conocimiento para resolver el problema; en segundo lugar, una competencia requiere un nivel de autonomía personal, es decir, si la persona necesita constantemente asesoramiento; y en tercer lugar, la competencia a demostrar está en función del contexto situacional en el que debe ejercerse la complejidad.

CLIMA LABORAL

El Clima laboral representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores tienen de la misma. El concepto de Clima Laboral hoy en día comprende un espacio amplio y flexible de la influencia sobre la motivación.

El Clima Laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Asimismo, Brunet, L. (1987) nos indica que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales. Las primeras son las que determinan el sentido en que la organización evoluciona así como los resultados que obtiene; las segundas reflejan el estado interno y la salud de una empresa en cuanto a sus motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento y toma de decisiones; por último, las terceras son el resultado de las dos primeras, además, reflejan los resultados obtenidos por la organización, en cuanto a su productividad, los actos.

El autor e mención, en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas como se va a ir tratando a lo largo de este párrafo, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Brunet nos menciona que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima, y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Brunet, L. (1987) nos presenta cuatro tipos de clima. El primero es el tipo de clima autoritario y está basada en un sistema de autoritarismo explotador. Aquí la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen descendientemente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Asimismo, dentro de sus fuerzas motivacionales están inmersos los miedos, el temor y el dinero, las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos; prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía; además hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

Viéndolo como un proceso de influencia, Brunet afirma que no existe el trabajo en equipo, hay poca influencia mutua y tampoco está presente una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. Si lo vemos también como un proceso de establecimiento de objetivos, este tipo de clima se caracteriza por dar órdenes, donde pareciera que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.

El segundo tipo de clima que manifiesta Brunet, L. (1987) es el autoritario y está basada en un sistema de autoritarismo paternalista. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Asimismo, dentro de sus fuerzas motivacionales podremos decir que los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo; las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización; la dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo; los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos; y por último, se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.

Viéndolo como un proceso de influencia se afirma que existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. Ahora, si lo vemos también como un proceso de establecimiento de objetivos, en este tipo de clima hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.

Brunet, L. (1987) nos dice que el tercer tipo de clima es el participativo, y está basado en un sistema consultivo, aquí la dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones son generalmente tomadas en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente; las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Del mismo modo, dentro de sus fuerzas motivacionales podremos decir que las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen, además se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. Viéndolo como un proceso de influencia puede decirse que existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.

Ahora, si lo vemos también como un proceso de establecimiento de objetivos, en este tipo de clima los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados, en algunas oportunidades se observa una aceptación abierta y en otras se observa que hay resistencias.

El cuarto tipo de clima según Brunet, L. (1987) es el participativo y está basado en un sistema de participación en grupo. En este caso, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se establece de forma ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, los empleados y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

La excesiva burocracia en los procesos, poco trabajo en equipo y los problemas comunicacionales, provocan un deterioro en la calidad de vida del docente y como consecuencia la disposición para realizar su trabajo se ve fuertemente disminuida, repercutiendo directamente en el rendimiento y motivación de los alumnos.

Rodríguez, D. (1999), expresa que el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Cabe mencionar en este apartado que el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

HayGroup, SAP (2002), dice que existen seis dimensiones donde se explican mejor las características de un buen clima laboral.

1. Flexibilidad, el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias con la ejecución del trabajo.
2. Responsabilidad, el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sientan que la responsabilidad del resultado está en ellos.
3. Estándares, la percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo. Incluye el grado en el que sienten que se establecen metas realistas pero retadoras.
4. Recompensas, el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y esto se relaciona con los diferentes niveles de desempeño.
5. Claridad, el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo del trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la organización.
6. Espíritu de equipo, el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y siente que todos están trabajando hacia un objetivo en común.

Estas seis variables se pueden agregar en un índice total del clima, que sería una forma sencilla de saber cómo está el clima en su conjunto.

De manera general, el clima organizacional es la percepción que un profesor comparte con otros miembros de su comunidad educativa respecto al trabajo, al ambiente físico en que realiza su labor educativa, las relaciones interpersonales que forma en torno a su trabajo diario y las normas impuestas por el director del establecimiento.

Para Eslava, E. (2009) el clima organizacional es imprescindible en las Instituciones Educativas, la cual podemos definirla como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia.

Eslava, E. (2009) aclara que el ambiente humano, ético, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo educativo influye en la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa y por lo tanto en la productividad de la Institución Educativa. Los directores y directivos de las instituciones tienen que preocuparse en reconocer como está su clima institucional, y saber si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo, pues ellos mismos son los encargados de promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables para construir su clima institucional.

Para Dessler, G. (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand, H. & Gilmer, P. (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e incluyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo se plantea las competencias directivas como la opinión que el empleado se forma de la organización.

Mencionan como elemento importante del clima, cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

Las profesiones son prácticas sociales que se configuran a partir de necesidades específicas de una sociedad en un determinado momento histórico. La importancia y prestigio de las profesiones y sus practicantes están sujetos a las demandas y expectativas de los procesos sociales y culturales. De ahí que las profesiones cambien en sus sentidos, su tecnología y su valor por efecto de los procesos económicos, sociales y culturales que les demandan adecuaciones, pero también por la misma actuación de sus propios practicantes en cuanto comunidad profesional.

Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

Un buen clima laboral se va a prestar a muchas cosas, y una será la forma de como el individuo percibe su medio ambiente ya sea bueno o malo, la valencia que el individuo atribuye a determinados resultados de su esfuerzo personal y por último y no menos importante las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales.

Likert, R. (2002) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y pérdidas logradas en la organización.

RELACIÓN DE CLIMA LABORAL CON COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Al constituir la relación de estas dos variables, se fundan ciertos parámetros que se deben de tomar en cuenta, por ejemplo, si hablamos del estilo gerencial y el Clima en el que los docentes trabajan podremos decir que el director en este caso debería ser una persona democrática para que deje participar a todo los estamentos de la comunidad educativa. Su gerencialita se caracterizaría por conocer las normas y aplicarlas correctamente en bien de todos los estamentos y de la docencia en especial, debido a que los maestros son el motor del que hacer educativo en el plantel.

En ese sentido, los directivos deberán conocer cuáles son las características que deberán tener las personas que trabajan en la organización para conseguir los objetivos de la empresa. Para ello, se requiere definir la visión y misión de la empresa, definir las competencias, definir los criterios de desempeño, identificar una muestra para poder recoger la información. Luego se identificarán las tareas, la definición final de las competencias y sus grados o niveles.

Su estilo es único y caracteriza la forma de labor en el plantel y según esa realidad es que se reflejará el avance educativo. El director debe poseer principio de autoridad para manejar, gestionar su plantel y llegar a cumplir los propósitos señalados en sus documentos administrativos como es el Proyecto Educativo Institucional.

Las competencias se fundamentan en las motivaciones de las personas, y están asociadas a los rasgos que se manifiestan en el carácter, la concepción de nosotros mismos, nuestras actitudes o valores, conocimientos, capacidades o conductas. Por ello se dice que son características que pueden ser evaluadas, y marcan la diferencia en el desempeño de un trabajador.

El docente como ser social es responsable de su desempeño en la Institución Educativa. Sus principios pedagógicos se manifiestan según la naturaleza de cada docente en su labor de enseñanza, pero no puede ser responsable del nivel de aprendizaje y formación por ser el alumno de naturaleza libre en su voluntad.

La complejidad de competencias, plantea tensiones adicionales cuando nos referimos al rol de los académicos como gerentes de las organizaciones educativas; que es el propósito de la presente investigación. Su objetivo principal es analizar los componentes y el sistema de relaciones que debe establecerse en los diferentes niveles organizacionales, para la generación de competencias directivas.

El docente en base a su función, debe actuar profesionalmente para lo cual cuenta con una jornada de trabajo mínima o máxima según la naturaleza de cada maestro, con un horario flexible, teniendo en cuenta horas libres de labor, para el descanso. Además, su labor debe ser de buena fe y la diligencia en su trabajo pedagógico. Los derechos se reflejan en la ley laboral docente, los incentivos pueden darle el director del plantel, el buen trato entre otros. En estos procedimientos de labor docente se toma el criterio moral de cumplir el trabajo con eficiencia, que represente la buena voluntad intrínseca al profesor o director, donde el deber se convierte en querer.

Las obligaciones del director como las del docente son técnicas y profesionales, son de gestión y pedagógica. En muchos de los casos, el director tiene que ser consejero, administrador, en atención permanente del aprendizaje de los estudiantes. El personal docente tiene funciones dependiente e independiente. El primero es ordenado por el director y las funciones independientes son profesionales de naturaleza pedagógica con los educandos y padres de familia de manera específica, en los cuales se encuentra la diversificación curricular, la aplicación pedagógica, etc.

1.3. Definición de Términos Básicos

A continuación se definen conceptos que fundamentan decisiones para el sustento de esta investigación

1.3.1. Competencias Directivas

Dessler, G. (2001), afirmaba que “para mostrar el éxito profesional y personal no se puede predecir únicamente a partir de una serie de rasgos fijos, como hacen los test de aptitudes o de personalidad”.

1.3.2. Clima Laboral

Cabrejo, J. (2006) afirma que el clima laboral se forma por medio de un orden sobre las características propias de la empresa. El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad.

Según Sudarsky, J. (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc. Se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de estudio que se puso en práctica en la presente investigación es en primera instancia el descriptivo, ya que resume y describe los datos mediante un conjunto de métodos, técnicas o procedimientos que ayudarán a recopilar, organizar, presentar y analizar datos con la finalidad de describirlos o de realizar interpretaciones válidas.

En segunda instancia se identifica un tipo de estudio cuantitativo, el cual me permitirá estudiar la relación entre variables que han sido cuantificadas logrando así mismo una interpretación de resultados, tratando de determinar la fuerza de asociación o relación entre las variables de Competencias Directivas y Clima Laboral.

2.2. Área y línea de investigación

El área de esta investigación está relacionada con la Gestión, y la línea de investigación es la Administración.

2.3. Población, muestra y muestreo

En la presente investigación, la población estará conformada por todos los Profesionales del I.E. “Los Positos” Mórrope, el cual asciende a 22 personas distribuidas en los distritos grados de instrucción (Primaria y secundaria).

En el caso de la muestra, al ser una población analizable, es la misma que la población, en decir, la muestra en esta investigación fue de 22 personas distribuidas en los distintos grados de instrucción (Primaria y Secundaria).

El tipo de muestreo que se aplicó fue el probabilístico, puesto que permitió analizar de manera cualitativa y cuantitativa la relación que existe entre el Clima laboral y las competencias directivas en la I.E. “Los Positos” Mórrope.

2.4. Operacionalización de Variables

Tabla N° 01. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas. Una vez definidas conviene diseñar un sistema de evaluación que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos	Competencias Estratégicas	Toma de Decisiones
			Relaciones con Empleados
		Competencias Intratégicas	Delegación
			Coaching
CLIMA LABORAL	Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.	Supervisión	Capacitaciones
			Valora los niveles de desempeño
		Comunicación	Comunicación Interna
		Autorrealización	Planificación Diaria
			Desarrollo Persona
		Involucramiento Personal	Compromiso
Colaboración entre compañeros de trabajo			

2.5. Métodos, Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

Con la finalidad de determinar un diagnóstico de las competencias directivas y el clima laboral existente en el I.E. “Los Positos” Mórrope – Lambayeque se realizará dos encuestas a los docentes de dicho I.E. El primer cuestionario referente al Clima Laboral está conformado por (10) ítems, y el segundo cuestionario referente a las competencias directivas está conformado por (5) ítems, ambos cuestionarios están de acuerdo a la escala de Likert (Totalmente Desacuerdo, Desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Totalmente de Acuerdo).

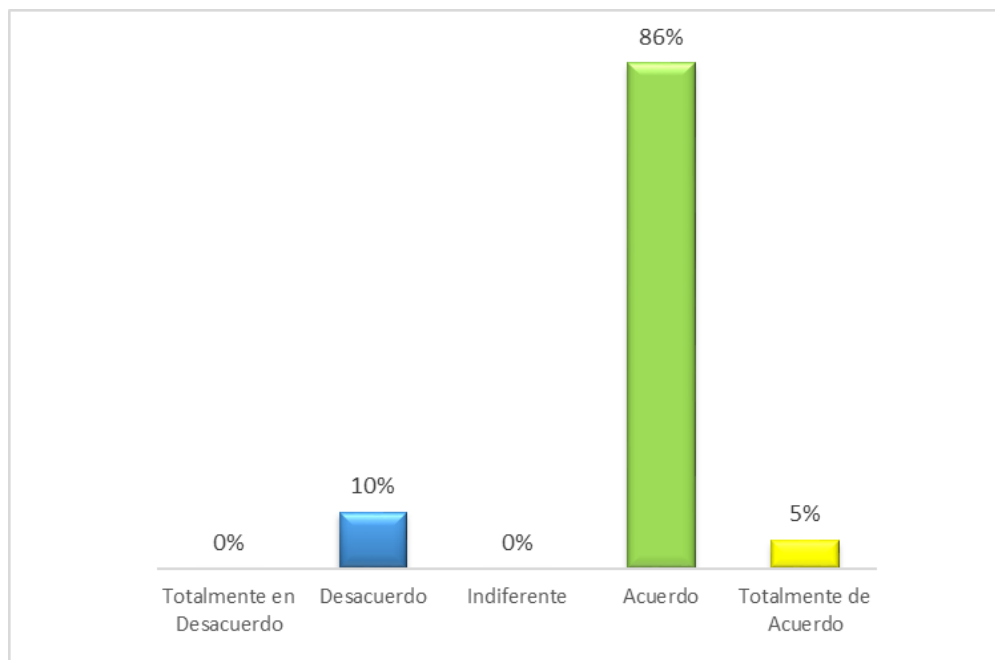
En ésta investigación se está tomando el modelo de Patterson G. Malcolm y Otros investigadores quienes validaron un instrumento para determinar el Clima Laboral y Competencias Directivas. Finalmente los datos obtenidos fueron llevados a Excel, lo cual permitió analizar y proponer una solución.

2.6. Técnicas de Procesamiento de Datos

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa Microsoft Office Professional - Excel 2013; donde se presentaron tablas estadísticas de doble entrada, realizándose el análisis de datos obtenidos y confrontando los resultados con bibliografía actualizada.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

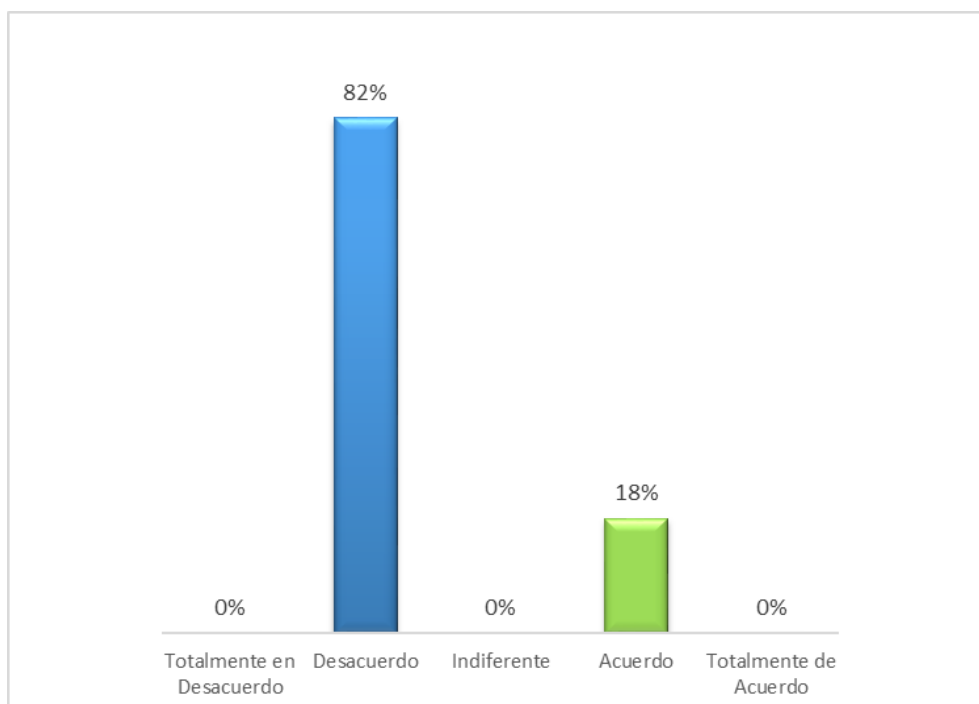
GRÁFICAS DE CLIMA LABORAL



Gráfica N° 01: Ud. como docente de la I.E. “Los Positos” - Mórrope asegura sus niveles de logro en el trabajo y desarrollo profesional.

El término capacitación se utiliza con mucha frecuencia; son conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un colaborador dentro de una organización. En la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por otro lado la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en la fuerza de trabajo.

Por tal razón, cuando se hace referencia a los niveles de logro en el trabajo y aumentar el desarrollo profesional, el 73% de los encuestados se muestran de acuerdo porque manifiestan que es indispensable brindar enseñanza de calidad. Porque de esta forma se benefician tanto el alumno por aumentar sus conocimientos y el docente por desarrollarse profesionalmente.



Gráfica N° 02: En el presente año escolar ha recibido capacitaciones para mejorar el aprendizaje en los alumnos.

Los docentes del I.E. “Los Positos” – Mórrope tratan de brindar una enseñanza de calidad; pero ésta se debe brindar teniendo en cuenta parámetros de actualización en conocimientos por parte del docente, dicho de otro modo, la organización debe preocuparse en brindar capacitaciones constantes a los maestros. Entonces, observando el gráfico expuesto líneas arriba, podremos decir con un 82% manifiestan no recibir capacitaciones que les permitan afianzar sus estrategias de enseñanza, por lo cual ellos mismos tratan de buscárselas para estudiar y capacitarse.

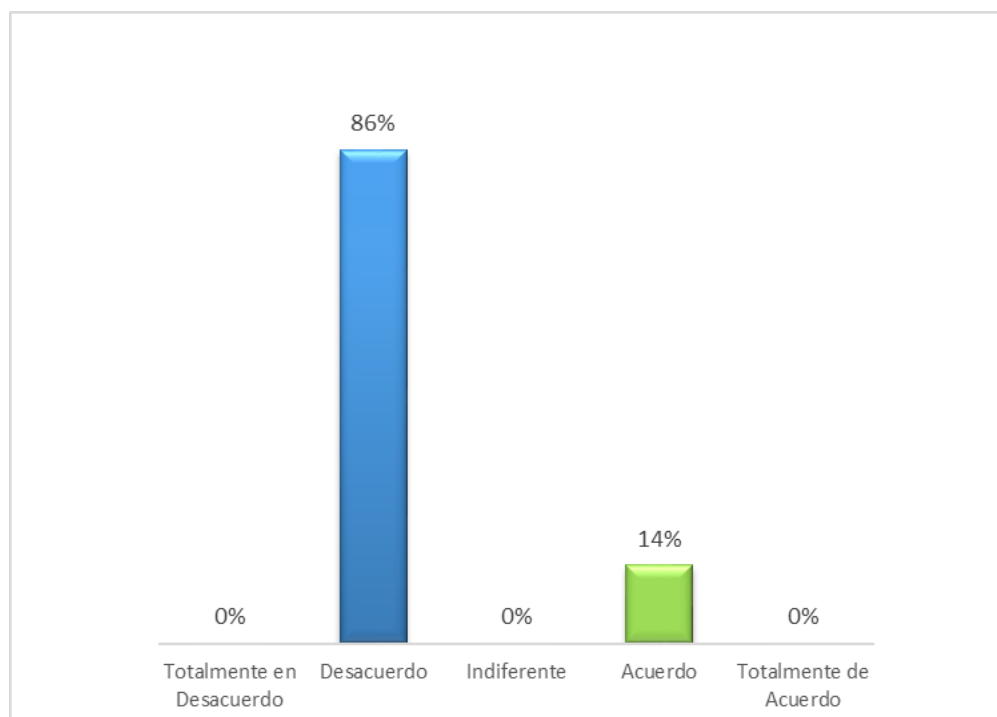
En la capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización. Mediante el contenido de éstos, los colaboradores tienen la oportunidad aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas, es otras palabras, satisfacen sus propias necesidades, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan a aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas.

En la actualidad las empresas necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente de trabajo sano, sin embargo suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades para que los empleados logren superarse dentro de la empresa.

Silicio, A. (1995) nos dice que a través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación “...las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales”

Según Frost, P. (1974), dice que las empresas han comprendido la importancia de la capacitación de que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivo y con mayor beneficios en lo económico, calidad, en la organización y en lo propio con el trabajador. En México el micro, pequeñas y medianas empresas han ido cambiando su esquema y su visión sobre el concepto de capacitación, a tal grado que están convencidos de que este elemento les ayuda a ser más productivos y competitivos.

Coincidimos con este autor, porque sin lugar a dudas tiene razón al decir que la capacitación no es un gasto sino un beneficio en la inversión de la empresa ya que al desarrollar tales actividades importantes en las que participen los colaboradores podrán tener resultados positivos.



Gráfica N° 03: La labor que desempeña en la I.E. “Los Positos” - Mórrope es valorada y reconocida por su directora y compañeros de Trabajo.

El Desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado. Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país. Además, los Estándares de Desempeño Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

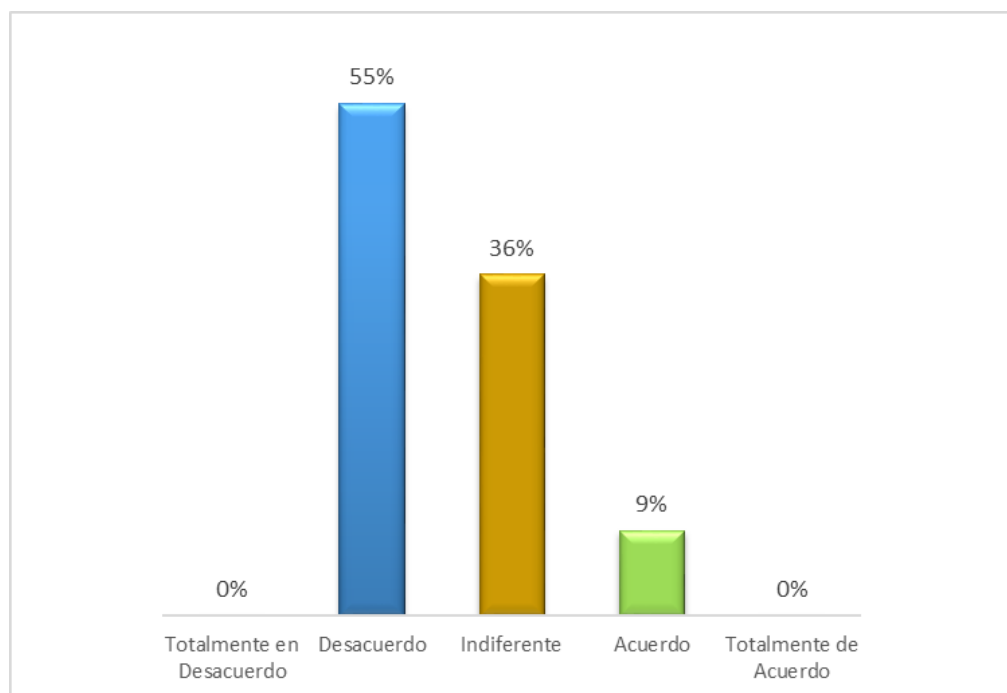
Por tal motivo, en la I. E. “Los Positos” la labor que desempeña el docente no es valorada por las directoras, esto queda reflejado en un 86%, porque dicen que existe la envidia de otros docentes y que las directoras solo les preocupa que los padres de familia cancelen la mensualidad puntualmente.

El desempeño laboral es entendido hoy en día como el comportamiento que demuestra el trabajador al realizar sus actividades académicas y en el cumplimiento de sus objetivos. Milkovich, G. & Boudrem, J. (1994), consideran al desempeño laboral como características individuales, entre ellas: Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que puedan afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Cuando las recompensas ofrecidas por la organización y los objetivos del individuo se encuentran en armonía, existe un ambiente adecuado y óptimo para trabajar eficientemente. El esfuerzo desempeñado puede considerarse como un eslabón entre los objetivos y las recompensas. La dirección de la empresa debe preocuparse por lo que hay entre esos eslabones: Uno de ellos es el nivel de capacidad que muestra el empleado para realizar sus actividades.

Hay factores que influyen en el desempeño laboral de las personas, tal como lo expresan Milkovich, G. & Boudrem, J. (1994), ellos manifiestan que existen factores fomentadores, éstos son considerados como los que influyen positivamente en el desempeño, en el momento del análisis o que se aprecie una tendencia a manifestarse como tales; y los factores limitantes como aquellos que afectan la obtención de resultados.

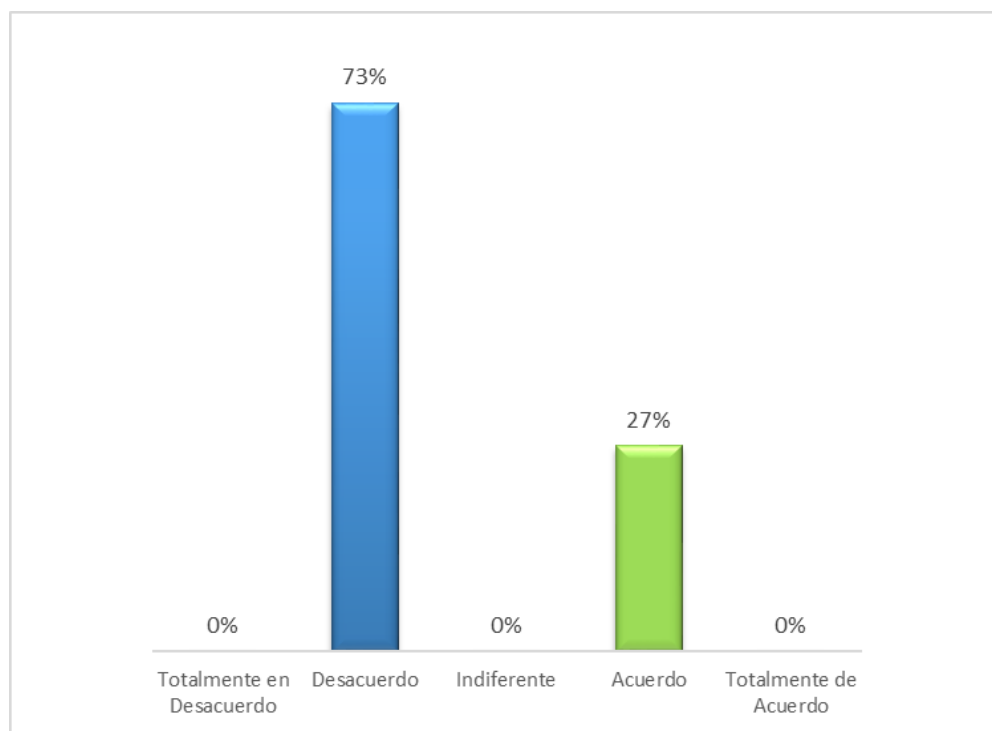
Ambos factores expresados anteriormente surgen de la evaluación del cumplimiento de objetivos de la organización y especialmente de los objetos individuales, considerados estos últimos como expresión del desempeño laboral. Ante estos factores Marrero, J. (1993), clasifica a los factores potenciales o limitantes del desempeño: Para las competencias (conocimiento, habilidades y actitudes), la orientación al trabajo (administrativos, económicos y socio psicológicos), y los medios para el trabajo (insumos, equipamiento y estructurales)



Gráfica N° 04: Entre sus compañeros de trabajo de la I.E. “Los Positos” - Mórrope existe una comunicación interna.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

El mensaje transmitido debe poder ser interpretado tal y como queremos que sea interpretado. Generalmente estamos acostumbrados a dar rodeos cuando tememos a la reacción de los demás, a lo que vayan a pensar de nosotros y a si estarán a favor o en nuestra contra. Por esta razón, como se muestra en la gráfica, solo el 55% dice que no se da este tipo de comunicación y un 36% se muestra indiferente. Con estos datos se puede manifestar que existe mucha envidia y celos en los mismos docentes de la I.E. “Los Positos”.



Gráfica N° 05: Los valores de la I.E. “Los Positos” - Mórrope sirven para una buena comunicación entre los trabajadores.

Los valores son de suma importancia para establecer una buena comunicación, la cual se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados. En cualquier circunstancia de nuestras vidas es de vital importancia para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., de la misma manera que se vuelve imperiosa dentro de las empresas

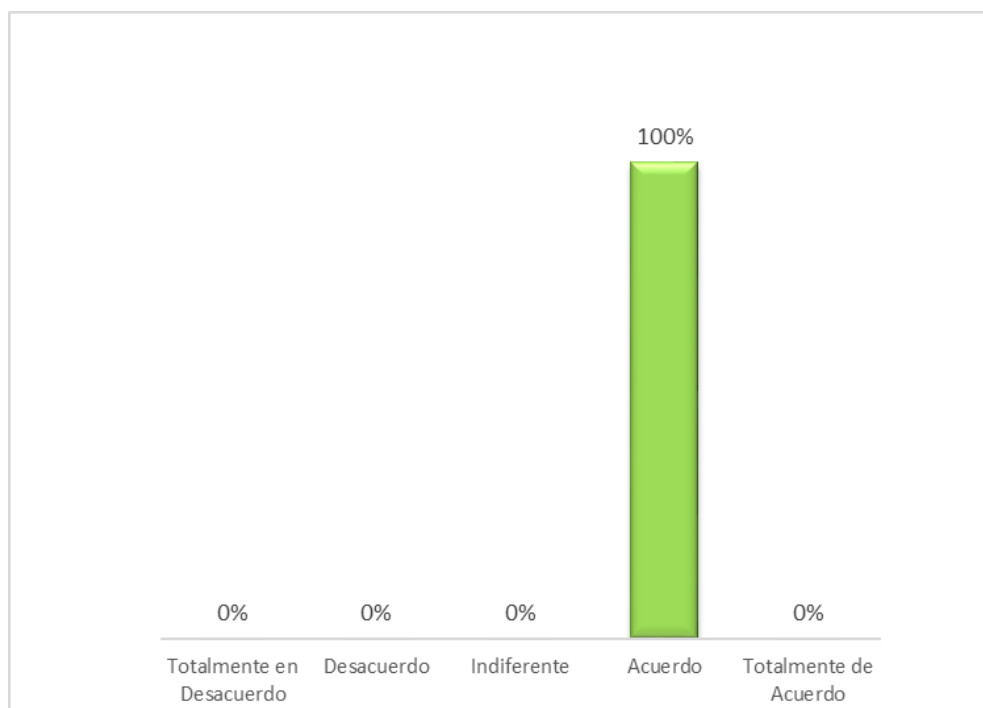
En el gráfico expuesto líneas arriba, podremos decir que el 73% de los docentes encuestados manifiestan que existe poca continuidad de los valores porque no ayuda relativamente a establecer una buena comunicación con los compañeros de trabajo. Mientras un 27% muestra estar de acuerdo porque es el porcentaje que más relación tiene con la directora.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna. En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo.

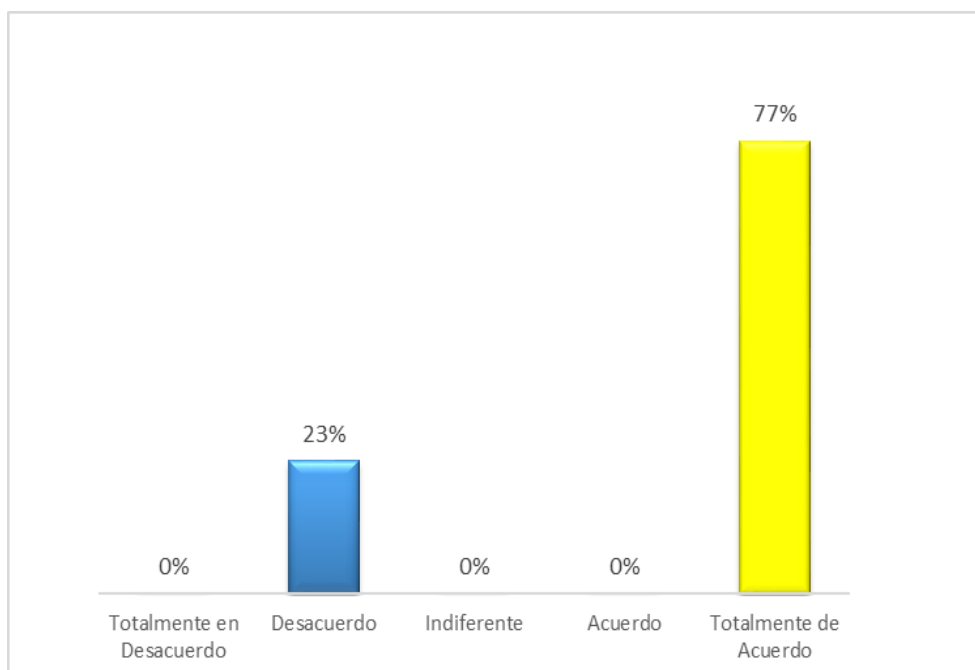
Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.



Gráfica N° 06: Cumplen con la planificación diaria para el desarrollo de sus clases dentro de la I.E. “Los Positos” – Mórrope.

La eficacia constituye uno de los elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso. Mucho se ha escrito sobre el tema y han sido muchos los enfoques que se le han dado. En la I.E. “Los Positos” – Mórrope, los profesores son muy responsables con sus actividades académicas, ellos planifican sus clases con días de anticipación, preparan los materiales que van hacer necesarios para el dictado, entre otras cosas.

Es muy importante que el docente esté preparado para todo lo que pueda acontecer dentro del horario del dictado de clases, por ellos es que éstos profesores siempre se preocupan por mejorar y avanzar cada día, esto queda demostrado en un 100%, pues el total de los profesores encuestados manifiestan que si son responsables en cuanto a la pregunta formulada.



Gráfica N° 07: Ud. como docente tiene interés en su desarrollo personal y profesional.

Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá justificado. El Desarrollo Personal, conocido también como superación personal, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

En la gráfica un 77% afirma que tiene interés por crecer personal y profesionalmente, ya que les apasiona lo que hacen, y cada día se sienten más comprometidos con su trabajo. Sin embargo, el 23% restante no se siente tan autorrealizado como los otros docentes porque sinceramente cumplen con sus trabajos pero no muestran la misma pasión, compromiso e interés por crecer profesionalmente, por el mismo hecho que no les gusta su profesión.

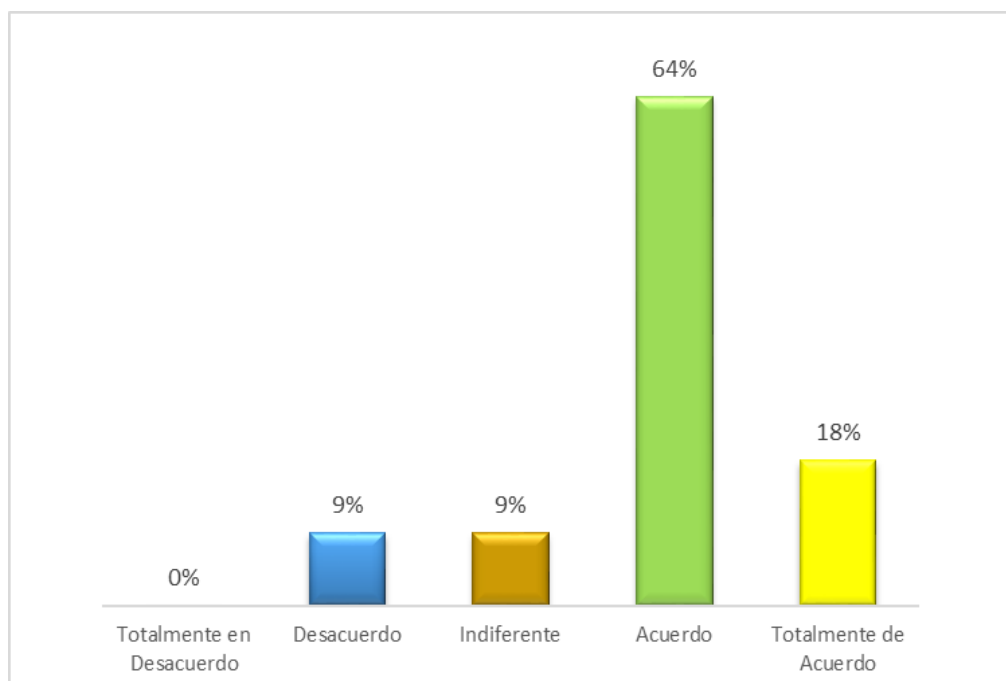
La autorrealización personal es una de esas cosas que realmente escuchamos muy pocas veces, pero que indudablemente buscamos todos los seres humanos en nuestra vida. Al menos, todos los que cuenten con capacidades de cognición relativamente normales. Se trata de buscar llegar a un culmen de logros y desempeños tal, que nos haga sentir que estamos siendo quienes sabemos que podemos ser.

En otras palabras, se trata de lograr nuestro máximo potencial y desarrollar al máximo nuestras habilidades, capacidades o talentos para hacer, ser y tener lo que siempre hemos querido. Es este precisamente uno de los objetivos del Desarrollo Personal. Sin embargo, es de destacar, que yo personalmente no considero la autorrealización personal como un destino final al que debemos llegar.

Según Lesko, N. (1986) manifiesta que el desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa. Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

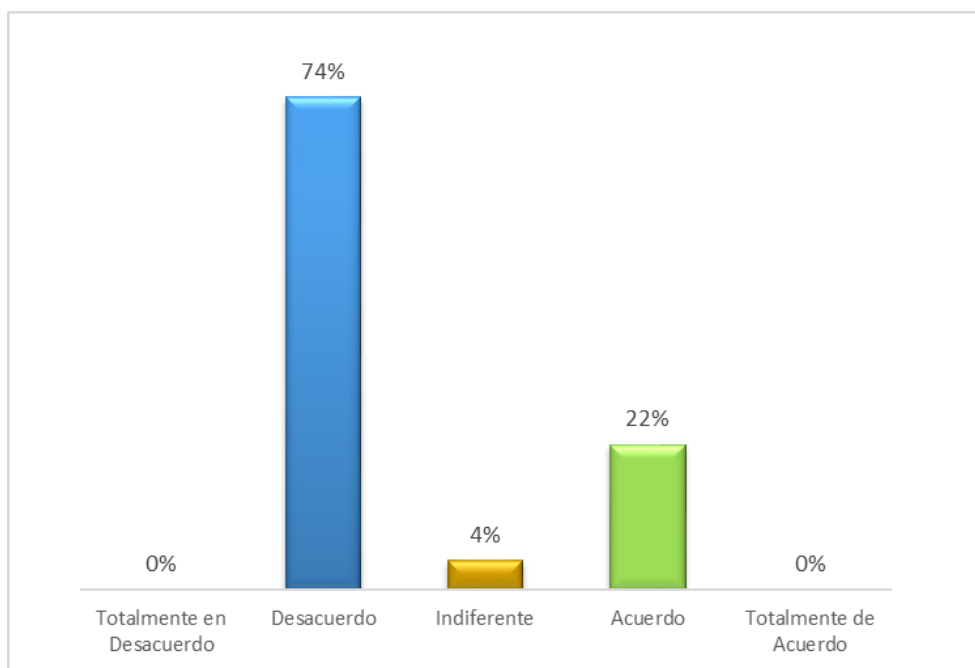
En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.



Gráfica N° 08: Se siente comprometido con el éxito de la I.E “Los Positos” - Mórrope.

Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado hasta llegar al grado de sorprender, porque vive, piensa y proyecta sus energías para sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello que su reflexión le dicta. El verdadero compromiso nace desde nuestro interior y tiene como fundamento el conocimiento y la reflexión. No puede existir el compromiso desde la ignorancia.

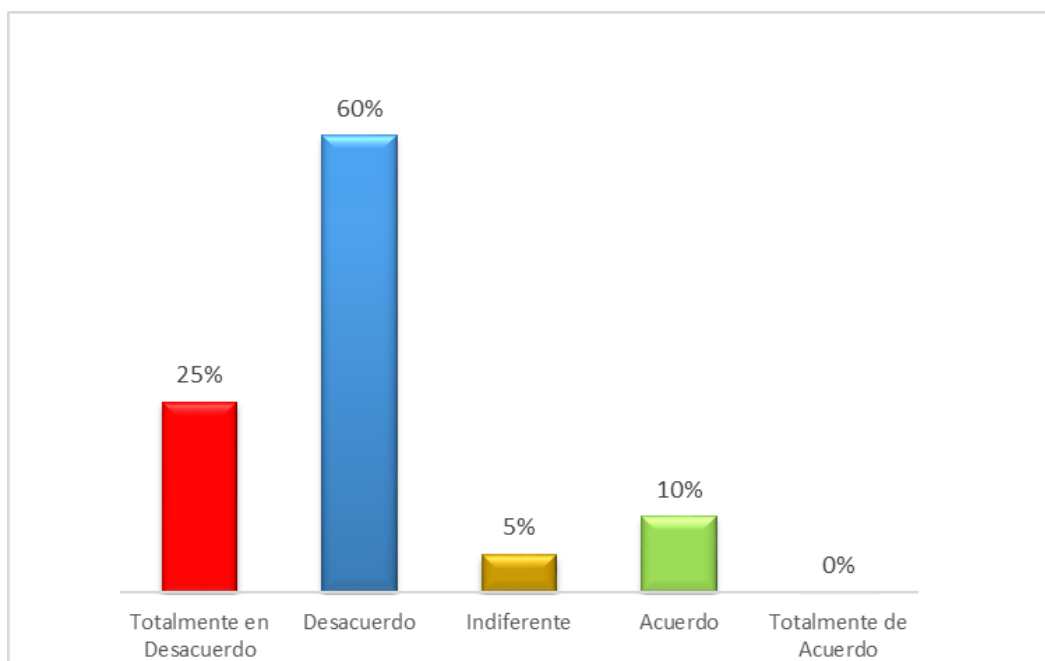
Es muy importante que el docente esté comprometido totalmente con la I.E. “Los Positos” – Mórrope, por tal razón, un significativo 82% se muestra muy comprometido con la institución, porque ya tienen mucho tiempo trabajando y saben todo lo que les ha costado para estar en el lugar donde se encuentran actualmente, y educando bajo los mejores estándares de una educación de calidad.



Gráfica N° 09: Se observa la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes de la I.E. “Los Positos” - Mórrope para desarrollar los proyectos de dicha institución.

Para conseguir que una empresa o un proyecto sea de gran éxito y pueda lograrse de una manera administrativa, coordinada, amena, pero sobre todo eficiente y dinámica, hay un tema clave que debe tomar en cuenta todo emprendedor, refiriéndonos al trabajo en equipo. Lo más destacable de los equipos eficaces es su elevada cohesión, así como la comunicación entre los miembros del equipo que, además de ser fluida, debe también hacer que se sientan libres de expresar sus opiniones y sentirse satisfechos con lo que hacen.

Por tal motivo, los profesores que pertenecen al I.E. “Los Positos” – Mórrope hacen referencia con un 74% significativo en decir que no existe esa colaboración y trabajo en equipo. Sin embargo un notorio 22% colabora y trabaja en equipo por el mismo hecho que se sienten comprometidos con los objetivos que la Institución Educativa se ha planteado a inicios del año escolar.



Gráfica N° 10: Existe la colaboración de sus colegas para el intercambio de conocimientos con el fin de aprender nuevos métodos de enseñanzas.

Aunque parezca que el trabajo colaborativo y el trabajo en equipo son lo mismo, la verdad es que el trabajo colaborativo se da sólo dentro del trabajo en equipo, porque ayuda a alcanzar los objetivos y metas propuestas desde el inicio del trabajo. Para llegar al trabajo en equipo, hay que pasar por un proceso de aprendizaje, romper esquemas de trabajos anteriores y más tradicionales que hacían énfasis en el “trabajar solo” y en la responsabilidad individual, para realmente poder insertarnos en un mundo que clama por la integración y coordinación de destrezas.

Por tal motivo, los profesores que pertenecen al I.E. “Los Positos” – Mórrope hacen referencia con un 85% en decir que no existe esa colaboración por parte de sus colegas con la finalidad de intercambiar y afianzar conocimientos para establecer nuevas metodologías de enseñanza a los alumnos del nivel inicial y primario.

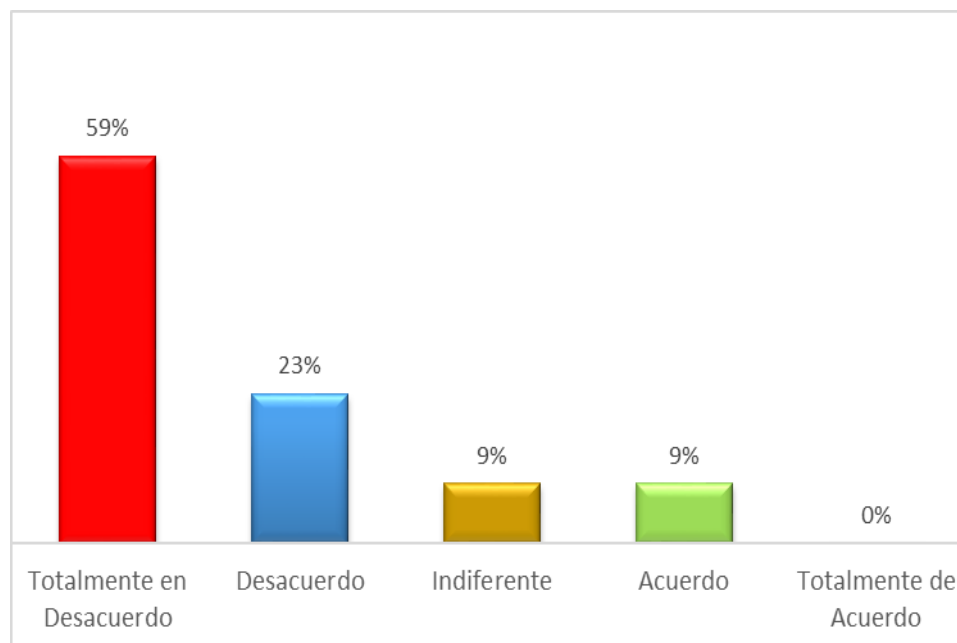
Respecto al Involucramiento que se vive en torno a la plana docente de la I.E. “Los Positos” – Mórrope, podremos decir que es baja. Se observa que no existe una comunicación directa entre la directora y la plana docente. Las directoras tienen conocimiento que los valores son una pieza fundamental para involucrar a los miembros de la organización, sin embargo ellas no hacen nada para promover e incentivar al cultivo de esos valores.

Lo que hace falta a las cabezas de esta organización es comprometerse con su trabajo, vivir el día a día, estar atento a lo que acontece en cuanto al entorno, sienta esa pasión de querer ver mejor el desarrollo de las cosas, ese entusiasmo de crecer y ser representativo dentro del ámbito estudiantil.

Discutiendo lo que se obtuvo con la presente investigación y las teorías existentes sobre el involucramiento de las directoras y los profesores del Consorcio Educativo Talentos, podemos rescatar una clara diferencia con lo que manifiesta Lesko, N. (1986), pues él nos señala que el involucramiento depende tanto de alumnos, de profesores y de directores. Los profesores involucrados se preocupan de llevar a cabo actividades docentes de calidad, por lo que su involucramiento permeará en beneficios para sus estudiantes.

Carnegie TaskForceonTeaching (1986), señala que el involucramiento del profesor puede definirse como su grado de compromiso y entusiasmo para llevar a cabo su labor docente. Hablar sobre el involucramiento del profesor supone precisar en dos manifestaciones del mismo. Por una parte, el involucramiento docente que se traduce en la cantidad de tiempo y esfuerzo que invierte el profesor. Este involucramiento se refiere a las actividades académicas que el profesor organiza, guía y promueve dentro y fuera del salón de clases, ya sean académicas o extracurriculares, y que en general, se dan en interacción con los alumnos.

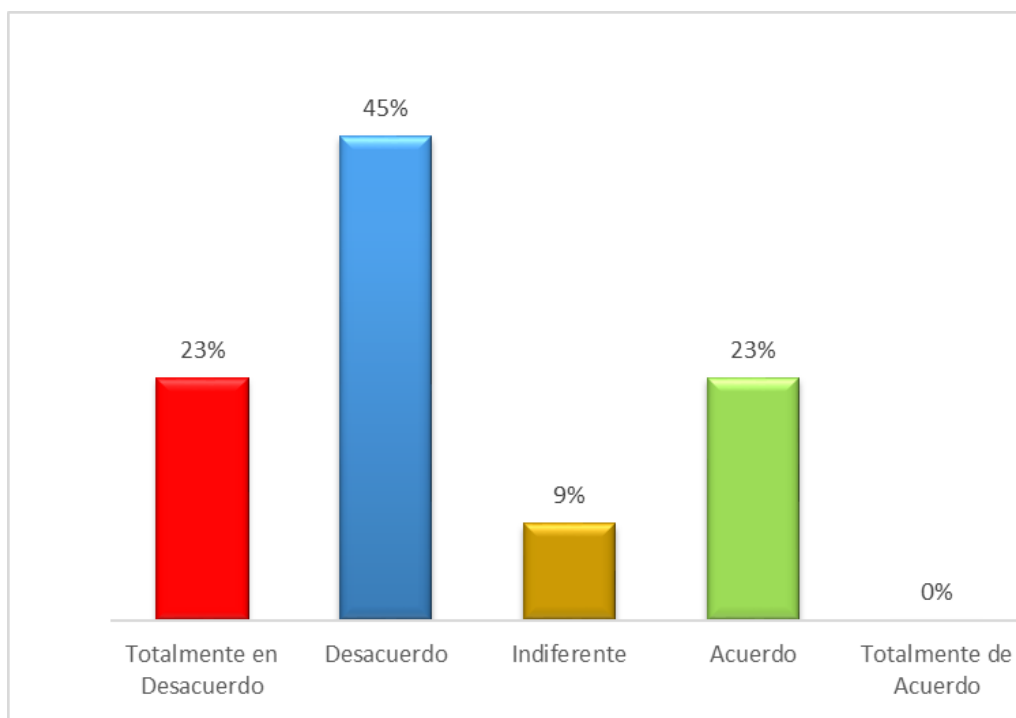
GRÁFICAS DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS



Gráfica N° 11: La Directora vela por el bienestar de los profesionales al momento de tomar decisiones dentro de la I.E. “Los Positos” - Mórrope

La toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano. En esta página se presenta el proceso de toma de decisiones más estudiado en psicología y que tiene aplicación en la terapia cognitivo conductual. Se explica con detalle que hay que plantear los objetivos que se desean, elaborar un plan, realizar las acciones comprendidas en el plan, evaluar la marcha del plan y de los resultados que se van alcanzando.

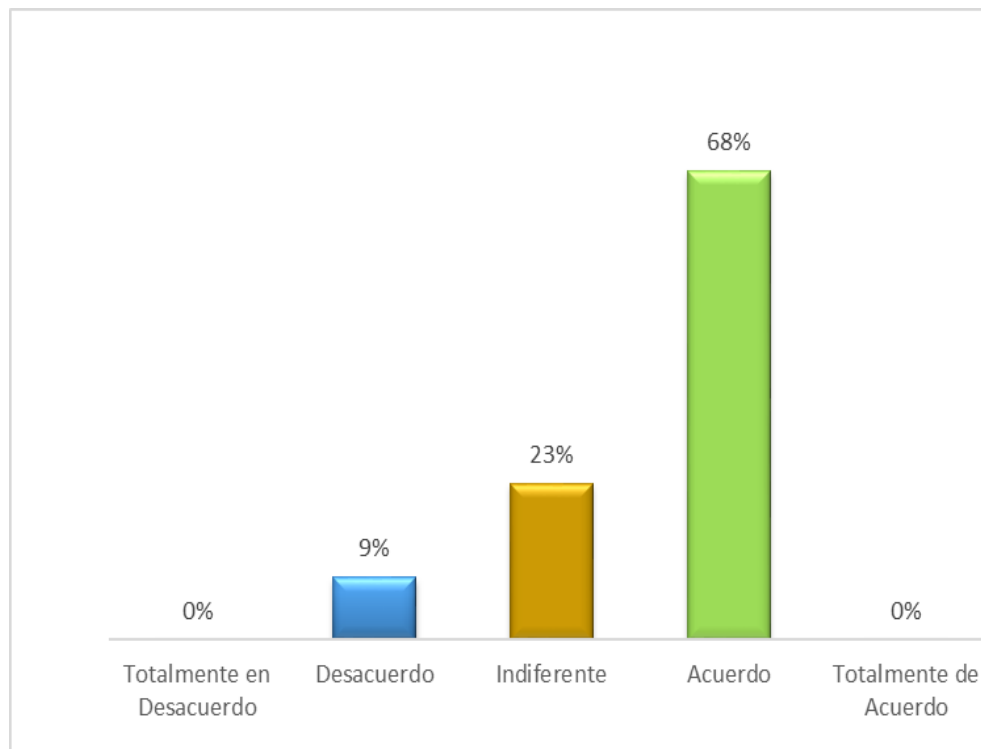
Esta es una gráfica muy importante ya que nos permite ver el interés de la dirección en tomar decisiones y velar por el bienestar de los docentes. En tal motivo, un 82% muy representativo no manifiesta sentirse bien tras las decisiones que toma la dirección, por el simple hecho que no consideran sus tiempos y vulneran sus derechos.



Gráfica N° 12: La Directora toma en cuenta todos los aportes de sus docentes para la toma de decisiones respecto a estrategias de enseñanza en la I.E. “Los Positos” – Mórrope.

La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización. A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos.

Siguiendo la línea de este gráfico, complementamos lo anterior, manifestando que el 68% está en desacuerdo en cuanto a la pregunta formulada, por la simple razón que las decisiones solo las toman la directora sin importar la curricula estudiantil que manejan los docentes en el presente año escolar.



Gráfica N° 13: Se siente en la capacidad de crear un clima de confianza y cordialidad con los compañeros de trabajo

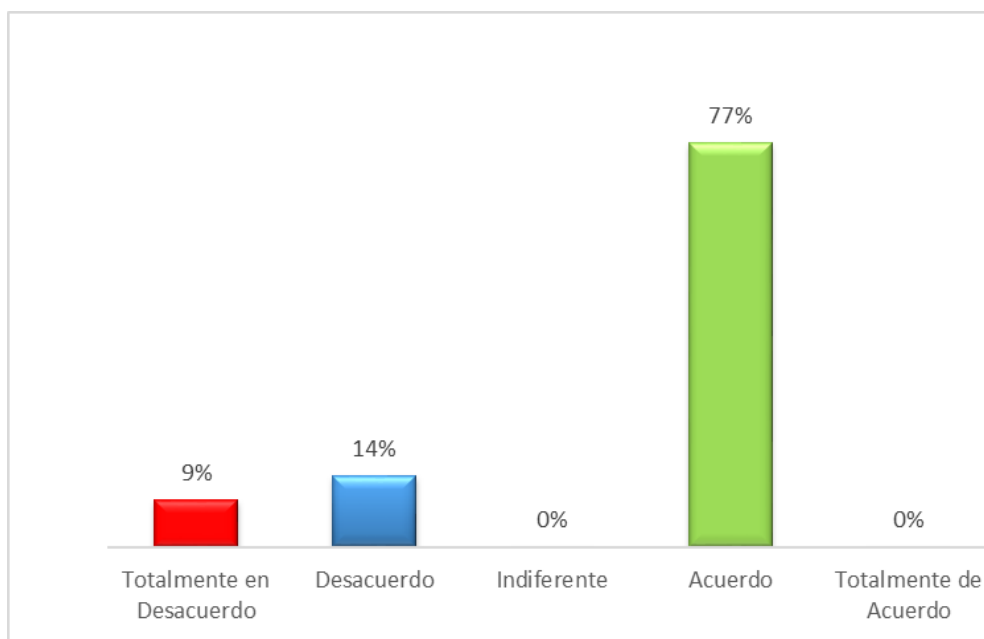
Si bien la confianza es un requisito clave para liderar, es algo que puede entrenarse, lo cual implica atravesar un aprendizaje complejo, tener capacidad de autocrítica, ser responsable y consecuente con las acciones y juicios que se emiten. Sin confianza no se puede llevar a cabo un buen trabajo en equipo. Por ello, los atributos anteriormente señalados son altamente apreciados por los colaboradores. Proceder en esa línea tiene que ver con la convicción de que los buenos resultados solo se logran en conjunto.

Dentro de un clima de confianza, los trabajadores pueden encontrar espacios para aportar ideas desde su experiencia y potencial. Todo ello manifiestan los profesores mediante esta pregunta, pues resaltaron un 68% en el que están de acuerdo. Todo esto gracias a las ganas de querer hacer bien las cosas.

Las competencias estratégicas son las que, más allá de su naturaleza intrínseca, son necesarios para el cabal cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del negocio o la empresa. Son necesarias para conseguir unos buenos resultados en la empresa a medio y largo plazo.

Podemos decir que las competencias estratégicas son la disponibilidad de habilidades, know-how y talento para desempeñar las actividades que se requieren por la estrategia que tiene la empresa. De esta manera, se tiene que conocer las estrategias que se pretenden y las habilidades que son necesarias para los puestos que van a realizar esto.

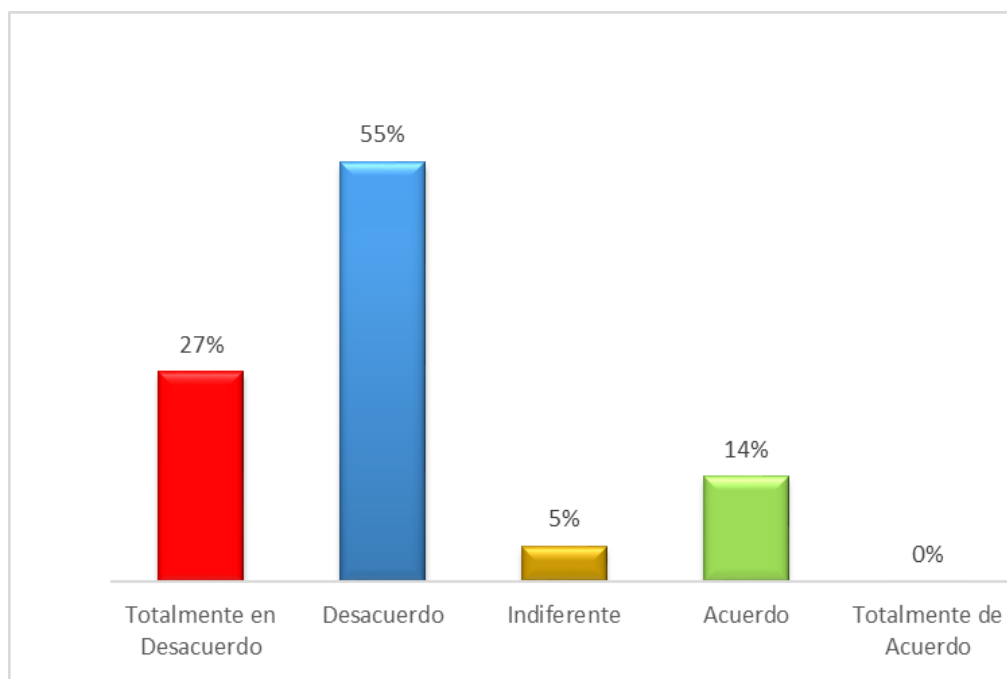
Algunas de las principales competencias estratégicas son la atención y servicio al cliente, la visión comercial, orientación a resultados, capacidad organizativa, como por ejemplo: Establecer una visión, tomar conciencia de la brecha que hay entre su visión y su realidad, declararse (temporalmente) incompetente para satisfacer sus anhelos, comprometerse con el aprendizaje, asumir la responsabilidad de aumentar su competencia, reconocerse como principiante y darse permiso de cometer errores, buscar ayuda de un maestro o de un coach y darle permiso y autoridad.



Gráfica N° 14: Cree que la directora de la I.E. “Los Positos” - Mórrope delega muchas responsabilidades en eventos a sus docentes.

La delegación de funciones es una capacidad que se puede aprender y mejorar con la práctica y que, sin duda, nos ayudará a construir un verdadero equipo de trabajo. Algunas pautas para delegar de forma eficaz sería el determinar qué delegamos, analizar si no se trata de una tarea que se puede eliminar o automatizar, en lugar de delegar, seleccionar la persona adecuada para el trabajo. Podemos valorar dos opciones: la persona mejor calificada para lograr los mejores resultados o aquélla que saldrá más beneficiada, aprendiendo un nuevo papel.

La directora según la encuesta delega muchas responsabilidades, esto queda demostrado en un 77%, cuando los docentes tienen que trabajar fuera de sus horas normales para cumplir con lo encargado por la directora, mientras ella está en su casa o haciendo otras cosas, menos con contribuir al trabajo para poder terminarlo en menor tiempo.



Gráfica N° 15: Existe una metodología aplicada por la directora con el fin de aumentar el compromiso y responsabilidad de los docentes con la I.E. (Liderazgo)

El liderazgo es uno de los temas que, en el ámbito de los negocios, es ampliamente tratado y estudiado. Numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, y con la estructura y características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan.

En este punto, los profesores se manifestaron en total desacuerdo ante la pregunta formulada, pues un 82% lo respalda. En este sentido, la directora le falta ejercer su liderazgo, pues ésta actividad no basta con delegar funciones sino de servir de apoyo para la creación nuevas y actualizadas metodologías de enseñanza.

Las competencias directivas intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos.

El coaching es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su potencial). En los negocios, el coaching es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona.

Generalmente, el coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad.

Según Lesko, N. (1986) dice que el sentido que proporciona el coach durante el proceso, asistiendo y facilitando las actividades del ejecutivo, permite eliminar los impedimentos que le obstaculizan en el paso de una fase a otra. Y es a través de estas distintas técnicas (según el modelo aplicado), como el coach puede darle sentido a la función del directivo, para crear la realidad y las metas que desea conseguir.

Siguiendo con la idea del párrafo anterior, es importante conocer los distintos modelos de intervención del coaching ejecutivo, ya que permiten entender mejor el grado de eficacia que se puede conseguir en el proceso de coaching, y representan un reto para los coaches, pues dada la variedad de modelos y metodologías de intervención, es necesario conocerlos para razonar sobre cuales son más eficaces de aplicar y en qué casos.

PROMEDIO DE CLIMA LABORAL

Tabla N° 02. Promedio de Clima Laboral

ITEM		INDICADORES CLIMA LABORAL		DIMENSIONES	PT
1	Comunicación	Existe un Ambiente que Fomente la Integración entre Docentes de la I.E. "Los Positos" - Mórrope	3.6	3.2	3.05
9		Los Valores de la I.E. Los Positos - Mórrope Sirve para el Involucramiento	3.4		
3		Existe Libertad de Expresión para Comunicar Sentimientos sin Temor en la I.E. "Los Positos" - Mórrope	2.6		
6	Supervisión	Existe Inversiones en Materiales de Enseñanzas Actualizados en la I.E. "Los Positos" - Mórrope	2.9	2.9	
8	Autorrealización	Los Docentes Cumplen con su Planificación Diaria de la I.E. "Los Positos" - Mórrope	3.5	3.4	
7		Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	3.3		
2	Involucramiento	Se tiene compromiso con el éxito de la organización.	2.7	2.7	
12		Cada Profesor se considera factor clave para el éxito de la I.E. "Los Positos" - Mórrope	1.7		
5		Los compañeros de trabajo cooperan entre si	2.9		
4		El Docente Emplea Estrategias para un Mejor Aprendizaje en la I.E. "Los Positos" - Mórrope	3.5		

PROMEDIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Tabla N° 03. Promedio de Competencias Directivas.

ITEM		INDICADORES		DIMENSIONES	PT
3	Competencias Estratégicas	Existe la relación interpersonal entre los docentes y directoras de las I.E. "Los Positos" - Mórrope	2.8	2.8	2.7
7	Competencias Intratégicas	7. Está en capacidad para crear un clima de confianza y cordialidad con los compañeros de trabajo.	2.6	2.7	
1		1. La directora vela por el bienestar de los Profesionales y alumnos de la I.E. "Los Positos" - Mórrope	1.7		
9		9. Cree que la I.E. "Los Positos" - Mórrope asigna muchas responsabilidades.	2.5		
2		La Directora Toma en cuenta sus percepciones para las decisiones de la I.E. "Los Positos" - Mórrope	3		
12		12. La I.E. "Los Positos" - Mórrope incentiva el trabajo en equipo	3.2		
10		10. Constituye relaciones profesionales y de equipos con sus colegas.	3.2		
4		Competencia de Eficiencia Personal	4. Siente que la .I.E. "Los Positos" - Mórrope se preocupa por su bienestar		
5	Se brinda Capacitaciones a los docentes de las I.E. "Los Positos" - Mórrope		2.2		

Siendo la primera vez en la que se realiza la investigación sobre el clima laboral y las competencias directivas tanto para la directora como para los docentes que laboran dentro de la I.E. Los Positos – Morrope, la misma que no cuenta con muchos antecedentes, se creyó conveniente la preparación de un instrumento que nos permita recopilar información sobre las diferentes competencias directivas que utiliza la directora en la I.E y el clima laboral de los docente ya que esto nos llevara a dar solución a los principales problemas dentro de la I.E. conllevando a una mejor calidad de enseñanza y superación tanto para los alumnos como los docentes.

En relación a los resultados que se obtuvieron durante el ciclo de estudio sobre la encuesta clima laboral aplicado a los docentes de dicha I.E. Los Positos – Morrope se logró determinar que los profesores no demuestran un buen clima de 3.05 (tabla N° 02) ya que el ambiente en que se vive es lleno de profesionales muy egoístas, cada uno vela por su bienestar personal y profesional, no les toman en cuenta para la toma de decisiones esto se debe a que la directora se mantiene en un estado autoritario donde todo las decisiones q ella toma tienen q cumplirla los docentes de la I.E. así mismo consideran que las oportunidades para lograr grandes objetivos no las hay por qué la directora no incentiva a tus docentes a seguir capacitándose de tal forma que esto genera que los profesores no se sientan comprometidos con el bienestar de la escuela, alumnos y de ellos mismos.

Respecto a las competencias directivas que tiene un promedio de 2.7 (tabla N° 03) se ve la ausencia de una persona que no solo tenga las intenciones de dar órdenes sino ser un líder, saber llegar a sus docentes buscar las principales necesidades y solo así las decisiones que tome no solo tendrá beneficio para algunos sino para todas los miembros de la I.E. Los Pósitos – Morrope; ya que la falta de iniciativa respecto a la motivación que la directora debe inculcar a los docentes con el fin de mantenerlos capacitados y al mismo tiempo actualizado con las diferentes metodologías para una mejor enseñanza a los alumnos con la finalidad de brindar un servicio de calidad.

La desmotivación que se ve por parte de los docentes de la I.E. Los Positos-Morrope es demasiado notoria motivo por el cual, algunos de ellos toman la iniciativa respecto a su crecimiento profesional y como consecuencia de eso se crea la disconformidad con los otros profesores.

Conforme los docentes iban respondiendo la encuesta, se pudo observar con mucha notoriedad que la gran mayoría estaba disconforme en cuanto a las decisiones tomadas por la directora de la I.E. Respecto a que la innovación no está presente del todo en los interiores I.E. “Los Positos” - Mórrope, ya que las computadoras son antiguas en cuanto al software que tienen instalados, las pizarras y las carpetas están deteriorada por completo y para adquirir ciertos elementos que van hacer posible desarrollar actividades la dirección se muestra disconforme porque se fundamentan en que son gastos innecesarios.

La flexibilidad al cambio también es poco notoria, esto se puede observar en los mismos profesores, ya que son ellos los que dan a conocer las grandes diferencias que tiene esta institución con otras instituciones del mismo rubro, donde el trato es exclusivo y ameno, donde las directoras fomentan un ambiente positivo para trabajar y sentirse a gusto con lo que se está haciendo, donde los profesores tiene oportunidades de desarrollo y crecimiento, etc.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con respecto al objetivo general encontramos la siguiente conclusión:

- Se evidencia que no existe influencia significativa entre las Competencias Directivas y el Clima Laboral de la del I.E. “Los Positos” – Mórrope como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, un adecuada competencias directivas lleva de la mano el clima laboral de los docentes. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos.

Con respecto al primer objetivo (Competencias Directivas) encontramos las siguientes conclusiones:

- El tipo de Competencias Directivas existente entre la del I.E. “Los Positos” - Mórrope, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el más perjudicado.
- Para la I.E. “Los Positos” - Mórrope es muy importante capacitarse para escalar a otros puestos, pero no se les asignan las debidas facilidades, aun así, ellos están en constante formación por cuenta propia. Ahora, si nos enfocamos en los valores y normas podremos decir que son bastante claras y de suma importancia para los trabajadores, pero éstas sólo cambian cuando es muy necesario.

- Después de conocer los resultados de ésta investigación concluimos manifestando que no se está cumpliendo el tercer objetivo de la evaluación del desempeño según Chiavenato, ya que el I.E. “Los Positos” – Mórrope y las personas que dirigen esta organización no están proporcionando oportunidades de crecimiento y desarrollo para todos los miembros de la organización, (docentes y auxiliares), teniendo en cuenta por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Con respecto al primer objetivo (Competencias Directivas) encontramos las siguientes recomendaciones:

- En cuanto a los métodos de mando, la parte directiva del I.E. “Los Positos” – Mórrope debe de mantener una relación de confianza sumamente grande con toda su, padres de familia y alumnos en general. En cuanto a la comunicación se recomienda que no sea de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Que no exista la distorsión, ni filtración.
- En cuanto a las fuerzas motivacionales se recomienda que la familia de ésta Institución esté motivada por la participación, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento. Se recomienda que en el proceso de toma de decisiones esté diseminado en toda la organización, es decir, bien integrado en todos los niveles.
- La parte directiva del I.E. “Los Positos” – Mórrope debe de tener en cuenta la calidad de docentes que tiene, y ver quiénes son los que realmente merecen sobresalir y crecer en el ámbito personal y profesional. Teniendo esto en claro, la institución debería brindar las facilidades para que los docentes puedan cumplir con sus objetivos. Debemos permitir el tratamiento de los recursos humanos como una ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse adecuadamente.

Con respecto al segundo objetivo (Clima Laboral) encontramos las siguientes conclusiones:

- La I.E. “Los Positos” – Mórrope no tiene muchas oportunidades de participar en actividades de recreación grupales, pues son pocas las que organiza la I.E., también los docentes reciben pocas felicitaciones por la directora respecto a su desempeño.
- Para que exista un buen clima dentro de la organización es necesario que los docentes del I.E. “Los Positos” – Mórrope se apoyen mutuamente, pues el apoyo entre colegas antiguos y nuevos es relativamente bajo. Sin embargo, entre colegas perennes de los diferentes grados de educación el trato es bueno, aunque pocas veces expresan con franqueza lo que piensan, tanto de los procesos, como de la misma organización.
- Al conocer los resultados de las encuestas formuladas a los docentes del I.E. “Los Positos” – Mórrope, podremos afirmar que el nivel de Clima Laboral no es el más competente. Lo rescatable de estos profesores es que a pesar de no estar en una empresa donde se desarrolle un buen clima organizacional, no ven eso como impedimento para seguir desarrollando con total normalidad sus actividades académicas propias de cualquier Institución Educativa.
- Muchas Instituciones Educativas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor Currículum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Esto no es cierto. Es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados. En este punto concluimos que la del I.E. “Los Positos” – Mórrope no está siendo evaluada correctamente en cuanto a su Clima Laboral.

Con respecto al segundo objetivo (Clima Laboral) encontramos las siguientes recomendaciones:

- En esta organización es necesario, la realización de diversas actividades como: juegos, deportes, actividades culturales, manuales, rítmicas, excursionismo, campismos y turismo ecológico. La participación de los docentes en la realización de actividades recreativas contribuye en buena medida a su autoformación, pues lograrán desenvolverse, manifestarán libremente sus deseos de una mejora continua en cuantos a sus cotidianas actividades académicas, incrementarán sus conocimientos y experiencias.
- La capacitación para los docentes el I.E. “Los Positos” – Mórrope es primordial, mediante ella se logrará establecer mejores relaciones humanas, una integración en equipos de trabajo, un adecuado manejo de estrés frente a circunstancias fortuitas, entre otras cosas. Este tipo de capacitación está dirigido a todo el personal y su finalidad primordial consiste en hacer mejores individuos a los integrantes de una empresa, como miembros de una comunidad específica.
- Es importante que la parte directiva del I.E. “Los Positos” – Mórrope trabaje con la finalidad de lograr ubicarse en el primer nivel en cuanto al Clima Laboral. Este nivel es el destacado, aquí el desempeño del docente sobresale a lo esperado por el indicador, suele manifestarse por un amplio repertorio de conductas respecto a lo que se está evaluando, o bien, por la riqueza pedagógica.
- A la plana directiva del I.E. “Los Positos” – Mórrope se le recomienda que empiece a evaluar el Clima Laboral de sus docentes. Para ello será indispensable realizar una encuesta trimestralmente, la cual se estaría entregando a los alumnos para que ellos puedan opinar y manifestar como es que se están comportando sus profesores en el ámbito académico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achic, R. (2011). La gestión por competencias subyacentes en directivos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. 2011. 125. Tesis (maestría en gestión de alta dirección) – Escuela Universitaria de Posgrado, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima.
- Alles, M. (2007). Gestión por competencias. El diccionario. Granica, Madrid.
- Boyatzis, m. (1982). The competent manager. Willey, Londres
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.
- Cabrejo, J. (2006). Influencia del tipo de cultura organizacional en los resultados del programa de mejora continua de calidad. Revista de la Academia Peruana de Salud, Lima, v.13, n.2, p.100-104.
- Caligore, I. (2008). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la Centro Educativo Divino Jesús. Arequipa: Estudio de un caso. Recuperado de: www.redilyc.org/redalyc/pdf/290/2910.pdf
- Cardona, P. (2001). Transcendental Leadership. México: Pearson – Prentice Hall.
- Cardona, P. &Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas, en Harvard Deusto Business Review
- Carnegie Task Force on Teaching as a Profession. (1986). A nation prepared: Teachers for the 21st century. New York, Carnegie Forum on Education and the Economy.
- Castro, F.; Marchant, L. (2006). Competencias o habilidades gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. In: LORETO MARCHAT (Ed.). Santiago de Chile.
- Coronado, M. (2009). Competencias docentes. Ampliación, enriquecimiento y consolidación de la práctica profesional. Buenos Aires: Noveduc Libros.

- Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. 8° Ed. Pearson Educación. México.
- Eslava, E. (2009). La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-estrategica-del-climalaboral.htm>
- Frost, P. (1974). Antecedentes de la capacitación. Cancún: Cengage Learning.
- García, J. (2011). Modelo educativo basado en competencias: Importancia y necesidad. Actualidades Investigativas en Educación, 11 (3), 1-24. Recuperado de http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/modelo_educativo-basado-competencias-garcia.pdf
- Goleman, D. (2008). Inteligencia social. Barcelona: Kairós.
- HayGroup, SAP. (2002). Factbook: Recursos Humanos. Editorial ARANZADI. 3° edición. Navarra
- Hyland, T. (1994). Competence, education and NVQS Dissenting Perspectives. London: Cassel, Rewood Books, Trowbridge, Wiltshire.
- Lesko, N. (1986). "Conceptualizing Teacher Engagement. National Center on Effective Secondary Schools". Madison, WI.
- Likert, R. (2002). Nuevos Modulos de Dirección. New York: McGraw Hill.
- Martínez, L. (2008). Clima organizacional y Desempeño laboral orientadas hacia las TIC. Recuperado de: http://hmart.cl/home/wp-content/uploads/2011/02/Integraci%C3%B3n_de_tic_instituciones_educativas.pdf
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. National Center on Effective Secondary Schools". Madison, WI.
- Milkovich G. & Boudrem J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. México. Editorial: Mc Graw Hill 6.

- Pereda, S., Berrocal, F. & López, F. (2002). Gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento. Dirección y organización. México: Pearson – Prentice Hall.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2002). Conocimientos y aptitudes para la vida. Resultados de PISA 2000, México, Santillana– OCDE. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v28n111/n111a2.pdf>
- Quintero, N. (2008). Clima organizacional y Desempeño laboral. Ministerio de Educación. México: Pearson – Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnostico Organizacional. Mexico: Alfaomega.
- Silicio, A. (1995). Antecedentes de la capacitación. Cancún: cencage learning
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Van Del Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competencias y formación profesional superior: presente y futuro. Revista Europea de formación profesional(Nº 40), 74 - 91.
- Villa, A. y Poblete, M. (2004). Practicum y evaluación de competencias. Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 8 (2). Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev82ART2.pdf>

ANEXOS

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LA I.E. "LOS POSITOS" - MÓRROPE



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Estimado docente, tenga usted muy buen día.

El presente cuestionario tiene que ser llenado por usted, con la finalidad de determinar el Clima Laboral y las Competencias Directivas que se está viviendo dentro de la I. E. "Los Positos" - Mórrope

Para su respectivo llenado, tenga usted en cuenta lo siguiente:

Totalmente de Acuerdo "TA" - Acuerdo "A" - Indiferente "I" - Desacuerdo "D" - Totalmente en Desacuerdo "TD"

ITEMS		TD	D	I	A	TA
CLIMA LABORAL						
1	Ud. Como docente de la I.E. Los Positos asegura sus niveles de logro en el trabajo y desarrollo profesional.					
2	En el presente año escolar ha recibido capacitaciones para mejorar el aprendizaje en los alumnos.					
3	La labor que desempeña en la I.E. Los Positos -Morrope es valorada y reconocida por su directora y compañeros de Trabajo.					
4	Entre sus compañeros de trabajo de la I.E. existe una comunicación interna					
5	Los valores de la I.E. Los Positos - Morrope sirve para una buena comunicación entre trabajadores de la I.E.					
6	Cumplen con la planificación diaria para el desarrollo de sus sesiones de clase dentro de la I.E. Los Positos - Morrope					
7	Ud. Como docente tiene intenciones en su desarrollo como persona y profesionalmente.					
8	Se siente Comprometido con el Éxito de la I.E Los Positos - Morrope					
9	Se observa la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes de la I.E. "Los Positos" - Mórrope para desarrollar los proyectos de dicha institución.					
10	Existe la colaboración de sus colegas para el intercambio de conocimientos con el fin de aprender nuevos métodos de enseñanzas.					
COMPETENCIAS DIRECTIVAS						
11	La Directora vela por el bienestar de los profesionales al momento de tomar decisiones dentro de la I.E. Los Positos - Morrope					
12	La Directora toma en cuenta todos los aportes de sus docentes para la toma de decisiones respecto a estrategias de enseñanza en la I.E. Los Positos - Morrope					
13	Se siente en la Capacidad de crear un clima de confianza y cordialidad con los compañeros de trabajo					
14	Cree que la Directora I.E. Los Positos - Morrope delega muchas responsabilidades en eventos de la I.E.					
15	Existe una metodología aplicada por la directora con el fin de aumentar el compromiso y responsabilidad de los docentes con la I.E. (Liderazgo)					