



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LAS SERVIDORAS PÚBLICAS
DEL JARDÍN DE INFANTES DR. JOSÉ RICARDO
CHIRIBOGA VILLAGÓMEZ**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial
para optar el Grado de Magíster en Gestión de Talento
Humano

Autora: Ximena Patricia Proaño Naranjo

Director: Jaime Manuel Saavedra Alberca

Quito – Ecuador

Mayo 2014

CERTIFICACIÓN DE LA ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Ximena Patricia Proaño Naranjo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de Propiedad Intelectual, los derechos del presente trabajo de investigación pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ximena Patricia Proaño Naranjo

C.C. 1711448116

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la licenciada Ximena Patricia Proaño Naranjo, previo la obtención del Grado de Magister en Gestión de Talento Humano, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial, a través de la Dirección General de Posgrados para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad del D.M. de Quito, a los 23 días del mes de mayo de 2014

Ing. Jaime Manuel Saavedra Alberca

C.C.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi Madre Laurita y mi hermana Riti, personas que amo y con las que he compartido risas y lágrimas en la ruta para alcanzar la meta planteada.

Gracias a los consejos, apoyo moral y económico de estos seres humanos, hoy concluyo una etapa más de mi vida profesional, y considero que tengo las competencias suficientes para enfrentar los nuevos retos que exige el mundo globalizado, así como el compromiso de crecer cada día como persona.

Ximena Patricia Proaño Naranjo

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento al Director de Tesis Ing. Luis Saavedra Alberca, así como a mis evaluadores Ing. Luis Manosalvas y Mgs. Washington Santillán, quienes a lo largo de toda la investigación han sabido guiarme con toda su experiencia, tiempo y conocimiento; lo cual ha permitido llegar hasta este punto culminante en mi vida alcanzando un objetivo más en el campo profesional.

Igual agradecimiento para mis amigos incondicionales, quienes con su sapiencia apoyaron este trabajo investigativo; para la Directora y servidoras públicas del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, por haberme permitido realizar la investigación en la citada institución educativa.

Ximena Patricia Proaño Naranjo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DE LA ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO	ii
APROBACIÓN DEL DIRECTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO	xviii
INTRODUCCIÓN	xxii
CAPÍTULO I.	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	24
1.2 Formulación del problema	26
1.3 Sistematización del problema o interrogante	26
1.4 Objetivos de la investigación	27
1.4.1 Objetivo general	27
1.4.2 Objetivos específicos	27
1.5 Justificación de la investigación	27
1.6 Alcance de la investigación	30
CAPÍTULO II.	
MARCO DE REFERENCIA	
2.1 Marco de Referencia ó (Antecedentes de la Investigación)	32
2.2 Marco Teórico	34
2.2.1 Clima organizacional	34
2.2.2 Liderazgo	39
2.2.3 Motivación	40

2.2.3.1	Tipos de motivación	40
2.2.4	Comunicación	41
2.2.5	Trabajo en equipo	42
2.2.6	Remuneraciones	43
2.2.7	Toma de decisiones	44
2.2.8	Desempeño Laboral	44
2.2.9	Gestión de Talento Humano	45
2.3	Marco Conceptual ó (Definición de Términos Básicos)	47
2.4	Marco Legal	49
2.5	Marco Temporal, Espacial	50
2.6	Sistema de Hipótesis	50
2.6.1	Hipótesis General	50
2.6.2	Hipótesis Específicas	50
2.7	Sistema de Variables	51
2.7.1	Conceptualización de Variables	51
CAPÍTULO III.		
MARCO METODOLÓGICO		
3.1	Diseño de la Investigación	52
3.2	Tipo de la Investigación	52
3.3	Métodos de la Investigación	52
3.4	Población y Muestra	52
3.4.1	Población	53
3.4.2	Muestra	53
3.5	Operacionalización de Variables	54
3.6	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	55
3.7	Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos	55
3.8	Confiabilidad de Validez de Instrumentos	55
3.8.1	Confiabilidad	56
3.8.2	Validez	56

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Análisis e interpretación de los resultados	57
-----	---	----

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	138
5.2	Recomendaciones	141

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1	Presentación	143
6.2	Objetivos de la Propuesta	143
6.2.1	Objetivo General	143
6.2.2	Objetivos Específicos	143
6.3	Justificación	144
6.4	Fundamentación teórica de la Propuesta	145
6.4.1	Liderazgo comprometido	145
6.4.2	Motivación laboral	146
6.4.3	Comunicación laboral efectiva	148
6.4.4	Trabajo en equipo	150
6.4.5	Toma de decisiones	150
6.5	Descripción de la propuesta (definición de la Propuesta)	153
6.5.1	Estructural	154
6.5.2	Funcional	155
6.6	Factibilidad de la Propuesta	156

6.6.1 Recursos	157
6.6.2 Recursos financieros	157
6.6.3 Legal	158
6.7 Plan de Acción	158
BIBLIOGRAFÍA	164
ANEXOS	168

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
PREGUNTAS PERSONALES	
Tabla 4.1 Rango de edad	57
Tabla 4.2 Nivel académico	58
Tabla 4.3 Cargo que desempeña	59
Tabla 4.4 Perfil profesional y cargo que desempeña	60
Tabla 4.5 Tiempo de servicio en la institución	61
LIDERAZGO	
Tabla 4.6 Jefatura / Liderazgo	62
Tabla 4.7 Tipos de jefatura	63
Tabla 4.8 Estilo de liderazgo	64
Tabla 4.9 Conocimiento de misión y visión institucional	66
MOTIVACIÓN	
Tabla 4.10 Motivación como aspecto relevante	67
Tabla 4.11 Incentivos por labores cumplidas	68
Tabla 4.12 Tipo de incentivos recibidos	69
Tabla 4.13 Alternativas de motivación	70
COMUNICACIÓN	
Tabla 4.14 Comunicación con Directivos	71
Tabla 4.15 Comunicación entre compañeras	72
Tabla 4.16 Relaciones laborales	72
TRABAJO EN EQUIPO	
Tabla 4.17 Trabajo en equipo	74

Tabla 4.18	Importancia del Trabajo en Equipo	74
------------	-----------------------------------	----

REMUNERACIONES

Tabla 4.19	Remuneración Justa	75
------------	--------------------	----

Tabla 4.20	Remuneración por cumplimiento de objetivos	77
------------	--	----

TOMA DE DECISIONES

Tabla 4.21	Toma de decisiones personales	78
------------	-------------------------------	----

CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 4.22	Ambiente de trabajo	79
------------	---------------------	----

CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 4.23	Resumen de procesamiento de casos	91
------------	-----------------------------------	----

Tabla 4.24	Estadísticos de fiabilidad	91
------------	----------------------------	----

Tabla 4.25	Estadísticos de fiabilidad	91
------------	----------------------------	----

Tabla 4.26	Matriz de correlaciones inter – elementos	93
------------	---	----

Tabla 4.27	Matriz de covarianzas inter – elementos	94
------------	---	----

Tabla 4.28	Estadísticos de resumen de los elementos	95
------------	--	----

Tabla 4.29	Estadísticos Total – elemento	95
------------	-------------------------------	----

TABLAS DE CONTINGENCIA

(ITEM 3) Cargo que Desempeña vs. (ITEM 6) Jefatura-Liderazgo

Tabla 4.30	Resumen del procesamiento de los casos	96
------------	--	----

Tabla 4.31	Tabla de contingencia	96
------------	-----------------------	----

Tabla 4.32	Pruebas de Chi cuadrado	98
------------	-------------------------	----

Tabla 4.33	Medidas simétricas	99
------------	--------------------	----

Tabla 4.34	Factores inter – sujetos	99
------------	--------------------------	----

Tabla 4.35	Estadísticos descriptivos	99
------------	---------------------------	----

Tabla 4.36	Pruebas de los efectos inter – sujetos	100
------------	--	-----

Tabla 4.37	Medias marginales estimadas	100
(ITEM 6) Jefatura vs. (ITEM 7) Tipos de Jefatura		
Tabla 4.38	Resumen del procesamiento de los casos	102
Tabla 4.39	Tabla de contingencia	102
Tabla 4.40	Pruebas de Chi cuadrado	103
Tabla 4.41	Medidas simétricas	103
Tabla 4.42	Factores inter – sujetos	104
Tabla 4.43	Estadísticos descriptivos	104
Tabla 4.44	Pruebas de los efectos inter – sujetos	105
Tabla 4.45	Medias marginales estimadas	105
(ITEM 6) Liderazgo vs. (ITEM 8) Estilo de Liderazgo		
Tabla 4.46	Resumen del procesamiento de los casos	107
Tabla 4.47	Tabla de contingencia	107
Tabla 4.48	Pruebas de Chi cuadrado	108
Tabla 4.49	Medidas simétricas	109
Tabla 4.50	Factores inter – sujetos	110
Tabla 4.51	Estadísticos descriptivos	110
Tabla 4.52	Pruebas de los efectos inter – sujetos	110
Tabla 4.53	Medias marginales estimadas	111
(ITEM 3) Cargo que Desempeña vs. (ITEM 10) Motivación Factor de Desempeño		
Tabla 4.54	Tabla de contingencia	113
Tabla 4.55	Pruebas de Chi cuadrado	113
Tabla 4.56	Factores inter – sujetos	114

Tabla 4.57	Estadísticos descriptivos	115
Tabla 4.58	Pruebas de los efectos inter – sujetos	115
Tabla 4.59	Medias marginales estimadas	116
(ITEM 14) Comunicación con directivos * (ITEM 15) Comunicación entre compañeras		
Tabla 4.60	Resumen del procesamiento de los casos	117
Tabla 4.61	Tabla de contingencia	118
Tabla 4.62	Pruebas de Chi cuadrado	119
Tabla 4.63	Medidas simétricas	120
Tabla 4.64	Factores inter – sujetos	121
Tabla 4.65	Estadísticos descriptivos	121
Tabla 4.66	Pruebas de los efectos inter – sujetos	121
(ITEM 17) Trabajo en equipo * (ITEM 18) Importancia del trabajo en equipo		
Tabla 4.67	Resumen del procesamiento de los casos	123
Tabla 4.68	Tabla de contingencia	123
Tabla 4.69	Pruebas de Chi cuadrado	125
Tabla 4.70	Medidas simétricas	125
Tabla 4.71	Factores inter – sujetos	126
Tabla 4.72	Estadísticos descriptivos	127
Tabla 4.73	Pruebas de los efectos inter – sujetos	127
Tabla 4.74	Medias marginales estimadas	127
(ITEM 3) Cargo que desempeña * (ITEM 21) Toma de decisiones		
Tabla 4.75	Resumen del procesamiento de los casos	129

Tabla 4.76	Tabla de contingencia	129
Tabla 4.77	Pruebas de Chi cuadrado	130
Tabla 4.78	Factores inter – sujetos	131
Tabla 4.79	Estadísticos descriptivos	131
Tabla 4.80	Pruebas de los efectos inter – sujetos	132
Tabla 4.81	Medias marginales estimadas	132
Diagnóstico cuanti – cualitativo de clima organizacional		
Tabla 4.82	Liderazgo	134
Tabla 4.83	Motivación	134
Tabla 4.84	Comunicación	134
Tabla 4.85	Trabajo en Equipo	135
Tabla 4.86	Remuneraciones	135
Tabla 4.87	Toma de Decisiones	135
Tabla 4.88	Índice de escalas tipo Likert	136
Tabla 4.89	Traducción de dimensiones	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
PREGUNTAS PERSONALES		
Gráfico 4.1	Rango de edad	58
Gráfico 4.2	Nivel académico	59
Gráfico 4.3	Cargo que desempeña	60
Gráfico 4.4	Perfil profesional y cargo que desempeña	61
Gráfico 4.5	Tiempo de servicio en la institución	62
LIDERAZGO		
Gráfico 4.6	Jefatura / Liderazgo	63
Gráfico 4.7	Tipos de jefatura	64
Gráfico 4.8	Estilo de liderazgo	65
Gráfico 4.9	Conocimiento de misión y visión institucional	66
MOTIVACIÓN		
Gráfico 4.10	Motivación como aspecto relevante	67
Gráfico 4.11	Incentivos por labores cumplidas	68
Gráfico 4.12	Tipo de incentivos recibidos	69
Gráfico 4.13	Alternativas de motivación	70
COMUNICACIÓN		
Tabla 4.14	Comunicación con Directivos	71
Tabla 4.15	Comunicación entre compañeras	72
Tabla 4.16	Relaciones laborales	73
TRABAJO EN EQUIPO		
Gráfico 4.17	Trabajo en equipo	74

Gráfico 4.18	Importancia del Trabajo en Equipo	75
REMUNERACIONES		
Gráfico 4.19	Remuneración Justa	76
Gráfico 4.20	Remuneración por cumplimiento de objetivos	77
TOMA DE DECISIONES		
Gráfico 4.21	Toma de decisiones personales	78
CLIMA ORGANIZACIONAL		
Tabla 4.22	Ambiente de trabajo	79
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN SOFTWARE ATLAS ti		
Gráfico 4.23	Gráfico Atlas ti	87
Gráfico 4.24	Gráfico Atlas ti	87
Gráfico 4.25	Gráfico Atlas ti	88
TABLAS DE CONTINGENCIA		
(ITEM 3) Cargo que Desempeña vs. (ITEM 6) Jefatura-Liderazgo		
Gráfico 4.26	Gráfico de barras	98
Gráfico 4.27	Medias marginales estimadas	100
(ITEM 6) Jefatura vs. (ITEM 7) Tipos de Jefatura		
Gráfico 4.28	Gráfico de barras	104
Gráfico 4.29	Medias marginales estimadas	106
(ITEM 6) Liderazgo vs. (ITEM 8) Estilo de Liderazgo		
Gráfico 4.30	Gráfico de barras	109
Gráfico 4.31	Medias marginales estimadas	111
(ITEM 3) Cargo que Desempeña vs. (ITEM 10) Motivación Factor de Desempeño		

Gráfico 4.32	Gráfico de barras	114
Gráfico 4.33	Medias marginales estimadas	116
(ITEM 14) Comunicación con directivos * (ITEM 15) Comunicación entre compañeras		
Gráfico 4.34	Gráfico de barras	120
Gráfico 4.35	Medias marginales estimadas	122
(ITEM 17) Trabajo en equipo * (ITEM 18) Importancia del trabajo en equipo		
Gráfico 4.36	Gráfico de barras	126
Gráfico 4.37	Medias marginales estimadas	128
(ITEM 3) Cargo que desempeña * (ITEM 21) Toma de decisiones		
Gráfico 4.38	Gráfico de barras	130
Gráfico 4.39	Medias marginales estimadas	132
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN		
Gráfico 4.40	Estructural	154

RESUMEN

El presente trabajo de investigación realizado en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez - JIJRCHV, se sustenta en un análisis del clima organizacional con seis dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, remuneraciones, y toma de decisiones, factores que se consideró importante estudiar dentro de esta institución educativa de primer año de educación básica para conocer la incidencia sobre el desempeño laboral del personal docente y administrativo.

Describe de manera amplia una reseña histórica del clima organizacional a nivel mundial, nacional, e institucional, presenta argumentos de orden científico relacionados con el tema y cita la normativa vigente que regula al sistema educativo ecuatoriano.

La metodología de investigación utilizada, es de campo y exploratoria, por cuanto este tema no presenta antecedentes investigativos, siendo la unidad de observación el total de las servidoras públicas; se aplicó encuestas a las servidoras públicas docentes y administrativas que laboran en la citada institución educativa y una entrevista dirigida a la Directora. El procesamiento, tabulación y análisis de los datos se realizó cuantitativa y cualitativamente.

El análisis cuantitativo de las encuestas evidencia un limitado nivel de liderazgo por parte de la autoridad, falta de estrategias de motivación, comunicación descendente, y un trabajo en equipo que requiere ser fortalecido. El análisis cualitativo de la entrevista refleja un criterio distinto y propio de la percepción de la autoridad.

La investigación concluye enunciando que el clima organizacional sí incide sobre el desempeño laboral de las servidoras públicas docentes, por cuanto se esperaba que en las evaluaciones aplicadas por parte del Ministerio de Educación, el personal obtuviera una puntuación mayor al 80%, haciéndose acreedoras al bono económico que se otorga por eficiencia.

En tal virtud fue necesario formular una propuesta que contenga estrategias para fortalecer las dimensiones en estudio, orientadas al mejoramiento de la gestión institucional y clima organizacional.

El desarrollo de la investigación permitió establecer nexos de trabajo que se tradujeron en compromisos por parte de los miembros de la institución educativa, lo que hará posible la implementación del plan de acción propuesto.

Palabras Claves: Clima organizacional, liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, remuneraciones, toma de decisiones.

ABSTRACT

The following research development was made in Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez Kindergarten "JIJRCHV", this investigation is based in an organizational environment analysis that is formed by six dimensions: leadership, motivation, communication, teamwork, remunerations and decision making, it was considered important to study all of these factors within the kindergarten institution in order to know about its impact on the job performance of teaching and administrative staff.

It contains a broadly description of a historical review about the global, national and institutional organizational environments as well as a presentation of scientific arguments related by theme, and it also quotes the current regulations governing the Ecuadorian educational system.

Field and exploratory investigation methodologies were used for this work. This was done due to the lack of background research for this topic, using the total number of public entities as the sample for observation; surveys were conducted to teaching and administrative public workers inside the previously named institution and also an interview to the Principal. The processing, tabulation and analysis of the data were made qualitatively and quantitatively.

The quantitative analysis of the surveys shows a limited level of leadership by the authority, lack of motivation strategies, descendant communication and weak teamwork which must be strengthened. In the other hand the qualitative analysis of the interview reflects a different approach and self-perception of authority.

The research concludes enunciating that the organizational environment in fact affects to the job performance of the teaching public entities, for what was expected that during the assessments implemented by the Ministry of Education the staff would obtain a higher score than 80%, becoming like that a creditor to the economic bonus given for efficiency.

As such, it was necessary to formulate a proposal containing strategies to strengthen the dimensions under study, looking forward to improving the governance, and organizational environment.

The development of the investigation established working links that resulted in commitments from members of the school, which will make possible the implementation of the proposed action plan.

Key Words: organizational environment, leadership, motivation, communication, teamwork, remunerations, decision making

INTRODUCCIÓN

Las exigencias de este nuevo siglo, obliga a las diversas organizaciones a replantear sus prácticas para hacer frente no sólo a los acelerados cambios tecnológicos, sino también de organización del trabajo, esta última sobre la base de concepciones científicas de cultura y clima organizacional.

La moderna Gestión de Talento Humano, en su necesaria transformación de una concepción verticalista y piramidal que todavía mantienen las organizaciones tradicionales, entre las que se encuentran las instituciones públicas del sistema educativo ecuatoriano, que presentan resistencia al cambio; enfoca el esfuerzo de este trabajo de investigación al descubrimiento del clima organizacional en una institución educativa pública de primer año de educación básica, denominada Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez - JIJRCHV, ubicada en la ciudad de Quito y su correspondiente incidencia en el desempeño laboral del grupo de educadoras que allí laboran. El análisis del clima organizacional parte de las percepciones de las servidoras públicas respecto a dimensiones como liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, remuneraciones, y toma de decisiones.

Culminada la investigación se pudo determinar la incidencia negativa del clima organizacional sobre el desempeño laboral de las servidoras públicas, para lo cual se presenta un Plan de Acción orientado al logro de un clima organizacional agradable, amigable, empático para que el Talento Humano que conforma el JIJRCHV, se empodere del trabajo que realiza, trabaje no sólo por un sueldo, sino porque efectivamente está comprometido en la gran causa de formar a los mejores

ciudadanos (as), desde este “pequeño gran espacio”, que es el primer año de Educación Básica, que puede transformarse en una experiencia altamente gratificante para el niño (a), o a su vez marcar la desidia, e irresponsabilidad por el resto de la vida estudiantil.

Al implantar fundamentalmente el compromiso de todas las integrantes, sustentados con el apoyo científico que proporciona este trabajo, se conseguirá establecer sobre la base de las fortalezas institucionales que innegablemente y como refleja el estudio existen, apuntalar y potenciarlas para superar las debilidades, transformando las amenazas en oportunidades y proyectarnos a la excelencia.

Les invito de forma cordial y comedida a conocer la radiografía de esta institución educativa, a revisar los aspectos científicos del marco teórico, a la vez a escudriñar a través de los instrumentos y procedimientos de la investigación, los resultados y la propuesta que me permito plantear no como “recetario”, sino más bien como un pequeño aporte desde la perspectiva científica del Talento Humano.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

“El Siglo XXI, es el siglo del Capital Humano: es una realidad que se reconoce hoy en día a nivel mundial y especialmente en Latinoamérica, los activos en talento humano constituyen la mayor fuente de valor agregado al desempeño de las organizaciones contemporáneas, por lo que son estos los que determinan la diferencia entre las empresas exitosas y las menos exitosas.

Los grandes avances tecnológicos marcaron la pauta en el Siglo XX, mismos que han ido cediendo terreno hasta pasar a ser una cuestión dada por hecha; el papel fundamental lo tienen hoy los valores intangibles, es decir el valor agregado por la profesionalidad del personal y su competencia para la labor que llevan a cabo.

La situación antes descrita, ha llevado a las empresas a realizar grandes inversiones en Talento Humano, en su adiestramiento, su superación y su preparación intensiva, convirtiéndolo en el recurso estratégico más importante de la organización, la Gestión de Talento Humano se convierte así en un área de resultados clave y la satisfacción del cliente interno deviene en ocupación permanente del personal directivo”.¹

¹ El diagnóstico del clima organizacional en las empresas: Una experiencia cubana. Msc. Iris Ma. Gómez Nodarse y Lic. Mercedes C. Montes de Oca Thomas. www.gestiopolis.com

La creación de buenos ambientes laborales es un tema que aún se halla relegado en muchas empresas ecuatorianas, de 15 mil compañías que presentan una facturación anual superior a \$1 millón, apenas un 15% se preocupa por tener un mejor ambiente de trabajo, parte de ese desinterés, que nace del empresario y se transmite a las jefaturas medias, obedece al desconocimiento, pero sobre todo por pensar que solo la tecnología, la maquinaria y otros aspectos forman parte del éxito, sin tomar en cuenta que un buen ambiente laboral mejora en un 25% la rentabilidad de una empresa.²

La cultura organizacional afecta de manera directa y preponderante al clima organizacional, por lo que la cultura y clima de las instituciones públicas en nuestro país, han sido tan venidas a menos y son consideradas unas de las principales causas de los problemas de las mismas; estos hechos sumados a la poca evolución que han tenido las instituciones del sector público, han convertido a estas entidades, en entes deficitarios que en muchos casos consumen ingentes recursos del estado y no los revierten en productos o servicios de calidad en favor de la colectividad.³

La moderna Gerencia del Talento Humano, formula como uno de los procesos importantes para el éxito de una organización, un clima organizacional agradable, amigable, empático, que será posible solamente a través del desarrollo de valores como el respeto y la consideración hacia el individuo, reconociéndolo como un ser único e integral, valorando sus intereses y necesidades, generando confianza

² Buen Clima Laboral, una tarea pendiente, 15 noviembre 2010, Diario HOY (Great Place To Work Institute Ecuador 2010)

³ Buen Clima Laboral, una tarea pendiente, 15 noviembre 2010, Diario HOY (Great Place To Work Institute Ecuador 2010)

organizacional, a fin de obtener opiniones favorables tanto de cada persona, como del grupo en general, para que estas a su vez actúen de manera adecuada en determinadas situaciones y pensamientos.

El presente trabajo orienta su investigación hacia el descubrimiento del clima organizacional en un establecimiento educativo de primer año de educación básica del Sistema Educativo Ecuatoriano, y su incidencia en el desempeño laboral de las servidoras públicas que allí laboran; parte esencial de este estudio será conocer las percepciones que tienen las trabajadoras respecto del clima organizacional existente: tipo de liderazgo, grado de motivación, grado de comunicación, trabajo en equipo, remuneraciones, y toma de decisiones, factores que pueden incidir sobre el cumplimiento de actividades y tareas; la verificación de la hipótesis determinará si el clima organizacional existente en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, es un vínculo o un obstáculo para un desempeño laboral óptimo de las servidoras públicas.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de las servidoras públicas del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez?

1.3 Sistematización del Problema o Interrogantes

- ✓ ¿En la actualidad cómo perciben el clima organizacional, las servidoras públicas del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez?
- ✓ ¿Se considera como óptimo el desempeño laboral de las servidoras públicas del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez?

- ✓ ¿El análisis de los resultados de la medición del clima organizacional puede servir de base para el planteamiento de una propuesta metodológica?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia del clima organizacional existente en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez sobre el desempeño laboral de las servidoras públicas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar el clima organizacional en el JIJRCHV.
- ✓ Determinar el desempeño laboral de las servidoras públicas del JIJRCHV.
- ✓ Plantear una propuesta metodológica para optimizar el clima organización del JIJRCHV.

1.6 Justificación de la Investigación

La educación en una concepción renovada en la que el educador como servidor público del Estado Ecuatoriano es un actor fundamental para alcanzar el objetivo “educación de calidad”, el ambiente físico en el que desarrolla sus actividades, las relaciones interpersonales, los recursos tecnológicos con que cuenta, son entre otros, elementos importantes que coadyuvan al desempeño laboral óptimo.

El Estado Ecuatoriano en la presente administración del Gobierno del Economista Rafael Correa Delgado, generó cambios importantes en la legislación del Sistema Nacional de Educación, y de Servicio Público, de manera que los docentes públicos y el personal administrativo, son normados en la actualidad por las nuevas Leyes Orgánicas de Educación Intercultural, y de Servicio Público.

El espíritu de estos nuevos cuerpos legales es propiciar organizaciones de calidad en el sector público, e introducir conceptos gerenciales que renueven los procesos técnico - administrativos y de dirección en las organizaciones del Estado, entre los que se encuentran los Jardines de Infantes públicos, considerados hoy como primer año de educación básica.

La educadora parvularia, actor principal de la formación emocional, moral y social de niños (as) de primer año de educación básica, debe poseer características especiales orientadas al aprendizaje reflexivo, pensamiento crítico y creativo a través de una comunicación dinámica, y el establecimiento de un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto, para el (la) estudiante, considerando que “en esta etapa los niños (as) inician una vida social inspirada en los valores de identidad nacional, democracia, justicia e independencia, fundamentando sus principios en el respeto a las necesidades e intereses, así como a su capacidad de expresión y juego, favoreciendo su proceso de socialización”.⁴

El Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, produce bienes intangibles como es la educación, las educadoras en su condición de servidoras públicas, y al interactuar con seres humanos como son los niños, niñas, padres, madres de familia, así como personal directivo de la administración, hace que en sus relaciones interpersonales frecuentemente presenten diversos tipos de problemas que pueden incidir negativamente en el logro de los objetivos institucionales y también en su propio desempeño en la tarea docente.

⁴ OEI 2009. Competencias didácticas en la educación preescolar. www.comie.org.mx

La institución educativa seleccionada para la presente investigación no registra investigaciones anteriores sobre clima organizacional, tampoco existen informes de acciones desarrolladas para mejorarlo, por lo que se considera necesario realizar un estudio, partiendo de que el clima organizacional influye en la motivación y la satisfacción laboral, factores reguladores del desempeño de los trabajadores, progreso, evolución y adaptación de la organización en su entorno (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990).

Al conocer las percepciones de las servidoras públicas respecto del clima organizacional, y su incidencia sobre el desempeño laboral; la autora plasmará una propuesta que será aplicada en la institución educativa, a fin de fortalecer el clima existente, tomando en cuenta al trabajador como el activo más valioso de la organización. Es por medio de una administración exitosa, que únicamente realiza el ser humano, que las organizaciones lograrán ser pioneras en productividad y rentabilidad.

En este sentido, el Talento Humano puede ser entendido como el recurso más preciado y difícilmente reemplazable, Chiavenato (2002) explica: las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y metas”.

Para Salazar, Guerrero, Rodríguez, Cañedo (2009), un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos que persigue la institución a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella, por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro

del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

Concluido el estudio, la autoridad, personal docente y administrativo del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, implantarán e implementarán acciones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, mismas que permitirán optimizar los niveles de confianza, respaldo, colaboración, compromiso, productividad y servicios, y su correspondiente adaptación a las nuevas Leyes Orgánicas de Educación Intercultural y de Servicio Público.

La puesta en práctica de un Plan de Acción reconocerá una convivencia satisfactoria a nivel interno y por ende maximizará el servicio hacia toda la comunidad educativa.

1.6 Alcance de la Investigación

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, en tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, por lo que es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña (Quintero, Africano, Faría 2008).

El trabajo de investigación partió de un diagnóstico in situ con la colaboración de la autoridad y el total de servidoras públicas de la institución (20), para lo cual se

realizó una entrevista al personal directivo y encuestas al personal docente y administrativo, instrumentos técnicos que posteriormente fueron procesados, para establecer los cuellos de botella o nudos críticos concernientes al clima organizacional del establecimiento educativo en estudio.

Luego del levantamiento del diagnóstico, aplicación de entrevistas y encuestas, y su correspondiente análisis, interpretación y discusión de resultados, se presentó una Propuesta que contendrá acciones relacionadas al fortalecimiento del clima organizacional en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez.

La propuesta, producto de la investigación, servirá de base para que la autoridad de la institución, establezca prioridades en cuanto a la implantación e implementación de acciones que coadyuven al fortalecimiento de un clima laboral que cause bienestar, seguridad y sobre todo respeto hacia el servidor público involucrado.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco de Referencia (Antecedentes de la Investigación)

El estudio del clima organizacional es cada vez más una importante herramienta estratégica que usa la actual gerencia de empresas tanto del sector privado como del público, vista la necesidad de optimizar el rendimiento de quienes son actores de la organización.

El presente trabajo de investigación, objeto de una Tesis de Grado en la Maestría de Gestión de Talento Humano, presenta como parte del marco de referencia, síntesis de trabajos realizados en este campo, logrados a través de la investigación documental.

Great Place to Work Institute Inc. (2012), presenta un estudio sobre las “*Mejores Prácticas de Ambiente Laboral en el Sector Público del Ecuador*”, entre las que se destacan Petroamazonas EP, con el uso de estrategias como Desarrollo y Desempeño, para lo cual se estableció objetivos individuales de desempeño que permitan orientar la gestión de cada colaborador y al final de cada año evalúa el cumplimiento de dichos objetivos; generándose allí las Necesidades de Capacitación, así como el Programa de Oportunidades Internas; Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, planteó la valoración y mejoramiento del ambiente laboral a través de la ejecución de planes de acción innovadores, al igual que la evaluación por competencias; EP Petroecuador, estableció el Noticiero Institucional Petrovida con el que se implementó un medio audiovisual para difundir la filosofía, objetivos y logros de la organización, logrando acrecentar el nivel de orgullo de

pertenecer a la institución; Enap Sipec, instauró estrategias como Encuentro Cara a Cara, Desayune con el Jefe, Política de Puertas Abiertas, Comités Ampliados de Balanced Scorecard, Cultura Enap Sipec.

Jiménez y Granados (2012), en su trabajo de investigación denominado *“Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro”*, previo la obtención del título de Ingeniería Comercial, presentan una propuesta para la ejecución de talleres in situ de capacitación de Clima Organizacional, sensibilización del personal sobre la importancia de los procesos de comunicación efectiva, comprensión de los fundamentos del Coaching para el desarrollo de equipos de trabajo y liderazgo, así como capacitación de líderes enfocada a los resultados; reforzando los mismos con videos de Motivación laboral en sus lugares de trabajo; a fin de conseguir un ambiente comunicativo y empático entre funcionarios, empleados y trabajadores de la institución.

Calderón (2011), en su investigación *“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”*, exhibe una propuesta a través de la medición del clima organizacional, evaluación del desempeño laboral, procesamiento y análisis de la información recabada, selección de las áreas a ser intervenidas, y reunión con directivos y trabajadores de la empresa, con el propósito de crear una conducta madura de todos los miembros y permitir que se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Guamán (2012), en su trabajo de grado *“La incidencia de la comunicación en el clima laboral integracionista y participativo de los docentes del colegio fiscal presidente “Otto Arosemena Gómez, año lectivo 2011 -2012”*, señala estrategias a ejecutarse en tres fases, entre ellas: proponer ante los directivos la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores; reconocer los logros individuales y de equipo, tanto personal como grupal; Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”, o a su vez publicando los éxitos en los medios de comunicación internos; no relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones), una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo; escuchar a los docentes, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario; y finalmente revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Clima Organizacional

“El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman en 1960, citado por Brunet (1992); no obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida.

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), citados

por Toro (2001) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto, Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.

Gibson y colaboradores (1984), citados por Álvarez, (1992), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las

propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización.

El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) citados por Álvarez (1992) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización.

En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la

organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro (1998), lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Según Toro (2001), el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Dado el carácter multidimensional del concepto dentro de la literatura, se encuentran distintas divergencias y enfoques que han surgido de serios desacuerdos entre los investigadores y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la existencia del concepto como tal, sus componentes, si es lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional (Álvarez, 1992)".⁵

2.2.2 Liderazgo

Según Chiavenato (2000), liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación y orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.

Davis y Newstron (2004), por su parte señalan que el liderazgo se entiende como el proceso de administrar las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Schermerhorn, Hunt ,y Osbor (2004) sostienen que el liderazgo es un proceso natural de influencia interpersonal que logra que un grupo o individuo realice lo que el líder quiere que hagan.

En consecuencia se colige que el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del "poder", para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.⁶

⁵ Gómez, Carlos Alberto. "Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem" (2004)

⁶ www.monografias.com

2.2.3 Motivación

Sexton (1977), explica que la motivación es el proceso de estimular a un grupo o individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

Según Stoner (1996) define a la motivación como una característica de la psicología humana, que incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana, lo que hace que las personas funcionen de acuerdo a los requerimientos.

Chiavenato (2000) define a la motivación como la consecuencia de la interacción entre la persona y la situación que lo rodea.

2.2.3.1 Tipos de Motivación

“Motivación Intrínseca.- Esta motivación viene de adentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando.

Motivación Extrínseca.- Para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo”.⁷

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, es considerada como el impulso que

⁷ <http://motivaciongrupob.blogspot.com>

conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La importancia de la motivación laboral radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

La motivación del personal se constituye entonces, en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa".⁸

2.2.4 Comunicación

Para Robbins y Coulter (1996), comunicación es la transferencia y la comprensión de significados.

Según Idalberto Chiavenato (2000) comunicación es el intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información, constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

John Fiske (1982) define a la comunicación como una interacción social por medio de mensajes.

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes, es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo,

⁸ <http://motivaciongrupob.blogspot.com>

socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.⁹

2.2.5 Trabajo en Equipo

Katzenbach (1998), manifiesta que el trabajo en equipo está conformado por un pequeño número de personas con conocimientos complementarios, comprometidas en un propósito común, en metas de rendimiento y en una metodología común, de lo cual se consideran mutuamente responsables.

Robbins (1999) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo, la responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva; en cuanto a las habilidades, en los grupos estas son aleatorias y variables, mientras que en los equipos son complementarias, la diferencia principal que señala es que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

Al trabajo en equipo se lo considera como un proceso estricto y lleno de retos, pero muy satisfactorio, la integración de unos a otros es la oportunidad de aprender y crecer, en equipo se descubren, conocen y se ejecutan los procesos, así como los problemas que surgen, se crean y mejoran estándares, allí el colaborador se retroalimenta del que sabe, del que no sabe y del que más sabe; todos aprenden y

⁹ <http://www.promonegocios.net>, Iván Thompson

desaprenden, se hacen menos esclavos (el conocimiento libera), más amigos entre sí y más amigos de la empresa para la cual trabajan.¹⁰

2.2.6 Remuneraciones

Chiavenato (2000), señala que salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador entrega al trabajador por el trabajo que realiza, o por los servicios que presta durante determinado periodo.

Según el Diccionario de Administración y Finanzas. J.M. Rosenberg. (1994), salario en la compensación percibida por un empleado como contraprestación por los servicios durante un período determinado.

El Diccionario de Administración y Ciencias Afines Drovetta Guadagnini (2001) señala que el salario es la renta que percibe un trabajador por el cumplimiento de la tarea encomendada por la empresa, es decir, la demanda de renta que realiza el trabajador a cambio de su esfuerzo.

En conclusión el sueldo, salario o remuneración es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución, y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigna la organización.¹¹

¹⁰ Izasa Jorge, El trabajo en equipo, una oportunidad de crecimiento individual, <http://www.gestiopolis.com>

¹¹ msilva15. "Compensación, remuneración, sueldos, salarios, programa de incentivos y beneficios". <http://msilva15.blogspot.es>

2.2.7 Toma de Decisiones

Para Robbins (2000), la toma de decisiones es un proceso más complejo y amplio que simplemente elegir entre alternativas, incluye identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de dicha solución.

Idalberto Chiavenato (2000), exterioriza que la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

En este sentido, la toma de decisiones es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades.¹²

2.2.8 Desempeño Laboral

Chiavenato (2000) define al desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

Al respecto, Ghiselli (1998), señala que el desempeño laboral está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

¹² www.gestiopolis.com

En base a las definiciones de los autores antes mencionados se puede deducir que el desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, relacionando las capacidades del trabajador a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.¹³

2.2.9 Gestión de Talento Humano

Para Cuesta (1999), la nueva Gestión de Recursos Humanos - GRH, tiene como objetivo principal, el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo buscando el desarrollo humano del personal, el crecimiento económico y respaldando el papel social y ambiental de las empresas; en resumen la GRH busca lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones a través de la participación de toda la organización ya que la responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

Para Quintero, Africano, Faría (2008), la productividad y el manejo del talento humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por lo tanto, la dirección, motivación, comunicación, coordinación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción positiva o negativa de los trabajadores, con respecto a su trabajo, influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

¹³ www.publicaciones.urbe.edu

El ser humano es un ser biopsicosocial, por tanto, su salud biológica, psicológica y social son partes integrantes no sólo de la vida personal, sino también de la profesional, siendo el bienestar y la felicidad, reflejo de la armonía física y psicológica con el medio, y no existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo, brota de su actitud, de su espíritu de crecer y auto superarse, de la voluntad de competir solidariamente y vencer, de la responsabilidad por una vida sana, de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida; de allí que el clima organizacional para que se convierta en fuente de salud debe generar confianza, a través de la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros, el individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.¹⁴

Un clima organizacional deficiente puede afectar la salud psicológica e inclusive física del trabajador, en la actualidad el bienestar del trabajador es parte integrante de la responsabilidad social empresarial, y según manifiestan Contreras, Barbosa, Juárez y Uribe (2010), es un intangible del que dependen en gran medida los procesos de crecimiento, productividad y perdurabilidad de las organizaciones.

Brunet (1987) afirma que el clima organizacional refleja de manera global los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, si el gerente es capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización puede ejercer control sobre la

¹⁴ José Guadalupe Salazar Estrada, Julio Cristóbal Guerrero Pupo, Yadira Bárbara Machado Rodríguez, Rubén Cañedo Andalia. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED. 2009; 20(4): 67-75. <http://scielo.sld.cu>

determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente su organización.

En este caso particular la Directora de la institución educativa en estudio, que es quien cumple el rol de gerente, preocupada por lograr una organización eficaz, eficiente y efectiva, es decir de calidad, propicia una investigación, a fin de que en una sinergia con el reto de la maestrante y el mejoramiento de la calidad del servicio de esta institución, se pueda lograr el ganar – ganar.

2.3 Marco Conceptual o Definición de Términos Básicos

Clima Organizacional: El clima organizacional se refiere al conjunto de factores medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidos por quienes trabajan en él.

Desempeño Laboral: Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.¹⁵

Incidencia: Número de casos o repercusión de ellos en algo.¹⁶

Servidor Público: Según el Art. 229 de la Constitución de la República del Ecuador, “Serán servidoras y servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o

¹⁵ <http://psicologiayempresa.com>

¹⁶ Diccionario de la Lengua Española Océano

en cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.

Percepción: Proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente (Gibson y colaboradores, 1990).

Las percepciones laborales por lo tanto son aquellos juicios que poseen los trabajadores de una organización con relación a su funcionamiento, dinámica de trabajo y estructura, afectando de forma directa los niveles de productividad y alcance de resultados.¹⁷

Liderazgo: Conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un determinado grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.¹⁸

Motivación: Es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin.¹⁹

La motivación dentro de la organización provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.²⁰

¹⁷ www.psychoconsult.com

¹⁸ www.wikipedia.org

¹⁹ www.wordpress.com

²⁰ <http://motivacionlaboral.galeon.com>

Comunicación: Intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información, constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. (Chiavenato, 2002)

Trabajo en equipo: Trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.²¹

Remuneraciones: El salario también llamado sueldo es la suma de dinero y otros pagos en especie que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado.²²

Toma de Decisiones: Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.²³

La Toma de Decisiones Organizacional es el proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución o ruta de acción que creará valor para las partes interesadas de la organización.²⁴

2.4 Marco Legal

✓ Constitución de la República del Ecuador

²¹ wikipedia.org

²² wikipedia.org

²³ wikipedia.org

²⁴ www.docentes.unal.edu.col

- ✓ Ley Orgánica de Educación Intercultural
- ✓ Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público
- ✓ Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público
- ✓ Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013)

2.5 Marco Temporal, Espacial

El Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, está situado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, calles Pedro Muñoz N64-165 y Bellavista, sector Cotocollao.

La investigación se realizó en el año lectivo 2013 – 2014, respondiendo al cronograma de actividades que fijó la Subsecretaría del Distrito Metropolitano de Quito.

2.6 Sistema de Hipótesis

2.6.1 Hipótesis General

La existencia de un adecuado clima organizacional, incide positivamente en el desempeño laboral de las servidoras públicas del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez.

2.6.2 Hipótesis Específicas

- ✓ El diagnóstico del clima organizacional del JJRCHV, permitirá conocer los nudos críticos relacionados con las dimensiones en estudio.

- ✓ El desempeño laboral de las servidoras públicas del JIJRCHV es óptimo

2.7 Sistema de Variables

Este trabajo consideró en el sistema de variables, como variable independiente al Clima Organizacional, y como dependiente el Desempeño Laboral.

2.7.1 Conceptualización de Variables

La investigación se orientó a establecer el clima organizacional en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, y su influencia sobre el desempeño laboral de las servidoras públicas del JIJRCHV.

El diagnóstico in situ permitió conocer de manera general las características personales de los sujetos investigados, así como la relación interpersonal entre servidoras públicas y autoridad; la entrevista develó lo relacionado al desempeño laboral.

El análisis de los instrumentos técnicos utilizados para conocer el clima organizacional y el desempeño laboral, permitió elaborar una Propuesta Metodológica ajustada a las necesidades de la institución en estudio.

En la institución educativa a la que nos referimos existe únicamente personal femenino de diversas edades, condición socio – económica, académica, existen diferencias en la percepción que tienen, tanto el personal directivo, docentes y personal administrativo, respecto al clima organizacional.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la Investigación

La presente trabajo se lo hizo a través de una investigación exploratoria (tipo cualitativo) por constituirse en un estudio que se centra en descubrir, se incursionó por primera vez en un tema que no presenta antecedentes investigativos sobre clima organizacional en una institución educativa que forma parte del sistema educativo ecuatoriano; descriptiva y explicativa por ser de tipo cuantitativo, incluir al total de la población en estudio, y obtener una descripción del fenómeno y su correspondiente relación de causa y efecto.

3.2 Tipo de la Investigación

Se aplicó una investigación de campo que se ejecutó en el terreno mismo de los acontecimientos, apoyada como es lógico en la investigación documental, a través del diseño de instrumentos de investigación como guías de entrevista, y encuestas.

3.3 Métodos de la Investigación

La investigación utiliza el método empírico a través de la encuesta y entrevista, así como el teórico con análisis y síntesis, y proceso inductivo.

3.4 Población y Muestra

La unidad de observación constituyó el total de las servidoras públicas del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, como grupo organizado, que en este caso son objeto del trabajo de investigación.

3.4.1 Población

La investigación “Incidencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de las servidoras públicas del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez”, consideró la participación de 20 servidoras públicas, quienes se constituyen en el universo del presente estudio.

3.4.2 Muestra

Por lo antes expuesto, en la presente investigación no se calculó el tamaño de la muestra, ni se estableció características de la misma.

3.5 Operacionalización de Variables

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN REAL DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE	ITEMS
Determinación del clima organizacional en el JIJRCHV.	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de servidoras públicas que laboran en el JIJRCHV. ➤ Tipo de liderazgo ejercido por parte de las autoridades ➤ Grado de motivación que poseen las servidoras públicas ➤ Grado de comunicación existente ➤ Trabajo en equipo ➤ Remuneraciones ➤ Toma de decisión ➤ Nivel de satisfacción con relación al clima organizacional. 	Encuestas, Entrevistas,
Determinación del desempeño laboral de las servidoras públicas del JIJRCHV .	Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de servidoras públicas que laboran en el JIJRCHV. ➤ Liderazgo ➤ Motivación ➤ Comunicación ➤ Trabajo en equipo ➤ Remuneraciones ➤ Toma de decisiones 	Encuestas, Entrevistas

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La investigación planteó las técnicas de la encuesta y entrevista, con el uso de cuestionarios, guía de entrevistas, grabadoras.

Los datos obtenidos en el presente estudio fueron de fuente primaria, por ser aplicados a los involucrados directos (personal directivo, servidoras públicas); así como de fuente secundaria como respaldo a la investigación, en datos encontrados en libros, revistas científicas, internet, entre otros.

El registro de los resultados y análisis correspondientes se reflejaron de forma escrita, en archivo digital y física.

3.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

El análisis de datos fue cuali – cuantitativo, se realizó a través de escalas porcentuales, describiendo las variables independiente y dependiente para lo cual se utilizó representaciones estadísticas

Se manejó los programas Atlas ti, y SPSS, mismos que permitieron procesar y analizar la información, a través de la generación de tablas de frecuencia, gráficos, datos estadísticos como las medidas de tendencia central, de dispersión, coeficiente de correlación y de distribución referencial.

3.8 Confiabilidad de Validez de Instrumentos

Los instrumentos de medición aplicados en el presente estudio cumplieron dos condiciones básicas mínimas de calidad:

1. Proporcionaron información consistente, los resultados son confiables.
2. Los instrumentos técnicos aplicados midieron aquello para lo cual fueron contruidos.

3.8.1 Confiabilidad

La investigación “Incidencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de las servidoras públicas del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez”, tiene un alto grado de confiabilidad por cuanto involucra al total de la población investigada y las variables dependiente e independiente fueron investigadas, procesadas y sistematizadas en su integralidad.

Se garantizó la confiabilidad de la investigación, por cuanto se determinó mediante el método de consistencia interna (Alfa de Cronbach).

3.8.2 Validez

Estudios relacionados con clima organizacional cuentan en la actualidad, con amplias bases bibliográficas que desarrollan científicamente esta temática y permiten que la formulación teórico - cognitiva, sea aplicada a través de un sistema praxítico – procedimental, orientado a la formulación de una propuesta que contiene acciones que equilibran el sentido de un clima organizacional óptimo.

Los instrumentos de investigación fueron validados mediante el criterio de la autora, con el apoyo del Director de tesis, así como del primer y segundo evaluador.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados:

4.2.1 Aplicación de la Muestra

Servidoras Públicas encuestadas

TOTAL SERVIDORAS PÚBLICAS DEL JIJRCHV		
POBLACIÓN	SEXO FEMENINO	SEXO MASCULINO
20	20	0

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

La población en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, es netamente femenina, en la actualidad se observa una tendencia femenina hacia la carrera de Parvularia, resaltando como punto importante que en la parroquia de Cotocollao, lugar al que pertenece la institución en estudio, se cuenta en la actualidad con 86 docentes femeninas y 21 docentes masculinos. (fuente AMIE 2012-2013)

PREGUNTAS PERSONALES

1. ¿En qué rango se encuentra su edad?

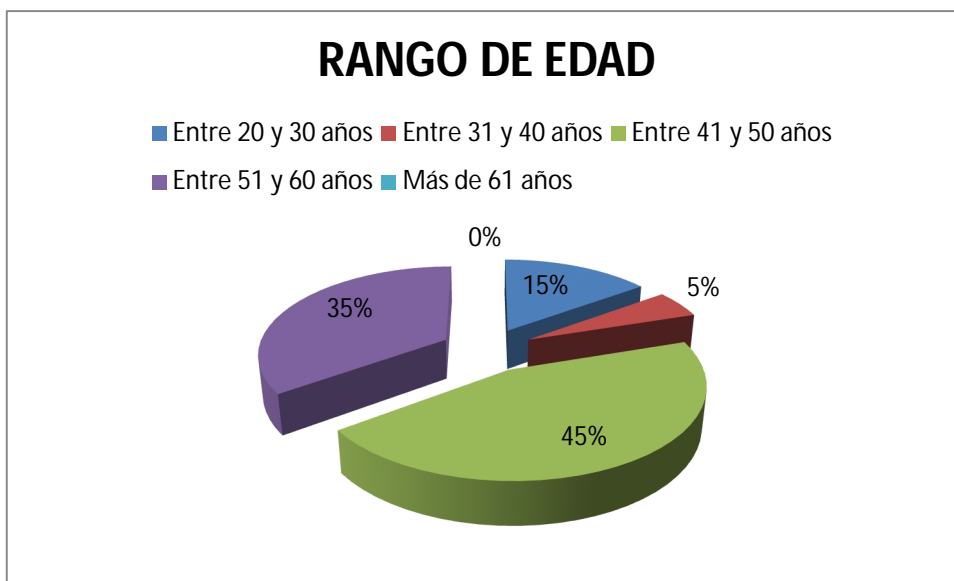
Tabla No. 4.1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Entre 20 y 30 años	3	15
Entre 31 y 40 años	1	5
Entre 41 y 50 años	9	45
Entre 51 y 60 años	7	35
Más de 61 años	0	
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.1



Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

El personal de esta institución educativa está conformado por personas maduras que se ubican en el rango de 41 a 50 años con un 45%; a continuación se encuentran personas en el rango de 51 a 60 años, equivalente a un 35%, entre 31 y 40 años, y, 20 y 30 se encuentra una población de 4 personas que constituyen apenas un 20%.

2. ¿Qué instrucción posee?

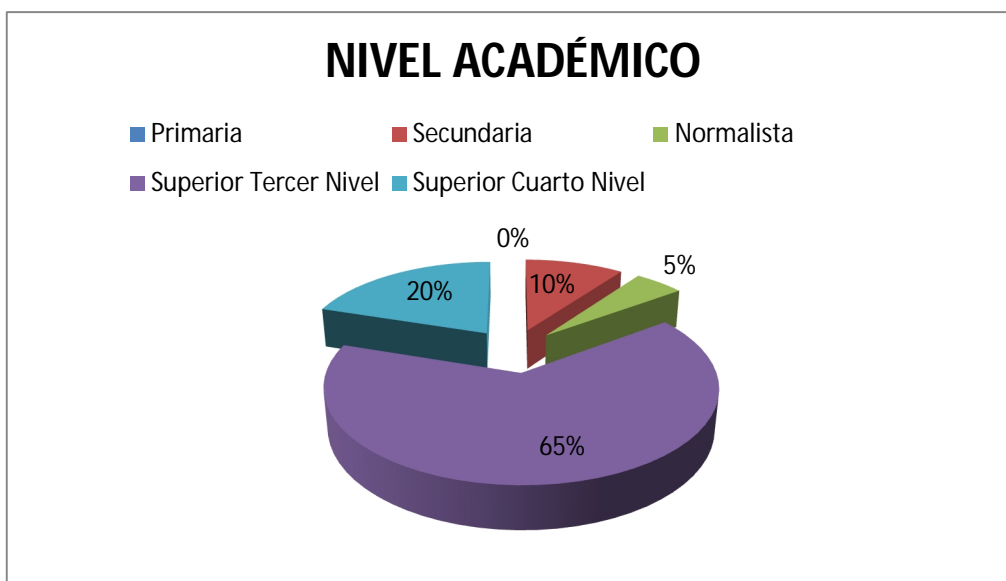
Tabla No. 4.2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Primaria	0	
Secundaria	2	10
Normalista	1	5
Superior Tercer Nivel	13	65
Superior Cuarto Nivel	4	20
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Título Obtenido:

Gráfico No. 4.2



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

Más de la mitad del personal de esta institución educativa manifiesta poseer un título de tercer nivel en un porcentaje equivalente al 65%; el 20% expresa tener un título de cuarto nivel; apenas un 15% no posee título universitario. La variable analizada demuestra que las funcionarias tienen un buen nivel académico.

3. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

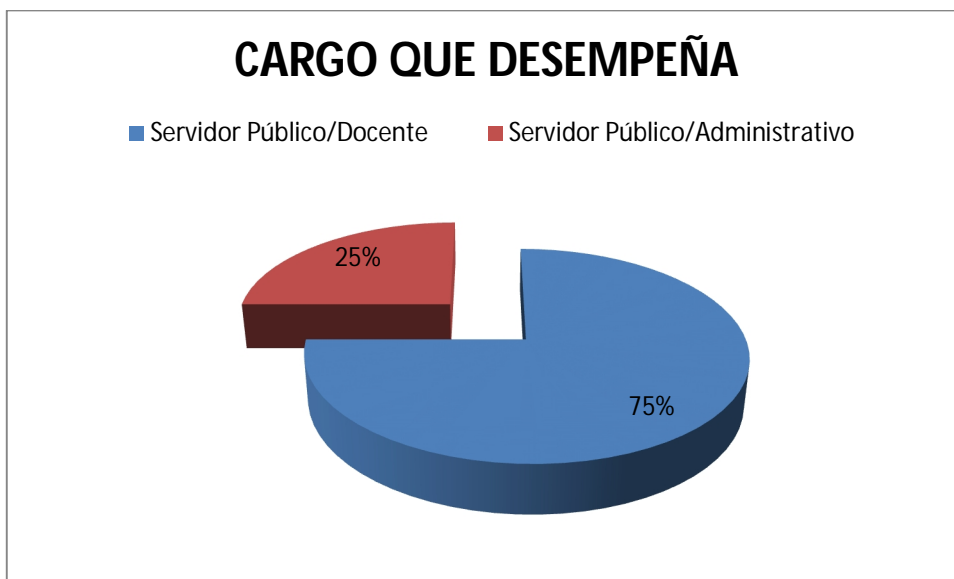
Tabla No. 4.3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Servidor Público/Docente	15	75
Servidor Público/Administrativo	5	25
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.3



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

Como es lógico y era de esperarse, el 75% del personal encuestado constituyen servidoras públicas docentes; el 25% corresponde a servidoras públicas administrativas.

4. Su título académico es acorde al cargo que desempeña

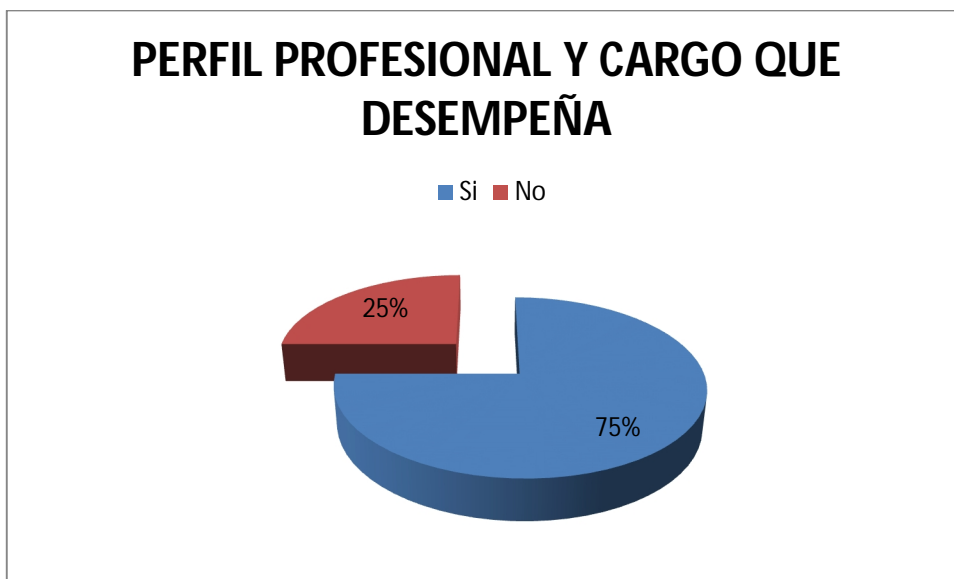
Tabla No. 4.4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	15	75
No	5	25
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.4



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

El 75% de las investigadas afirman que su título profesional es acorde con el cargo que desempeñan; sin embargo si cruzamos la información proporcionada en la pregunta 2 podemos observar que esta institución educativa posee personal calificado académicamente, no obstante solamente dos persona poseen títulos requeridos para primer año de Educación Básica que es Licenciatura o Maestría en Educación Parvularia.

5. ¿Cuánto tiempo trabaja en la institución?

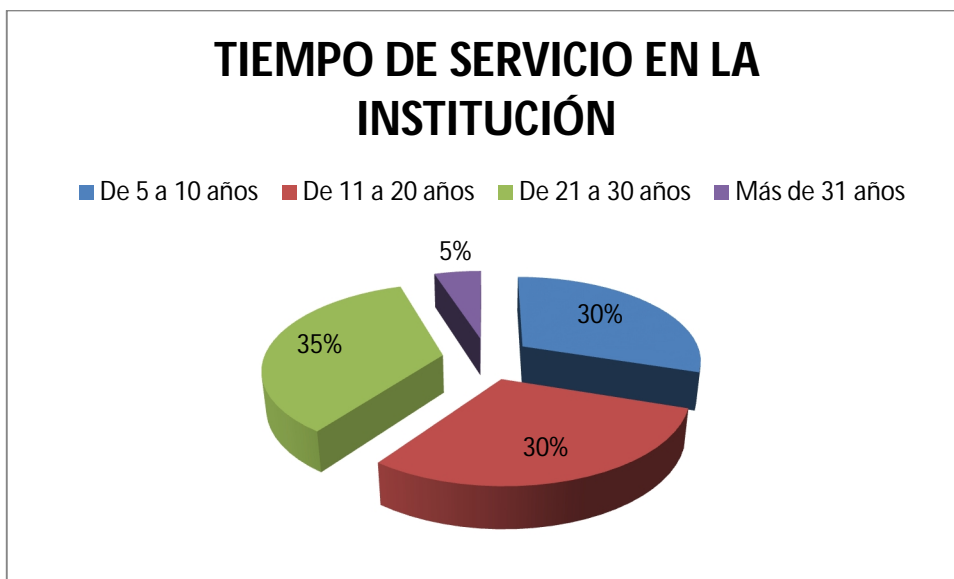
Tabla No. 4.5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
De 0 a 10 años	6	30
De 11 a 20 años	6	30
De 21 a 30 años	7	35
Más de 31 años	1	5
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.5



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

Existe una proporcionalidad en los rangos referidos al tiempo de trabajo, la fluctuación es apenas de un 5% entre las personas que trabajan en la institución, de 5 a 10, de 11 a 20 y de 21 a 30 años; apenas 1 personas que corresponde al 5% ha trabajado más de 3 décadas en este establecimiento educativo.

LIDERAZGO

6. De acuerdo a las definiciones del documento anexo, consideraría usted que en el JIJRCHV existe jefatura o liderazgo?

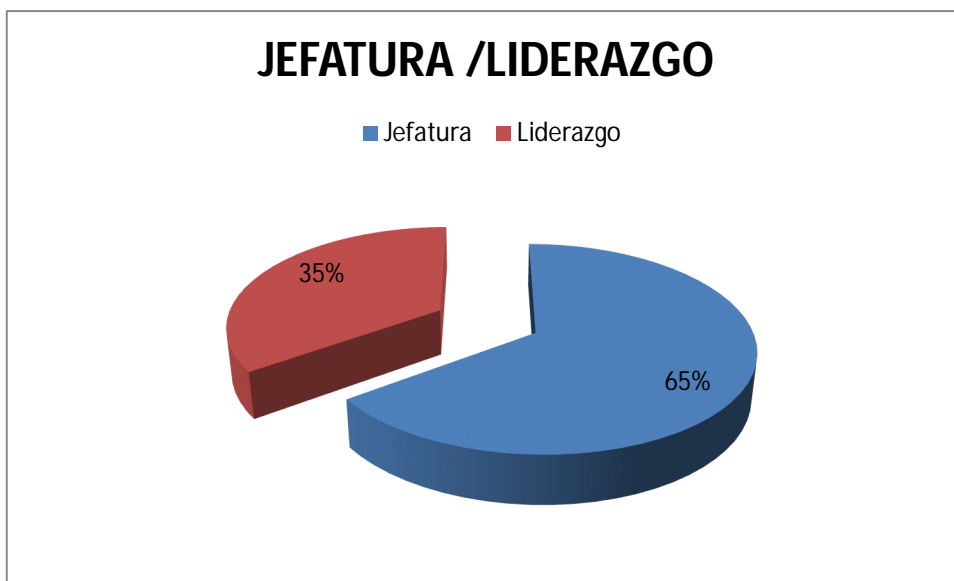
Tabla No. 4.6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Jefatura	13	65
Liderazgo	7	35
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.6



Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

Con respecto a este ítem, conjuntamente con el cuestionario se entregó una guía que contiene definiciones de los términos jefatura y liderazgo. Analizadas las respuestas se observa una diferencia apreciable entre el 65% que corresponde a jefatura y 35% a liderazgo. Se puede concluir que un apreciable número de servidoras públicas consideran que la autoridad ejerce una posición de jefatura.

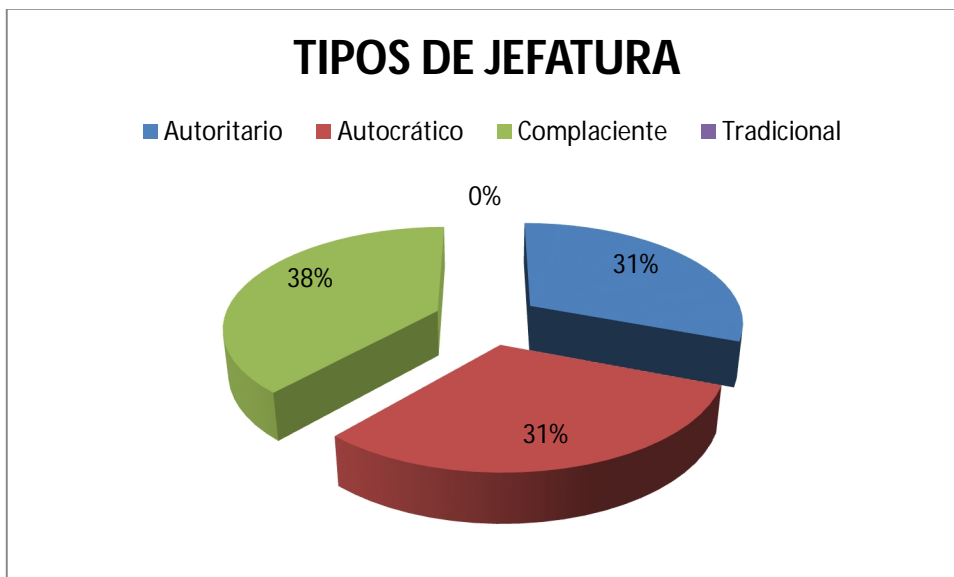
- 7. De considerar que existe Jefatura, indicar qué tipo, para ello tomar en cuenta las definiciones descritas en el documento anexo.**

Tabla No. 4.7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Autoritario	4	30,77
Autocrático	4	30,77
Complaciente	5	38.46
Tradicional	0	
TOTAL	13	100%

Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.7



Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

De las 13 personas que respondieron que existe jefatura en la institución, al considerar el tipo de jefatura, el 38,46% considera que se trata de una jefatura complaciente; el resto se divide proporcionalmente entre autocrático y autoritario. De los resultados obtenidos podemos deducir que el grupo considera que en la institución existe una jefatura complaciente.

- 8. De considerar que existe Liderazgo, indicar qué estilo, para ello tomar en consideración las definiciones descritas en el documento anexo.**

Tabla No. 4.8

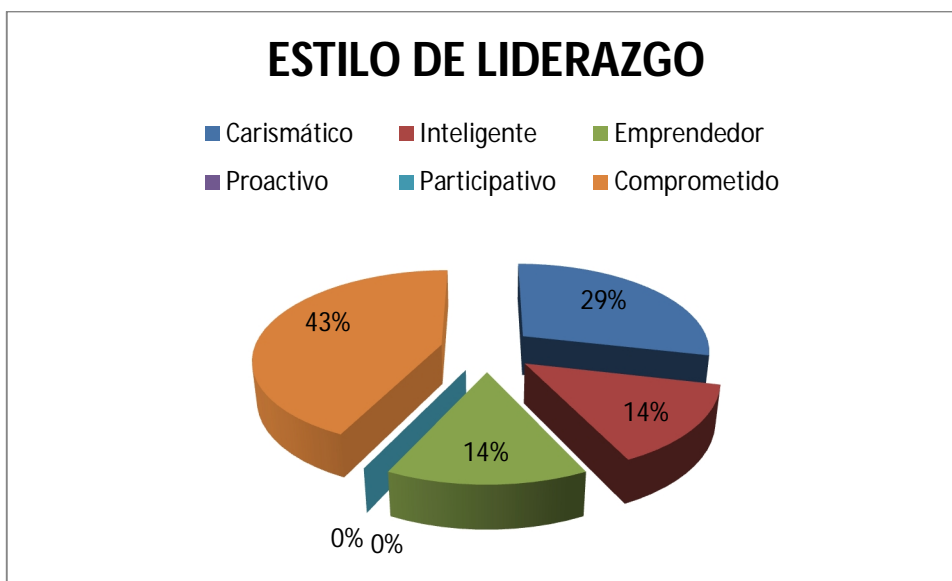
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Emprendedor	1	14,29
Inteligente	1	14,29
Carismático	2	28,57

Proactivo	0	
Participativo	0	
Comprometido	3	42,85
TOTAL	7	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.8



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

De las 7 integrantes de la institución que expresaron su preferencia al considerar que existe liderazgo, el 42,85% determina un liderazgo comprometido; un 28,57% como carismático y el 14,29% para inteligente como emprendedor respectivamente. Tomando en cuenta que la población que considera que existe liderazgo es el 35%, por cuanto el 65% expresó que existe jefatura, se reconoce competencias positivas de la autoridad en un liderazgo comprometido.

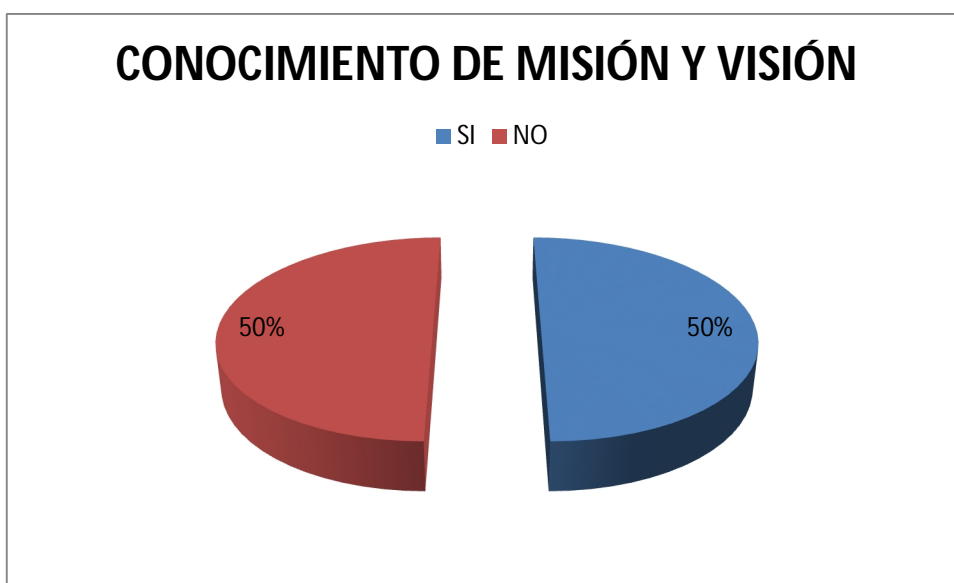
9. ¿Conoce usted la Misión y Visión del JIJRCHV?, si su respuesta es positiva plasmarla en la parte inferior.

Tabla No. 4.9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	10	50
NO	10	50
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.9



Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

Interrogada la población sobre la misión y visión institucional se dividen al 50% entre los que manifiestan conocer y aquellos que no; y en el texto en prosa determinada en la encuesta se refleja precisamente esta realidad. Al constatar esta situación institucional y reconociendo la importancia que tiene el que todos los integrantes de la organización conozcan y se empoderen de la misión y visión, constituye un déficit apreciable el desconocimiento de las mismas.

MOTIVACIÓN

10. ¿La motivación es un aspecto relevante al momento de desempeñar su labor diaria?

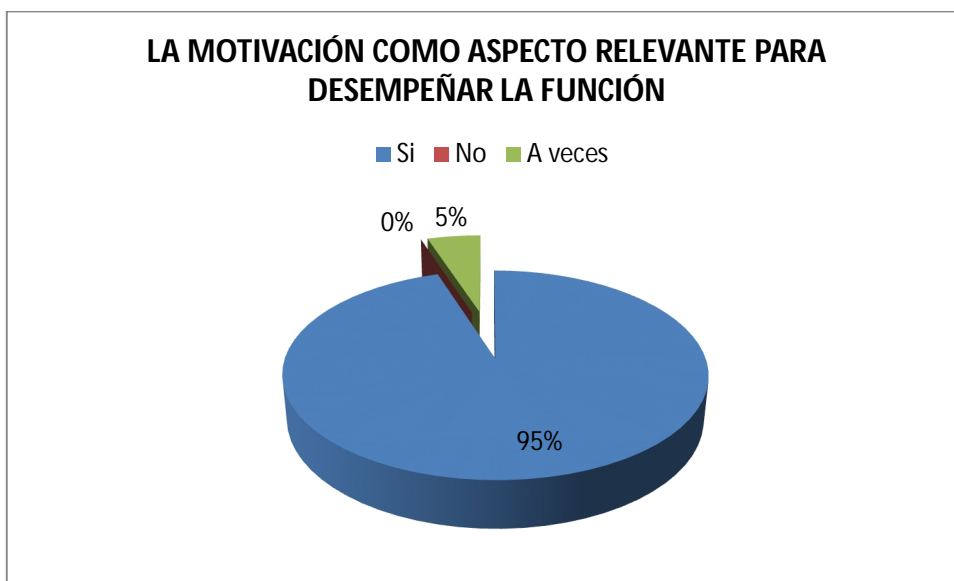
Tabla No. 4.10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	19	95
No	0	
A veces	1	5
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.10



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

Esta pregunta que pretende una evaluación autocrítica es respondida casi unánimemente por el 95% con un sí; apenas una persona responde “a veces”. Al ser alto el porcentaje de personas que dan importancia a la motivación en su correlación con el desempeño de labor diaria debe ser un elemento fundamental de la propuesta considerar formas de trabajo que desarrollen esta motivación.

11. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo por las labores cumplidas?

Tabla No. 4.11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Siempre	10	50
A veces	3	15
Nunca	7	35
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.11



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

Continuando con el establecimiento de las percepciones sobre la motivación, el 50% de las encuestadas manifiesta haber recibido “siempre” algún tipo de incentivo; un 35% dice que nunca y el 15% a veces. Como observamos la mitad de la población sí ha recibido incentivos.

12. Si su respuesta anterior fue positiva, especificar el tipo de incentivo

Tabla No. 4.12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Incentivos económicos	0	
Capacitación	0	
Promoción o ascenso	0	
Reconocimiento personal y público	10	100
Otro (especificar)	0	
TOTAL	10	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.12



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis:

En referencia al tipo de incentivo que manifiesta el 50% de las personas haber recibido, el 100% ha tenido un reconocimiento personal y público, lo cual siendo importante deja de lado otro tipo de incentivos que deberían tomarse en consideración.

13. Usted se considera?

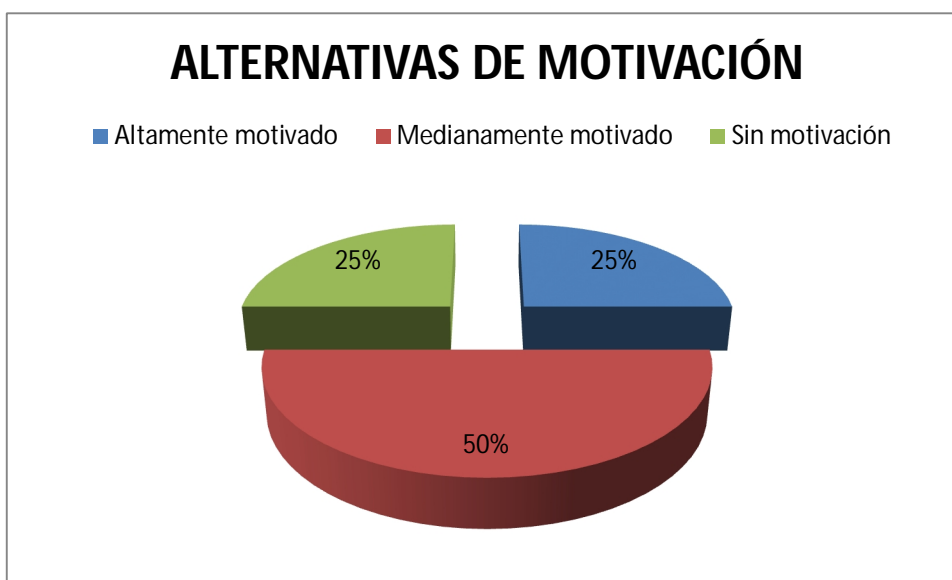
Tabla No. 4.13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Altamente motivado	5	25
Medianamente motivado	10	50
Sin motivación	5	25
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.13



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

La pregunta 13 que es una pregunta directa para establecer el grado de motivación que sienten las servidoras públicas, el 50% expresa que se siente medianamente motivado, la otra mitad se divide entre las que expresan tener una alta motivación y aquello que no sienten motivación alguna. Si sumamos las alternativas alta y medianamente motivado, concluimos que existe una apreciable grado de motivación.

COMUNICACIÓN

14.El personal directivo de su institución es abierto a la comunicación?

Tabla No. 4.14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	16	80
No	4	20
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.14



Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

Al realizar la pregunta sobre comunicación con el personal directivo, encontramos que un 80% de la población encuestada manifiesta que el personal directivo sí es abierto a la comunicación, en cambio un 20% declara que no. En este sentido se deduce las diferencias de opinión entre las servidoras públicas, evidenciando la necesidad de mejorar los niveles de comunicación.

15. Existe comunicación con sus compañeras de trabajo?

Tabla No. 4.15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	18	90
No	2	10
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.15



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

En esta pregunta el 90% de las servidoras públicas revela que sí existe comunicación a nivel de compañeras de trabajo, situación que refleja compañerismo y camaradería a nivel interno.

16. ¿Cree Ud. que las relaciones laborales entre las servidoras públicas del JIJRCHV son?

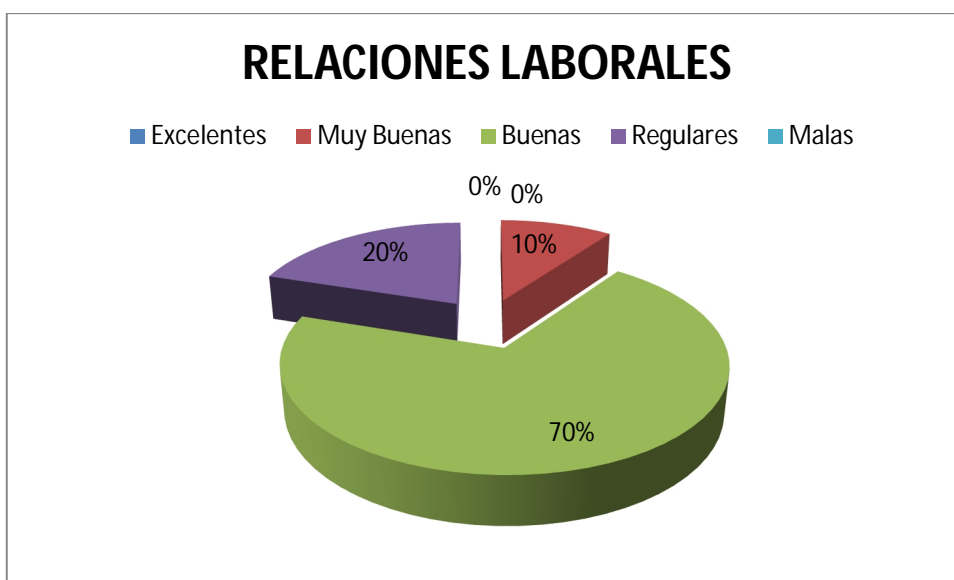
Tabla No. 4.16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Excelentes	0	
Muy Buenas	2	10
Buenas	14	70
Regulares	4	20
Malas	0	
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.16



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

Al analizar las respuestas sobre las relaciones laborales existentes entre el personal investigado, se colige que el 70% de la población manifiesta tener relaciones laborales buenas; el 20% indica que son regulares; y un 10% muy buenas. Por lo que el factor de relaciones laborales puede incidir positivamente en el nivel de desempeño.

TRABAJO EN EQUIPO

17. Usted evidencia trabajo en equipo en su institución?

Tabla No. 4.17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	11	55
No	9	45
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.17



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

En esta pregunta, el 55% de la población indagada evidencia trabajo en equipo, mientras un 45% no lo hace. Sin embargo se ve la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo para responsabilizar a los integrantes del grupo y desarrollar su participación en él.

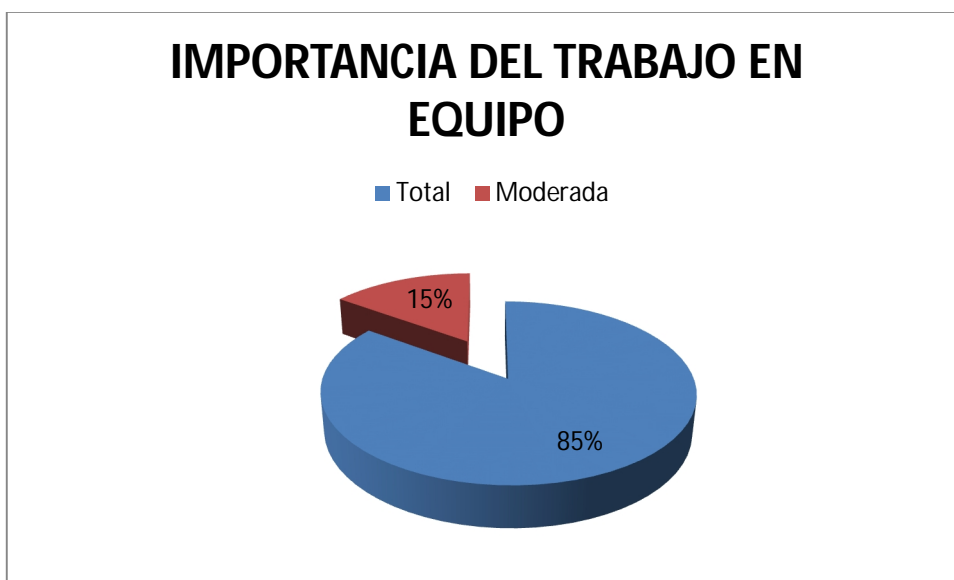
18. ¿Cuál es el grado de importancia que le otorga usted al trabajo en equipo?

Tabla No. 4.18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Total	17	85
Moderada	3	15
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.18



Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

En este ítem el 85% de las servidoras públicas da una importancia total al trabajo en equipo; el 15% declara importancia moderada. Situación que denota el interés en las servidoras públicas para trabajar en equipo, haciéndose necesario según lo ya manifestado en la pregunta anterior, fortalecer los equipos de trabajo.

REMUNERACIONES

19. ¿Considera usted que la remuneración mensual unificada que percibe es justa de acuerdo al trabajo que desempeña?

Tabla No. 4.19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	7	35
NO	13	65
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.19



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

Al preguntar al personal investigado si consideran que la remuneración que perciben es justa, el 65% expresa que no es justa, mientras el 35% indica que sí. El análisis del instrumento técnico demuestra que quienes se inclinaron por el “no”, corresponden a servidoras públicas docentes. En este contexto y analizada la situación actual del personal docente a nivel nacional, la autora considera que la posición negativa se justifica debido al incremento de horas laborables, y exigencias del Nuevo Modelo de Gestión implantado por el ME.

20. ¿Cree usted que el esquema de su remuneración mensual unificada premia el cumplimiento de los objetivos institucionales?

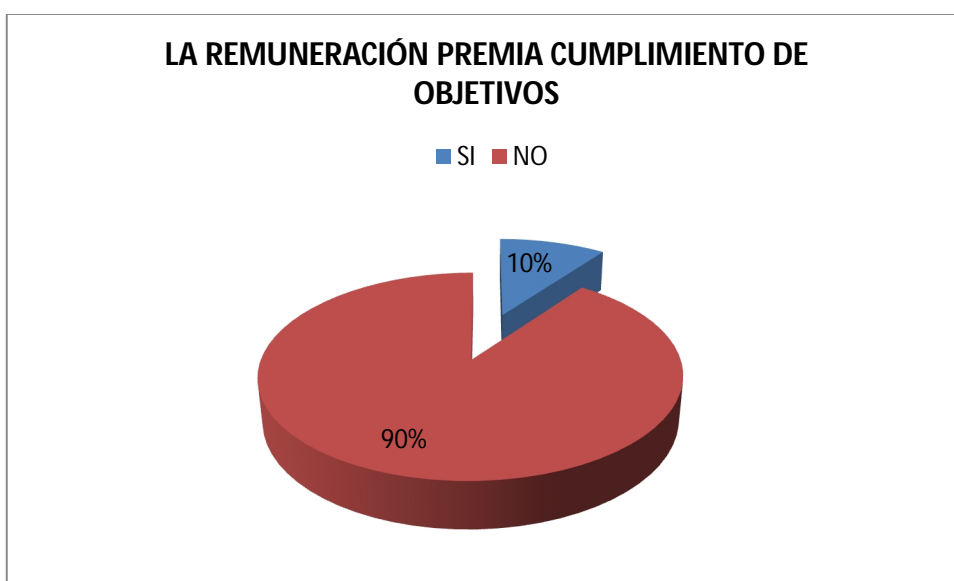
Tabla No. 4.20

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	2	10
NO	18	90
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.20



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

La pregunta 20 analiza si el esquema de la remuneración percibida premia el cumplimiento de objetivos institucionales, a lo cual el 90% de la población encuestada declara que esta remuneración no premia el cumplimiento de objetivos institucionales; y un 10% considera que sí lo hace. En este caso la mayoría del personal encuestado manifiesta que la RMU no establece un incentivo tangible específico que motive el cumplimiento de sus objetivos.

TOMA DE DECISIONES

21. ¿Puede usted tomar decisiones en cuanto a las actividades de su responsabilidad?

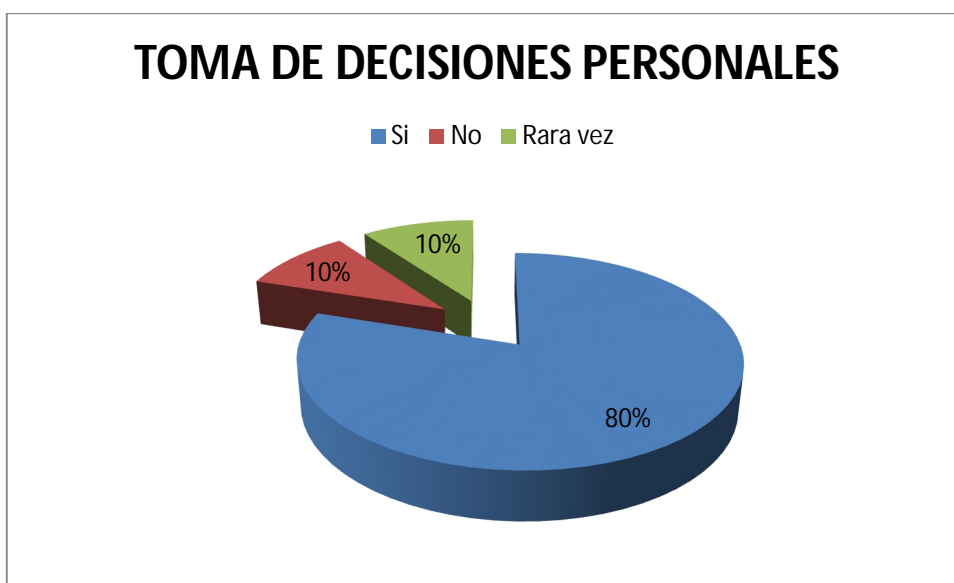
Tabla No. 4.21

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	16	80
No	2	10
Rara vez	2	10
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.21



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

En este ítem, el 80% de la población encuestada expresa que sí puede tomar decisiones en cuanto a las actividades de su responsabilidad; un 10% expresa que no, y otro 10% que rara vez. La respuesta de este grupo mayoritario es acertada debido a la responsabilidad que tienen con los estudiantes, siempre y

cuando estas no afecten el normal desenvolvimiento de las actividades académicas de acuerdo a la normativa legal vigente.

22. En base a las preguntas anteriormente expuestas, considera usted que el ambiente de trabajo de su institución es:

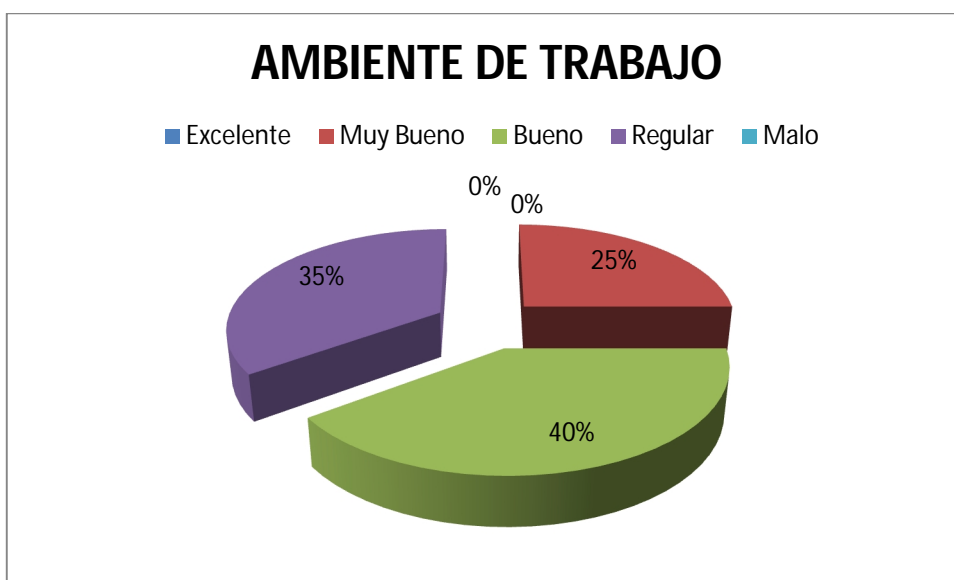
Tabla No. 4.22

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Excelente	0	
Muy Bueno	5	25
Bueno	8	40
Regular	7	35
Malo	0	
TOTAL	20	100%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.22



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis

Para finalizar la encuesta, la pregunta 22 permite al personal encuestado manifestar su percepción respecto al ambiente de trabajo, a lo cual un 40% manifiesta que el ambiente de trabajo es bueno; el 35% indica que es regular; un 25% expresa que es muy bueno; y ninguna persona revela que existe un ambiente excelente o malo. Es decir no existen criterios polares, la percepción se mantiene en un término medio.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA CUALITATIVA

Personal Directivo entrevistado

TOTAL PERSONAL DIRECTIVO DEL JIJRCHV		
POBLACIÓN	SEXO FEMENINO	SEXO MASCULINO
1	1	0

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

En este aparte se presenta, analiza e interpreta la información obtenida producto de la entrevista en profundidad aplicada a la directora del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez.

La información fue procesada mediante la técnica de análisis de contenido, que permitió establecer esquemas conceptuales colectivos que emergieron de las respuestas, con la amplitud suficiente para sistematizar la totalidad de los aportes brindados.

A continuación se presentan las categorías claves, como resultado de la opinión de la entrevistada y analizadas por la investigadora.

Para una mejor comprensión de la interpretación de la información, se procedió a organizar en tres grandes secciones: en la primera, se presentan las

dimensiones en estudio, para el efecto se utilizaron letras negrillas; en la segunda sección se presenta la información procesada de la entrevista, haciendo uso de técnicas de análisis de contenido para la detección de patrones emergentes (subrayado), destacando que en la transcripción de la información debidamente analizada, procesada e interpretada, se conservó el lenguaje utilizado por la entrevistada, introduciendo solamente correcciones menores de estilo y puntuación; en la tercera sección se presenta el análisis e interpretación de las categorías del investigador. Todo este procedimiento se realizó mediante el uso del Software ATLAS.ti.

ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA DEL JARDÍN DE INFANTES DR. JOSÉ RICARDO CHIRIBOGA VILLAGÓMEZ - JIJRCHV

Desempeño Laboral

- 1. ¿Las servidoras públicas del JIJRCHV poseen el título profesional acorde a primer año de educación básica, explique?**

No, las profesoras de la institución que dirijo no poseen un título profesional acorde a primer año de educación básica, ellas tienen títulos de tercer y cuarto nivel pero en otras especialidades, únicamente dos docentes tienen título de Educación Parvularia en tercer y cuarto nivel.

- 2. ¿Cuál es su criterio con relación al desempeño laboral y puntaje obtenido por las docentes evaluadas?**

En esta institución 2 personas lograron calificaciones superiores a 8, mismas que se hicieron acreedoras al incentivo económico que otorga el Ministerio de Educación por alcanzar altos puntajes; el resto del personal

se encuentra con una nota de “buena”, es decir obtuvieron entre 60 y 89 puntos, ellas están obligadas a seguir un plan de cursos para mejorar en las áreas débiles y serán evaluadas después de dos años.

3. ¿Cuál es su criterio respecto al desempeño laboral del personal administrativo que aún no ha sido evaluado?

A pesar de que el personal administrativo no ha sido evaluado, me permito hacerle conocer que este personal está conformado por 1 médico, 1 odontólogo, y 3 auxiliares parvularias, las cuales cumplen satisfactoriamente sus tareas por lo que no he tenido ninguna queja sobre su desempeño.

4. ¿Cuál ha sido su aporte como autoridad de la institución para fortalecer el desempeño laboral de las servidoras públicas?

Yo me preocupo porque todas las cosas marchen bien, estoy pendiente de que se puedan tener los materiales, equipos e infraestructura necesaria, para el buen desempeño de las actividades educativas.

Liderazgo

5. ¿Considera usted que las servidoras públicas que laboran en la institución conocen la misión y visión institucional?

Si, he realizado varios talleres de sociabilización a fin de que todas las servidoras públicas conozcan y se empoderen de estos elementos organizativo institucionales y como puede ver usted, están plasmados en el ingreso a la institución.

6. ¿Analiza usted la planificación institucional conjuntamente con su equipo de trabajo?

Varias instancias del ministerio de educación han recomendado la realización de la planificación institucional a través del PEI, planes de mejora y otros instrumentos obligatorios, para lo cual he realizado jornadas de trabajo con el equipo al inicio del año lectivo y he solicitado asesoramiento a las instancias desconcentradas como es el Distrito y Subsecretaria del Distrito Metropolitano de Quito. Además que para el trabajo en el aula reviso semanalmente la planificación de las docentes y sugiero los ajustes necesarios.

7. ¿Qué estrategias plantea para fortificar la ejecución de las actividades laborales?

- Talleres de capacitación interna
- Descargar información actualizada de la página web del Ministerio de Educación.
- Buscar e informar sobre cursos de capacitación, actualización pedagógica.

Comunicación

8. ¿Socializa usted estas estrategias con su equipo de trabajo?

Generalmente les indico a las compañeras sobre oportunidades de capacitación e información que viene del Ministerio de Educación, a partir de las 14h00, hora en que se retiran los niños a sus hogares, busco

establecer lazos de comunicación especialmente con las docentes, con las que intercambiamos criterios.

9. ¿Mantiene usted informado al personal de su institución sobre la gestión que realiza con los niveles desconcentrados del Ministerio de Educación?

La mayoría de gestiones administrativas que realizo en las diversas instancias son de conocimiento general del personal que aquí labora, por cuanto comento con diversas compañeras.

Trabajo en equipo

10. ¿De qué manera fomenta usted el trabajo en equipo?

Generalmente para desarrollar las actividades sociales conformamos comisiones, realizo el monitoreo y cumplimiento de las responsabilidades encomendadas; al iniciar el año lectivo se realiza la junta general de superiores y profesores conforme establece el Reglamento de la LOEI, a más de reuniones esporádicas de acuerdo a las necesidades que determinan responsabilidades con las autoridades del nivel central.

Motivación

11. ¿Qué acciones programa usted para motivar al personal de la institución?

Generalmente en el calendario escolar constan las festividades y celebraciones como son día de difuntos, fiestas de quito, navidad y año viejo, carnaval, día del amor y la amistad, día del civismo, día del maestro,

día de la familia, fechas en las cuales todo el personal participa en las actividades de acuerdo a su condición y a las necesidades institucionales, en mi calidad de directora he desarrollado un par de actividades motivacionales vivenciales para incentivar al personal de la institución.

Toma de decisiones

12. ¿Toma usted en cuenta las opiniones de las servidoras públicas de la institución, para la toma de decisiones?

Generalmente escucho las opiniones o criterios que emiten mis compañeras de trabajo y cuando es necesario reajustar cronogramas, actividades e incluso decisiones las hago en función de los criterios del personal.

Remuneraciones

13. ¿Desde su punto de vista, considera justa la remuneración que perciben las servidoras públicas del JIJRCHV?

No, porque el trabajo que realizamos de planificación y ejecución de actividades con niños y niñas implica mucha responsabilidad, debemos estar pendientes tanto en el trabajo de ejes de desarrollo y sus diversos tipos de conocimiento, como de las propias conductas y comportamientos dentro y fuera del aula para evitar accidentes y situaciones de riesgo que puedan afectar la integridad física de los estudiantes.

Clima organizacional

14. ¿Percibe usted que las servidoras públicas de la organización se muestran comprometidas?

Si yo creo que todas mis compañeras se encuentran comprometidas y cumpliendo sus responsabilidades, haciendo lo posible por tener buen desempeño, cumplen con el horario establecido, piden el correspondiente permiso para ausentarse.

15. ¿Considera usted que un mejoramiento del clima organizacional en el JIJRCHV, incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de las servidoras públicas, por qué?

Indudablemente el mejorar el clima institucional en sus diversos aspectos es una condición importante, toda vez que en este ambiente pasamos el 75% de nuestro tiempo de vigilia; el tener un buen clima laboral nos permite cumplir con mayor efectividad nuestro trabajo, propiciando que esta organización se convierta en una verdadera familia.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CON APOYO EN EL SOFTWARE ATLAS.TI

A través del programa ATLAS/TI se analizó cualitativamente la información proporcionada por la Directora del establecimiento en estudio.

Gráfico No. 4.23

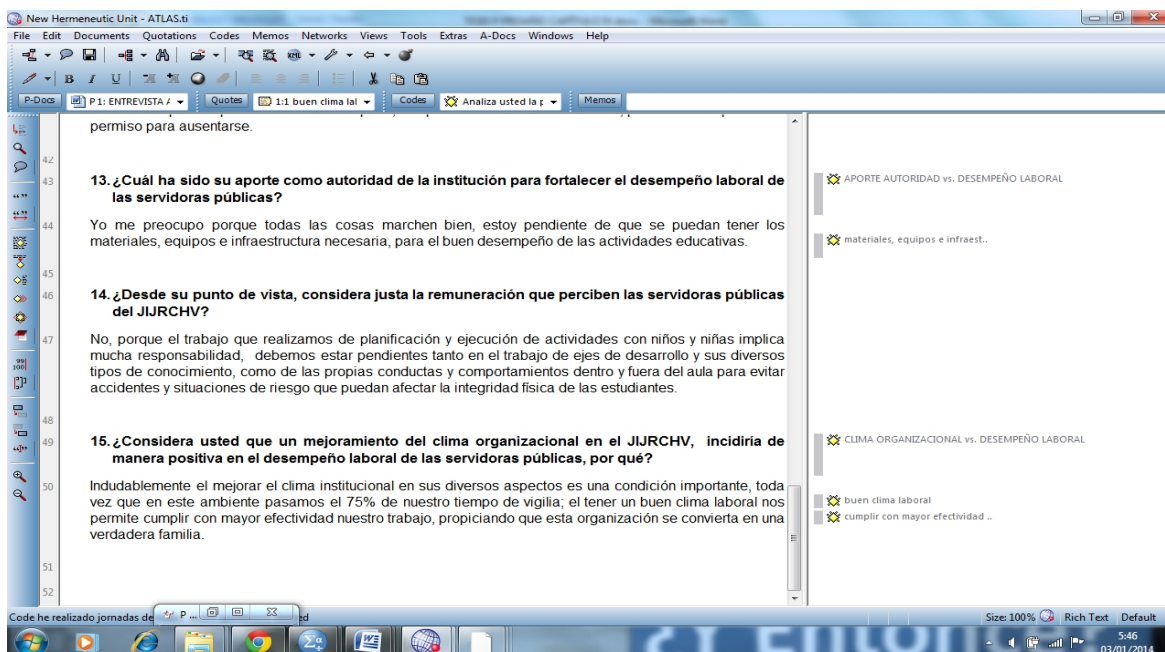


Gráfico No. 4.24

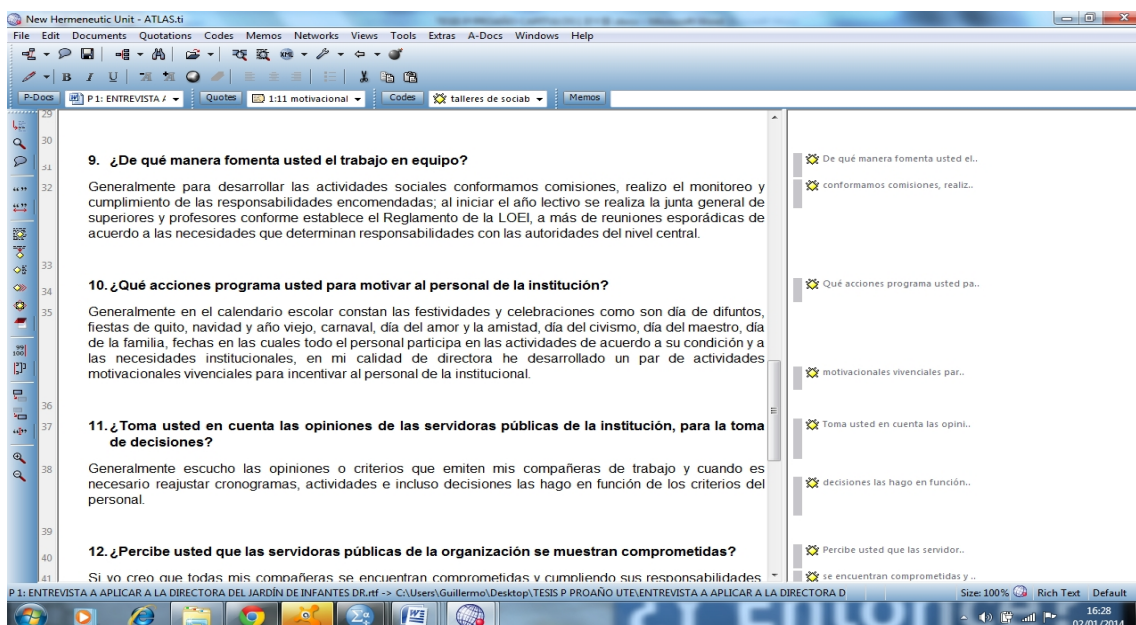
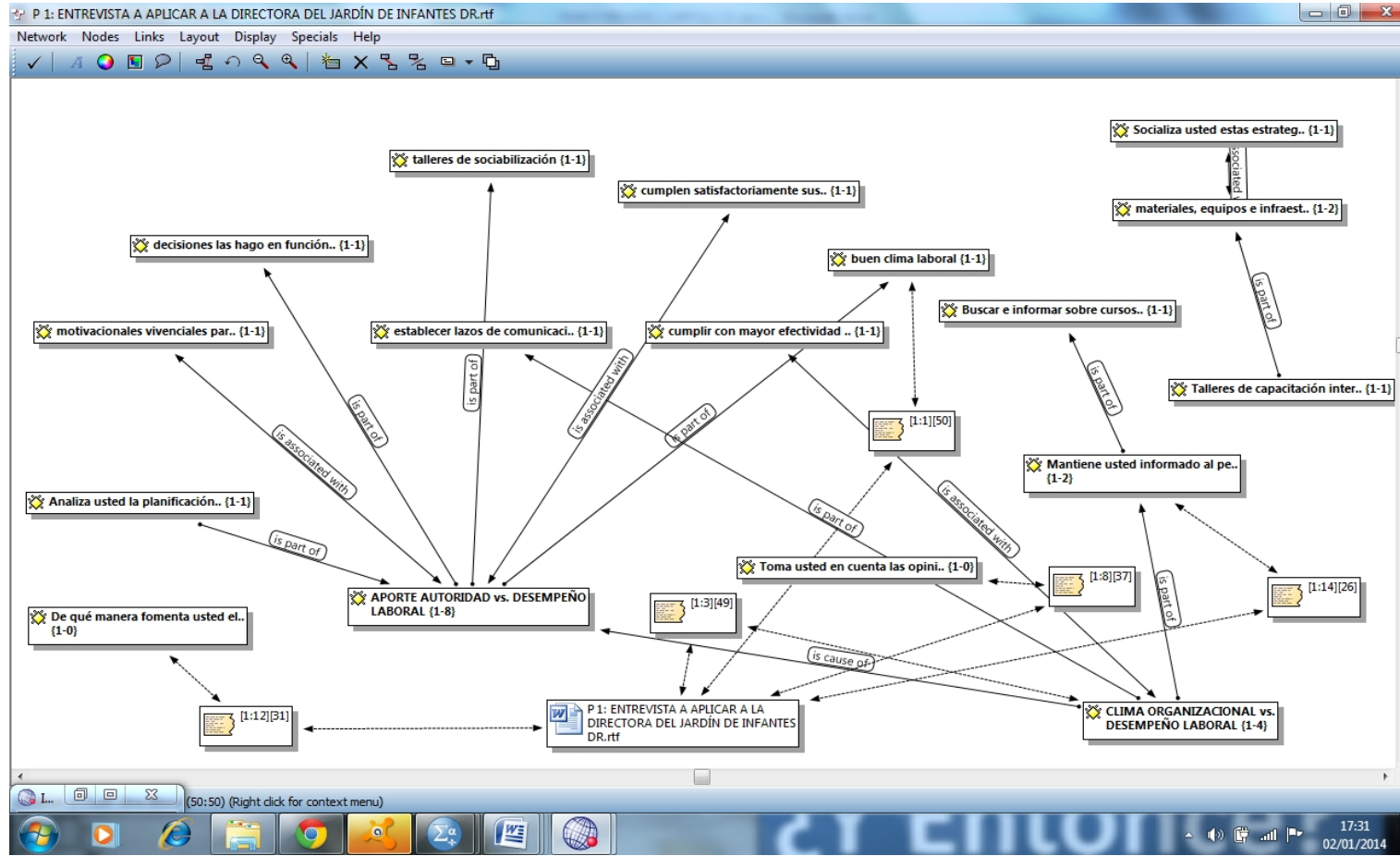


Gráfico No. 4.25



¿Qué interpretamos?

De acuerdo a las categorías clave y patrones emergentes de la entrevista efectuada a la Directora del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, se puede caracterizar indicadores de las dimensiones y su incidencia en el desempeño laboral de las servidoras públicas que allí laboran.

El análisis cualitativo coincide con el análisis cuantitativo, con relación a la formación no específica que posee el personal docente evaluado de la institución.

El aporte de La Directora para mejorar el desempeño laboral, así como motivar al personal, constituye la ejecución de actividades académicas y cívicas, ajustándose a lo que establece el Ministerio de Educación; de igual forma se observa que la comunicación es descendente y especialmente la dirige al personal docente, excluyendo al administrativo.

Este estudio concuerda con el análisis de la encuesta en torno a la escasez de destrezas de liderazgo por parte de la autoridad de este centro educativo, para aplicar una gestión gerencial eficaz y eficiente, orientada al logro de un clima organizacional adecuado y un buen desempeño laboral.

Determinación de confiabilidad de la investigación

Una de las áreas más importantes en una investigación es la medición de las variables y constructos que en ella intervienen. Stevens (1968) define medición como la asignación de números a aspectos de eventos u objetos de acuerdo con alguna regla o convención.

De acuerdo con esta definición, no se miden objetos sino aspectos o propiedades de dichos objetos, habilidad, actitud, y conocimientos que no son directamente observables, deben inferirse a partir de presuntos indicadores de

sus propiedades. Estos indicadores son determinados por definiciones operacionales que especifican las actividades necesarias para medir propiedades o aspectos de las variables.

Confiabilidad

Guilford (1954) establece que la confiabilidad se refiere a la precisión con la cual un puntaje representa el status de un individuo en cualquier aspecto que lo mida un instrumento.

Anastasi (1979) a su vez plantea que confiabilidad se refiere a la consistencia de puntajes obtenidos por las mismas personas cuando se les aplica el mismo instrumento en diferentes ocasiones o con formas equivalentes del mismo instrumento o bajo otras condiciones variables de aplicación.

La confiabilidad de la investigación se determinó mediante el método de consistencia interna Alfa de Cronbach, que presentan entre sí los diferentes ítems y, estos con el puntaje total del instrumento. Para determinar el valor de la confiabilidad se utilizó el modelo estadístico del coeficiente Alfa de Cronbach (1972), (p. 186-187):

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad "Alfa de Cronbach"

n = Número total de ítems que contiene el instrumento

S_i^2 = Varianza de puntajes totales

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de la varianza individual de los ítemes

Para la interpretación de los resultados se siguieron las orientaciones propuestas por Guilford (1954) y Hamdan (1982), en este sentido la confiabilidad de la presente investigación, el Alpha de Cronbach es igual a 0,815, que se ubica en la categoría de ALTA CONFIABILIDAD de la Investigación, de acuerdo a los resultados expresados y desarrollados con el software estadístico para investigación cuantitativa SPSS.

Tabla No. 4.23

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.24

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,815	,817	20

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.25

Estadísticos de fiabilidad

	Media	Desviación típica	N
ITEM 1	3,00	1,026	20
ITEM 2	3,10	,553	20
ITEM 3	1,25	,444	20
ITEM 4	1,25	,444	20
ITEM 5	2,15	,933	20
ITEM 6	1,35	,489	20
ITEM 7	1,90	1,119	20
ITEM 8	2,90	1,889	20
ITEM 9	1,35	,489	20
ITEM 10	1,05	,224	20
ITEM 11	2,70	1,418	20
ITEM 12	1,65	,671	20
ITEM 13	1,50	,513	20
ITEM 14	1,20	,410	20
ITEM 15	1,10	,308	20
ITEM 16	1,50	,513	20
ITEM 17	1,55	,759	20
ITEM 18	1,15	,366	20
ITEM 19	1,30	,470	20
ITEM 20	3,25	,639	20
ITEM 21	1,20	,616	20
ITEM 22	2,50	,513	20

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Matriz de correlaciones inter-elementos

Tabla No. 4.26

	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22
ITEM 1	1,000	,720	,516	,269	,724	,671	,146	-,101	,332	,162	,049	,018	,471	,000	,382	,220	,249	,040	,195	,145	,259	,050
ITEM 2	,720	1,000	,622	,467	,447	,503	,123	,279	,449	,149	,139	,149	,526	,036	,303	,399	,605	,157	,274	,315	,476	,230
ITEM 3	,516	,622	VB1,000	,560	,555	,254	,158	,206	,412	,135	,245	,090	,448	-,140	,318	,215	,450	,268	,038	,060	,314	,249
ITEM 4	,269	,467	,560	1,000	,240	,259	,000	,000	,138	-,429	-,130	,191	,286	-,356	-,176	-,162	,281	,086	-,160	,077	,125	-,088
ITEM 5	,724	,447	,555	,240	1,000	,763	,438	,118	,529	,235	,154	,016	,541	,150	,341	,333	,222	,324	,107	,065	,442	,193
ITEM 6	,671	,503	,254	,259	,763	1,000	,207	-,037	,345	-,097	-,118	-,087	,519	,243	,240	,257	,230	,039	,217	,070	,341	,000
ITEM 7	,146	,123	,158	,000	,438	,207	1,000	,637	,500	,673	,017	,404	,366	,513	,383	,553	,436	,739	,552	,592	,729	,722
ITEM 8	-,101	,279	,206	,000	,118	-,037	,637	1,000	,649	,606	,015	,254	,165	,462	,345	,637	,360	,616	,497	,533	,729	,548
ITEM 9	,332	,449	,412	,138	,529	,345	,500	,649	1,000	,488	,416	,361	,553	,474	,529	,473	,280	,269	,402	,224	,624	,529
ITEM 10	,162	,149	,135	-,429	,235	-,097	,673	,606	,488	1,000	,353	,345	,322	,535	,556	,522	,245	,579	,504	,464	,546	,556
ITEM 11	,049	,139	,245	-,130	,154	-,118	,017	,015	,416	,353	1,000	,454	,391	,000	,290	-,044	,010	-,078	-,175	-,141	,023	,290
ITEM 12	,018	,149	,090	,191	,016	-,087	,404	,254	,361	,345	,454	1,000	,478	,239	,283	,227	,324	,287	,043	,517	,218	,401
ITEM 13	,471	,526	,448	,286	,541	,519	,366	,165	,553	,322	,391	,478	1,000	,535	,529	,323	,450	,342	,240	,386	,439	,352
ITEM 14	,000	,036	-,140	-,356	,150	,243	,513	,462	,474	,535	,000	,239	,535	1,000	,440	,554	,316	,374	,598	,481	,469	,440
ITEM 15	,382	,303	,318	-,176	,341	,240	,383	,345	,529	,556	,290	,283	,529	,440	1,000	,578	,305	,317	,414	,286	,448	,565
ITEM 16	,220	,399	,215	-,162	,333	,257	,553	,637	,473	,522	-,044	,227	,323	,554	,578	1,000	,690	,653	,614	,611	,758	,677
ITEM 17	,249	,605	,450	,281	,222	,230	,436	,360	,280	,245	,010	,324	,450	,316	,305	,690	1,000	,489	,466	,486	,597	,653
ITEM 18	,040	,157	,268	,086	,324	,039	,739	,616	,269	,579	-,078	,287	,342	,374	,317	,653	,489	1,000	,478	,740	,788	,528
ITEM 19	,195	,274	,038	-,160	,107	,217	,552	,497	,402	,504	-,175	,043	,240	,598	,414	,614	,466	,478	1,000	,604	,756	,611
ITEM 20	,145	,315	,060	,077	,065	,070	,592	,533	,224	,464	-,141	,517	,386	,481	,286	,611	,486	,740	,604	1,000	,677	,476
ITEM 21	,259	,476	,314	,125	,442	,341	,729	,729	,624	,546	,023	,218	,439	,469	,448	,758	,597	,788	,756	,677	1,000	,680
ITEM 22	,050	,230	,249	-,088	,193	,000	,722	,548	,529	,556	,290	,401	,352	,440	,565	,677	,653	,528	,611	,476	,680	1,000

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Matriz de covarianzas inter-elementos

Tabla No. 4.27

	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22
ITEM 1	,832	,689	,516	,211	,674	,579	,089	-,068	,268	,084	,021	,011	,368	,000	,242	,153	,247	,026	,137	,105	,232	,032
ITEM 2	,689	1,103	,716	,421	,479	,500	,087	,218	,418	,089	,068	,100	,474	,026	,221	,318	,692	,118	,221	,263	,489	,168
ITEM 3	,516	,716	1,200	,526	,621	,263	,116	,168	,400	,084	,126	,063	,421	-,105	,242	,179	,537	,211	,032	,053	,337	,189
ITEM 4	,211	,421	,526	,737	,211	,211	,000	,000	,105	-,211	-,053	,105	,211	-,211	-,105	-,105	,263	,053	-,105	,053	,105	-,053
ITEM 5	,674	,479	,621	,211	1,042	,737	,300	,089	,479	,137	,074	,011	,474	,105	,242	,258	,247	,237	,084	,053	,442	,137
ITEM 6	,579	,500	,263	,211	,737	,895	,132	-,026	,289	-,053	-,053	-,053	,421	,158	,158	,184	,237	,026	,158	,053	,316	,000
ITEM 7	,089	,087	,116	,000	,300	,132	,450	,318	,297	,258	,005	,174	,211	,237	,179	,282	,318	,355	,284	,316	,479	,337
ITEM 8	-,068	,218	,168	,000	,089	-,026	,318	,555	,429	,258	,005	,121	,105	,237	,179	,361	,292	,329	,284	,316	,532	,284
ITEM 9	,268	,418	,400	,105	,479	,289	,297	,429	,787	,247	,174	,205	,421	,289	,326	,318	,271	,171	,274	,158	,542	,326
ITEM 10	,084	,089	,084	-,211	,137	-,053	,258	,258	,247	,326	,095	,126	,158	,211	,221	,226	,153	,237	,221	,211	,305	,221
ITEM 11	,021	,068	,126	-,053	,074	-,053	,005	,005	,174	,095	,221	,137	,158	,000	,095	-,016	,005	-,026	-,063	-,053	,011	,095
ITEM 12	,011	,100	,063	,105	,011	-,053	,174	,121	,205	,126	,137	,411	,263	,105	,126	,111	,226	,132	,021	,263	,137	,179
ITEM 13	,368	,474	,421	,211	,474	,421	,211	,105	,421	,158	,158	,263	,737	,316	,316	,211	,421	,211	,158	,263	,368	,211
ITEM 14	,000	,026	-,105	-,211	,105	,158	,237	,237	,289	,211	,000	,105	,316	,474	,211	,289	,237	,184	,316	,263	,316	,211
ITEM 15	,242	,221	,242	-,105	,242	,158	,179	,179	,326	,221	,095	,126	,316	,211	,484	,305	,232	,158	,221	,158	,305	,274
ITEM 16	,153	,318	,179	-,105	,258	,184	,282	,361	,318	,226	-,016	,111	,211	,289	,305	,576	,571	,355	,358	,368	,563	,358
ITEM 17	,247	,692	,537	,263	,247	,237	,318	,292	,271	,153	,005	,226	,421	,237	,232	,571	1,187	,382	,389	,421	,637	,495
ITEM 18	,026	,118	,211	,053	,237	,026	,355	,329	,171	,237	-,026	,132	,211	,184	,158	,355	,382	,513	,263	,421	,553	,263
ITEM 19	,137	,221	,032	-,105	,084	,158	,284	,284	,274	,221	-,063	,021	,158	,316	,221	,358	,389	,263	,589	,368	,568	,326
ITEM 20	,105	,263	,053	,053	,053	,053	,316	,316	,158	,211	-,053	,263	,263	,263	,158	,368	,421	,421	,368	,632	,526	,263
ITEM 21	,232	,489	,337	,105	,442	,316	,479	,532	,542	,305	,011	,137	,368	,316	,305	,563	,637	,553	,568	,526	,958	,463
ITEM 22	,032	,168	,189	-,053	,137	,000	,337	,284	,326	,221	,095	,179	,211	,211	,274	,358	,495	,263	,326	,263	,463	,484

Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.28

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	3,125	2,000	3,700	1,700	1,850	,127	22
Varianzas de los elementos	,691	,221	1,200	,979	5,429	,078	22
Covarianzas inter-elementos	,228	-,211	,737	,947	-3,500	,032	22
Correlaciones inter-elementos	,334	-,429	,788	1,218	-1,836	,057	22

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.29

Estadísticos Total - elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ITEM 1	36,90	11,884	,482	,813
ITEM 2	36,80	15,537	,628	,810
ITEM 3	38,65	16,661	,501	,814
ITEM 4	38,65	14,134	,176	,819
ITEM 5	37,75	12,197	,576	,811
ITEM 6	38,55	16,682	,425	,815
ITEM 7	38,00	11,474	,678	,810
ITEM 8	37,00	12,526	,565	,811
ITEM 9	38,55	16,050	,700	,808
ITEM 10	38,85	15,292	,539	,812
ITEM 11	37,20	14,800	,157	,817
ITEM 12	38,25	16,934	,373	,815
ITEM 13	38,40	14,568	,693	,808
ITEM 14	38,70	15,274	,464	,813
ITEM 15	38,80	14,484	,587	,811

ITEM 16	38,40	15,095	,714	,808
ITEM 17	38,35	13,292	,653	,809
ITEM 18	38,75	16,408	,619	,810
ITEM 19	38,60	15,832	,559	,811
ITEM 20	36,65	14,766	,581	,811
ITEM 21	38,70	15,695	,829	,805
ITEM 22	37,40	14,989	,654	,810

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Ximena Patricia Proaño Naranjo

ANÁLISIS DE VARIABLES CATEGÓRICAS

Tablas de contingencia

1. (ITEM 3) Cargo que Desempeña vs. (ITEM 6) Jefatura-Liderazgo

Tabla No. 4.30

Resumen del procesamiento de los casos

	CASOS					
	VÁLIDOS		PERDIDOS		TOTAL	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
(ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA * (ITEM 6) JEFATURA- LIDERAZGO	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Ximena Patricia Proaño Naranjo

Tabla 4.31

Tabla de contingencia (ITEM 3) Cargo que desempeña * (ITEM 6) Jefatura-Liderazgo

		(ITEM 6) JEFATURA-LIDERAZGO		Total	
		JEFATURA	LIDERAZGO		
(ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA	Recuento	10	5	15	
	Frecuencia esperada	9,8	5,3	15,0	
	SERVIDOR PÚBLICO/DOCENTE	% dentro de (ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA	66,7%	33,3%	100,0%
	% dentro de (ITEM 6) JEFATURA-LIDERAZGO	76,9%	71,4%	75,0%	
	% del total	50,0%	25,0%	75,0%	
	Recuento	3	2	5	
	Frecuencia esperada	3,3	1,8	5,0	
	SERVIDOR PÚBLICO/ADMINISTRATIVO	% dentro de (ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA	60,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de (ITEM 6) JEFATURA-LIDERAZGO	23,1%	28,6%	25,0%	
	% del total	15,0%	10,0%	25,0%	
Total	Recuento	13	7	20	
	Frecuencia esperada	13,0	7,0	20,0	
	% dentro de (ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA	65,0%	35,0%	100,0%	
	% dentro de (ITEM 6) JEFATURA-LIDERAZGO	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	65,0%	35,0%	100,0%	

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Ximena Patricia Proaño Naranjo

De acuerdo a los datos de la tabla se observa: el 50% de servidoras públicas Docentes manifiestan que en el JIJRCHV existe Jefatura, corroboran este criterio las servidoras públicas Administrativas con un 15%; del gran total, el 65,0% percibe la existencia de Jefatura. El mayor porcentaje de servidoras públicas que expresa Jefatura, son docentes, en este sentido se evidencia una carencia de liderazgo, lo que implica el bajo desempeño laboral del personal docente evaluado por el Ministerio de Educación.

Tabla No. 4.32

Pruebas de Chi cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,073 ^a	1	,787		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,072	1	,788		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,594
Asociación lineal por lineal	,070	1	,792		
N de casos válidos	20				

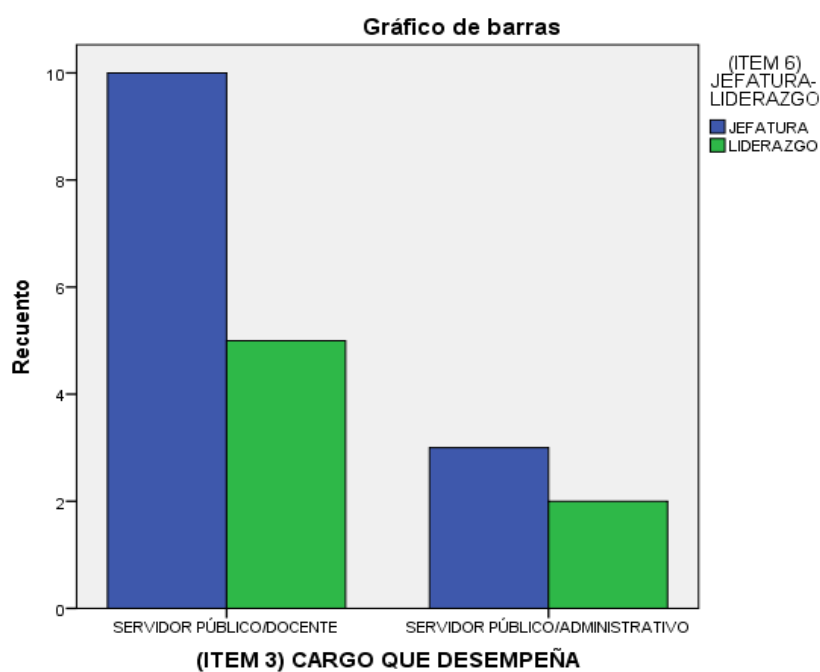
a. 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,75.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.26



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.33

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	,060			,787
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,061	,228	,257	,800 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,061	,228	,257	,800 ^c
N de casos válidos		20			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis de varianza univariante

Tabla No. 4.34

Factores inter – sujetos

		Etiqueta del valor	N
ITEM 6	1	JEFATURA	13
	2	LIDERAZGO	7

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Estadísticos descriptivos

Tabla No. 4.35

Variable dependiente: (ITEM 3)

ITEM 6	Media	Desviación típica	N
LIDERAZGO	1,23	,439	13
JEFATURA	1,29	,488	7
Total	1,25	,444	20

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Tabla No. 4.36

Variable dependiente: (ITEM 3)

Origen	Suma de cuadrados tipo III	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	,014 ^a	1	,014	,066	,800
Intersección	28,814	1	28,814	138,814	,000
ITEM6	,014	1	,014	,066	,800
Error	3,736	18	,208		
Total	35,000	20			
Total corregida	3,750	19			

a. R cuadrado = ,004 (R cuadrado corregida = -,052)

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Medias marginales estimadas

Tabla No. 4.37

(ITEM 6) JEFATURA – LIDERAZGO

Variable dependiente: (ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA

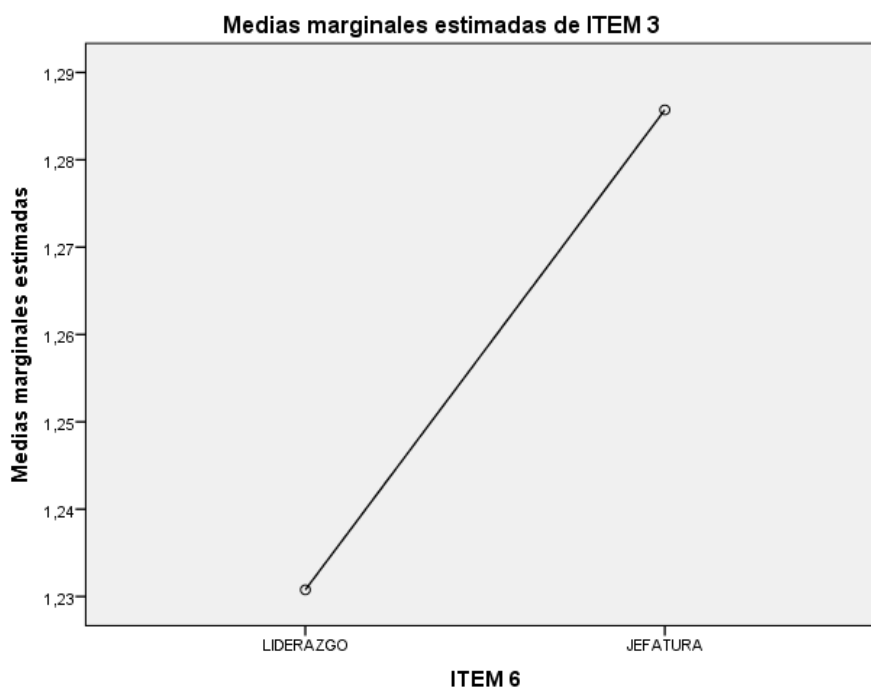
ITEM 6	Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
LIDERAZGO	1,231	,126	,965	1,496
JEFATURA	1,286	,172	,924	1,647

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.27

Gráficos de perfil



Fuente: JJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Hipótesis Nula:

$$H_0: \mu_{\text{Jefatura}} = \mu_{\text{Liderazgo}}$$

Hipótesis Alterna

$$H_1: \mu_{\text{Jefatura}} \neq \mu_{\text{Liderazgo}}$$

En la variable Liderazgo con los factores jefatura y liderazgo el valor de F es igual a 0,066, con una probabilidad de $p = 0,800$, y grados de libertad $gl = 1$, se infiere que a nivel de significación $\alpha = 0,05$, el valor de p obtenido es mayor que α ; no existe evidencias para rechazar la hipótesis nula que a nivel poblacional no existe diferencia significativa entre las medias aritméticas de los grupos analizados (jefatura y liderazgo).

Los resultados demuestran que la media del factor Jefatura (1,286) es mayor que la media del factor Liderazgo (1,231); en este sentido, y al no evidenciarse

liderazgo por parte de la autoridad de la institución educativa en estudio, el factor jefatura influencia de forma negativa en el clima organizacional del citado establecimiento, por lo que se hace necesario buscar estrategias gerenciales acordes a los últimos paradigmas, a fin de efectivizar la variable Liderazgo.

2. (ITEM 6) Jefatura vs. (ITEM 7) Tipos de Jefatura

Tabla No. 4.38

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
(ITEM 6) JEFATURA * (ITEM 7) TIPOS DE JEFATURA	13	100,0%	0	0,0%	13	100,0%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.39

Tabla de contingencia (ITEM 6) Jefatura * (ITEM 7) Tipos de jefatura

		(ITEM 7) TIPOS DE JEFATURA				Total
		AUTORIT.	AUTOCRÁT.	COMPLAC.	TRADIC.	
(ITEM 6) JEFATURA	Recuento	4	4	5	0	13
	Frecuencia esperada	6,5	2,6	3,3	,7	13,0
	% dentro de (ITEM 6) JEFATURA	30,8%	30,8%	38,5%	0,0%	100,0%
	% dentro de (ITEM 7) TIPOS DE JEFATURA	40,0%	100,0%	100,0%	0,0%	65,0%
	% del total	20,0%	20,0%	25,0%	0,0%	65,0%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

De acuerdo a los datos de la tabla se observa: el 25% corresponde a una jefatura complaciente, frente a un 20% de jefatura autoritaria, y 20% autocrática. De los resultados se infiere que la variable jefatura complaciente prevalece en la organización.

Tabla No. 4.40

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,451 ^a	3	,024
Razón de verosimilitudes	12,438	3	,006
Asociación lineal por lineal	,928	1	,335
N de casos válidos	20		

a. 7 casillas (87,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,5

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.41

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	,566			,024
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,221	,286	-,961	,349 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,403	,229	-1,871	,078 ^c
N de casos válidos	20				

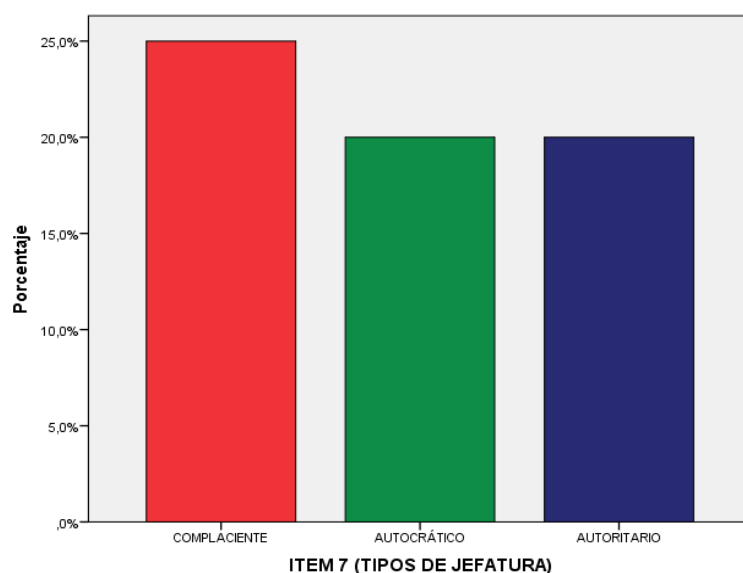
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
- c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.28



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis de varianza univariante

Tabla No. 4.42

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
(ITEM 7) TIPOS DE JEFATURA	1	AUTORITARIO	4
	2	AUTOCRÁTICO	4
	3	COMPLACIENTE	5
	4	TRADICIONAL	0

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Estadísticos descriptivos

Tabla No. 4.43

Variable dependiente: (ITEM 6) Jefatura

(ITEM 7) TIPOS DE JEFATURA	Media	Desviación típica	N
COMPLACIENTE	2,00	,516	5
AUTOCRÁTICO	1,60	,000	4
AUTORITARIO	1,60	,000	4
TRADICIONAL	1,00	.	0
Total	1,35	,489	20

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Tabla No. 4.44

Variable dependiente: (ITEM 6) JEFATURA

Origen	Suma de cuadrados tipo III	GI	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	2,150 ^a	3	,717	4,778	,015
Intersección	20,232	1	20,232	134,882	,000
ITEM7	2,150	3	,717	4,778	,015
Error	2,400	16	,150		
Total	41,000	20			
Total corregida	4,550	19			

a. R cuadrado = ,473 (R cuadrado corregida = ,374)

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Medias marginales estimadas

Tabla No. 4.45

(ITEM 7) TIPOS DE JEFATURA

Variable dependiente: (ITEM 6) JEFATURA

(ITEM 7) TIPOS DE JEFATURA	Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
			Límite inferior	Límite superior
AUTORITARIO	1,600	,122	1,340	1,860

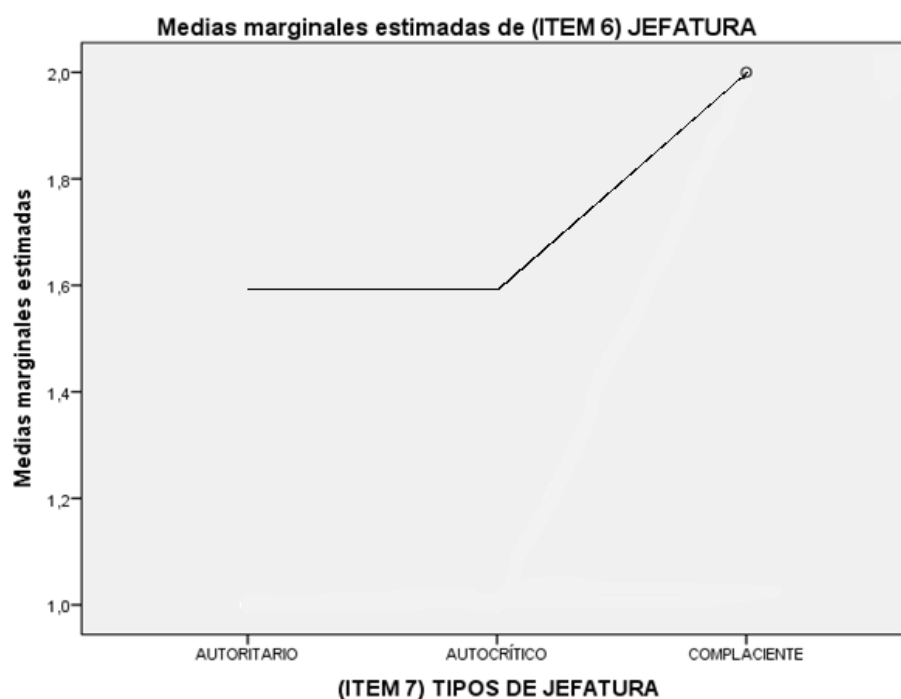
AUTOCRÁTICO	1,600	,122	,589	1,411
COMPLACIENTE	2,000	,194	,633	1,367
TRADICIONAL	1,000	,387	1,179	2,821

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.29

Gráficos de dispersión por nivel



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Hipótesis Nula:

$$H_0: \mu_{\text{Jefatura Complaciente}} = \mu_{\text{Jefatura Autocrática}} = \mu_{\text{Jefatura Autoritaria}}$$

Hipótesis Alterna

$$H_1: \mu_{\text{Jefatura Complaciente}} \neq \mu_{\text{Jefatura Autocrática}} \neq \mu_{\text{Jefatura Autoritaria}}$$

En el factor Jefatura vs. Tipos de Jefatura, el valor de F es igual a 4,778 con una probabilidad de $p = 0,015$, y grados de libertad $gl = 3$, se infiere que a nivel

de significación $\alpha = 0,05$, el valor de p obtenido es menor que α , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta que a nivel poblacional existen diferencias entre las medias aritméticas de los diferentes grupos de jefatura estudiados.

Los datos revelan que la media del factor jefatura complaciente (2,000) es mayor que la media de jefatura autoritaria (1,600), y autocrática (1,600). Al ser la jefatura de carácter complaciente, implica actitudes de favoritismo, subjetivismo, creación de grupos controversiales, situaciones que crean un ambiente de trabajo risible, e inestable a la hora de desempeñar las actividades laborales.

3. (ITEM 6) Liderazgo vs. (ITEM 8) Estilo de Liderazgo

Tabla No. 4.46

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
(ITEM 6) LIDERAZGO * (ITEM 8) ESTILO DE LIDERAZGO	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.47

Tabla de Contingencia (ITEM 6) Liderazgo * (ITEM 8) Estilo de liderazgo

		(ITEM 8) ESTILO DE LIDERAZGO						Total
		EMPREN.	INTELIG.	CARISM.	PROACT	PARTIC.	COMPR.	
ITEM 6	Recuento	1	1	2	0	0	3	7
LIDERAZGO	Frecuencia esperada	2,5	1,1	1,1	,7	,7	1,1	7,0

% dentro de (ITEM 6) LIDERAZGO	14,3%	14,3%	28,6%	0,0%	0,0%	42,9%	100,0%
% dentro de (ITEM 8) ESTILO DE LIDERAZGO	14,3%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%	35,0%
% del total	5,0%	5,0%	10,0%	0,0%	0,0%	15,0%	35,0%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

De acuerdo a los datos de la tabla se observa que el 15% de las informantes manifiestan que en el JIJRCHV existe un estilo de liderazgo comprometido, seguido por carismático 10%, y por emprendedor e inteligente con un 5% respectivamente; estos porcentajes representan únicamente el 35% de servidoras públicas que expresaron su percepción en torno a Jefatura o liderazgo.

Tabla No. 4.48

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	GI	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,372 ^a	5	,065
Razón de verosimilitudes	12,518	5	,028
Asociación lineal por lineal	2,765	1	,096
N de casos válidos	20		

12 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,70.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.49

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	,584			,065
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,381	,200	1,751	,097 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,383	,206	1,758	,096 ^c
N de casos válidos		20			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

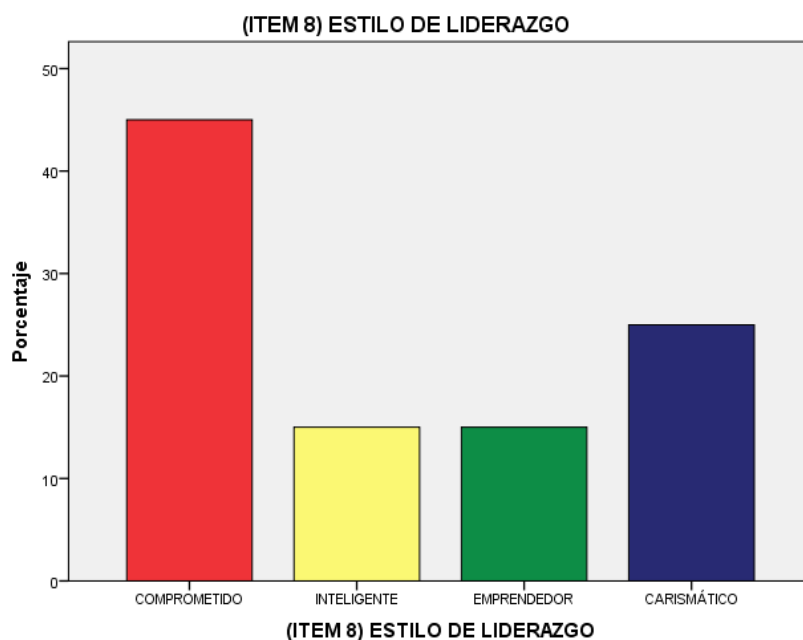
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.30



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis de varianza univariante

Tabla No. 4.50

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
(ITEM 8) ESTILO DE LIDERAZGO	1	CARISMÁTICO	2
	2	INTELIGENTE	1
	3	EMPRENDEDOR	1
	4	PROACTIVO	0
	5	PARTICIPATIVO	0
	6	COMPROMETIDO	3

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Estadísticos descriptivos

Tabla No. 4.51

Variable dependiente: (ITEM 6) liderazgo

(ITEM 8) ESTILO DE LIDERAZGO	Media	Desviación típica	N
CARISMÁTICO	1,67	,378	2
INTELIGENTE	1,33	,577	1
EMPRENDEDOR	1,33	,577	1
PROACTIVO	1,00	,000	0
PARTICIPATIVO	1,00	,000	0
COMPROMETIDO	2,00	,000	3
Total	1,35	,489	20

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Tabla No. 4.52

Variable dependiente: (ITEM 6) LIDERAZGO

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo	2,360 ^a	5	,472	3,016	,047

corregido					
Intersección	30,943	1	30,943	197,765	,000
ITEM8	2,360	5	,472	3,016	,047
Error	2,190	14	,156		
Total	41,000	20			
Total corregida	4,550	19			

a. R cuadrado = ,519 (R cuadrado corregida = ,347)

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Medias marginales estimadas

Tabla No. 4.53

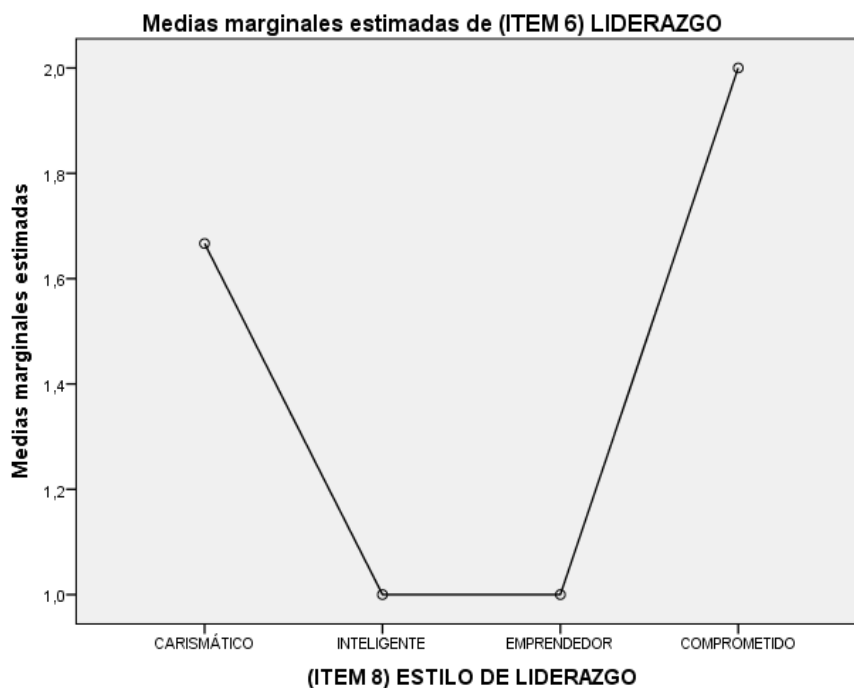
Variable dependiente: (ITEM 6) Liderazgo

(ITEM 8) ESTILO DE LIDERAZGO	Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
			Límite inferior	Límite superior
CARISMÁTICO	1,667	,150	,822	1,464
INTELIGENTE	1,333	,228	,844	1,823
EMPRENDEDOR	1,333	,228	1,177	2,156
PROACTIVO	1,000	,280	,400	1,600
PARTICIPATIVO	1,000	,280	,400	1,600
COMPROMETIDO	2,000	,228	1,510	2,490

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.31



Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Hipótesis Nula:

$$H_0: \mu_{\text{Liderazgo Comprometido}} = \mu_{\text{Liderazgo Carismático}}$$

Hipótesis Alterna

$$H_1: \mu_{\text{Liderazgo Comprometido}} \neq \mu_{\text{Liderazgo Carismático}}$$

En la variable Estilos de Liderazgo el valor de F es igual a 3,016 con una probabilidad de $p = 0,047$, y grados de libertad $gl = 5$, se infiere que a nivel de significación $\alpha = 0,05$, el valor de p obtenido es menor que α , lo que permite rechazar la hipótesis nula, y se acepta que a nivel poblacional existen diferencias entre las medias aritméticas de los diferentes estilos de liderazgo analizados.

De acuerdo a los datos se evidencia que la media del factor comprometido (2,000), es mayor que la media del factor carismático (1,67); escenario que

permite fortalecer un estilo de liderazgo comprometido en la institución y sobre todo con el Talento Humano que labora en el JIJRCHV.

4. (ITEM 3) Cargo que Desempeña vs. (ITEM 10) Motivación Factor de Desempeño

Tabla No. 4.54

Tabla de Contingencia (ITEM 3) Cargo que desempeña * (ITEM 10) Motivación factor de desempeño

		(ITEM 10) MOTIVACIÓN FACTOR DE DESEMPEÑO		Total	
		SI	A VECES		
(ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA	SERVIDOR PÚBLICO/DOCENTE	Recuento	14	1	15
		Frecuencia esperada	14,3	,8	15,0
		% dentro de (ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA	93,3%	6,7%	100,0%
		% dentro de (ITEM 10) MOTIVACIÓN FACTOR DESEMPEÑO DE FUNCIONES	73,7%	100,0%	75,0%
		% del total	70,0%	5,0%	75,0%
	SERVIDOR PÚBLICO/ADMINISTRATIVO	Recuento	5	0	5
		Frecuencia esperada	4,8	,3	5,0
		% dentro de (ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de (ITEM 10) MOTIVACIÓN FACTOR DESEMPEÑO DE FUNCIONES	26,3%	0,0%	25,0%
		% del total	25,0%	0,0%	25,0%
Total	Recuento	19	1	20	
	Frecuencia esperada	19,0	1,0	20,0	
	% dentro de (ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA	95,0%	5,0%	100,0%	
	% dentro de (ITEM 10) MOTIVACIÓN FACTOR DESEMPEÑO DE FUNCIONES	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	95,0%	5,0%	100,0%	

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

En función de los datos de la tabla se observa: el 70% de servidoras públicas docentes manifiestan sentirse motivadas al momento de desempeñar sus funciones, corrobora este criterio el personal administrativo con un 25%; Del gran total el 95% expresa motivación para desempeñar su función.

Tabla No. 4.55

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,351 ^a	1	,554		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,593	1	,441		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,750
Asociación lineal por lineal	,333	1	,564		
N de casos válidos	20				

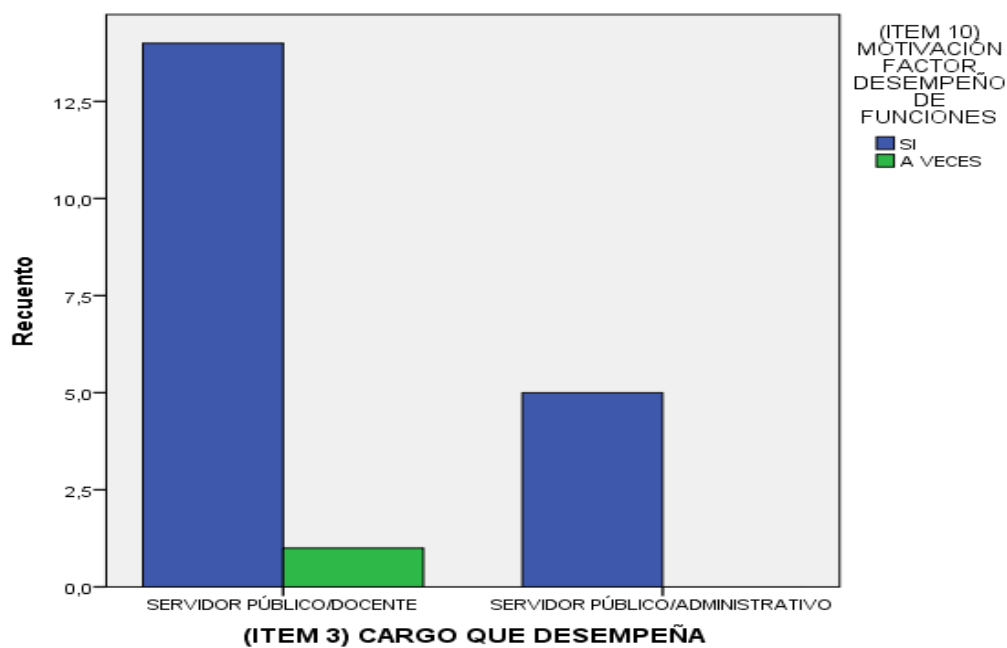
a. 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,25.

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.32



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis de varianza univariante

Tabla No. 4.56

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
(ITEM 10)	1	SI	19
MOTIVACIÓN FACTOR DE DESEMPEÑO	2	A VECES	1

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Estadísticos descriptivos

Tabla No. 4.57

Variable dependiente: (ITEM 3) Cargo que desempeña

(ITEM 10) MOTIVACIÓN FACTOR DE DESEMPEÑO	Media	Desviación típica	N
SI	1,26	,452	19
A VECES	1,00	.	1
Total	1,25	,444	20

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Tabla No. 4.58

Variable dependiente: (ITEM 3) Cargo que desempeña

Origen	Suma de cuadrados tipo III	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	,066 ^a	1	,066	,321	,578
Intersección	4,866	1	4,866	23,773	,000
ITEM10	,066	1	,066	,321	,578
Error	3,684	18	,205		
Total	35,000	20			
Total corregida	3,750	19			

a. R cuadrado = ,018 (R cuadrado corregida = -,037)

Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Medias marginales estimadas

Tabla No. 4.59

(ITEM 10) Motivación factor desempeño de funciones

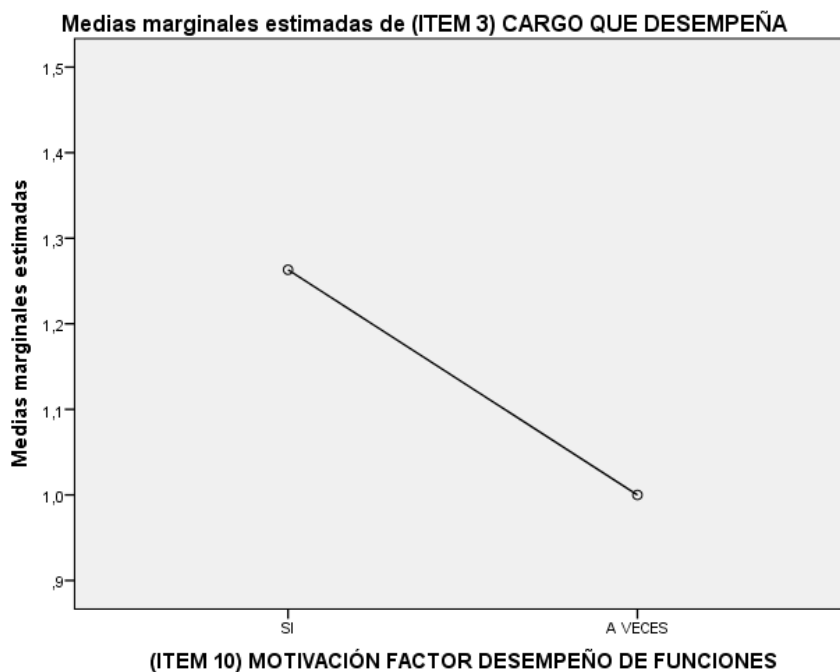
Variable dependiente: (ITEM 3) Cargo que desempeña

(ITEM 10) MOTIVACIÓN FACTOR DE DESEMPEÑO	Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
			Límite inferior	Límite superior
SI	1,263	,104	1,045	1,481
A VECES	1,000	,452	,050	1,950

Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.33

Gráficos de perfil



Fuente: JIJRCHV
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Hipótesis Nula:

$$H_0: \mu_{\text{Cargo Desempeña}} = \mu_{\text{Motivación desempeño funciones}}$$

Hipótesis Alterna

$$H_1: \mu_{\text{Cargo Desempeña}} \neq \mu_{\text{Motivación desempeño funciones}}$$

En el análisis de Cargo que Desempeña vs. Motivación como Factor de Desempeño, el valor de F es igual a 0,321 con una probabilidad de $p = 0,578$, y grados de libertad $gl = 1$, a nivel de significación $\alpha = 0,05$, el valor de p obtenido es mayor que α , lo que infiere que no tengo evidencias para rechazar la hipótesis nula que a nivel poblacional no existe diferencia significativa entre las medias aritméticas de los diferentes grupos estudiados.

De acuerdo a los datos se evidencia que la media del factor motivación en la categoría SI (1,260) es mayor que la media del factor motivación en la categoría A VECES (1,000); contexto que conlleva a implantar e implementar estrategias de motivación, debido a la importancia que dan las servidoras públicas a esta dimensión al momento de desempeñar sus labores.

5. (ITEM 14) Comunicación con directivos * (ITEM 15) Comunicación entre compañeras

Tabla No. 4.60

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
(ITEM 14) COMUNICACIÓN CON	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

DIRECCIVOS * (ITEM 15) COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑERAS						
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.61

**Tabla de contingencia (ITEM 14) Comunicación con directivos * (ITEM 15)
Comunicación entre compañeras**

		(ITEM 15) COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑERAS		Total		
		SI	NO			
(ITEM 14) COMUNICACIÓN CON DIRECCIVOS	SI	Recuento	14	2	16	
		Frecuencia esperada	14,4	1,6	16,0	
		% dentro de (ITEM 14) COMUNICACIÓN CON DIRECCIVOS	87,5%	12,5%	100,0%	
		% dentro de (ITEM 15) COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑERAS	77,8%	100,0%	80,0%	
		% del total	70,0%	10,0%	80,0%	
		Recuento	4	0	4	
		Frecuencia esperada	3,6	,4	4,0	
		% dentro de (ITEM 14) COMUNICACIÓN CON DIRECCIVOS	100,0%	0,0%	100,0%	
		NO	% dentro de (ITEM 15) COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑERAS	22,2%	0,0%	20,0%
		% del total	20,0%	0,0%	20,0%	
Total		Recuento	18	2	20	
		Frecuencia esperada	18,0	2,0	20,0	
		% dentro de (ITEM 14) COMUNICACIÓN CON DIRECCIVOS	90,0%	10,0%	100,0%	
		% dentro de (ITEM 15) COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑERAS	100,0%	100,0%	100,0%	

	90,0%	10,0%	100,0%
--	-------	-------	--------

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

En función de los datos de la tabla se observa: el 70% de las servidoras públicas que expresan tener comunicación con sus compañeras, opinan que el personal directivo está abierto a la comunicación; el otro 10% de las informantes manifiestan no tener comunicación con sus compañeras, pero sí con el personal directivo; el 20% restante a su vez indica tener comunicación entre compañeras, más no con el personal directivo.

Tabla No. 4.62

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	GI	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,556 ^a	1	,456		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,947	1	,331		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,632
Asociación lineal por lineal	,528	1	,468		
N de casos válidos	20				

a. 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,40.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.63

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. Aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	,164			,456
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,167	,071	-,717	,482 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,167	,071	-,717	,482 ^c
N de casos válidos		20			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

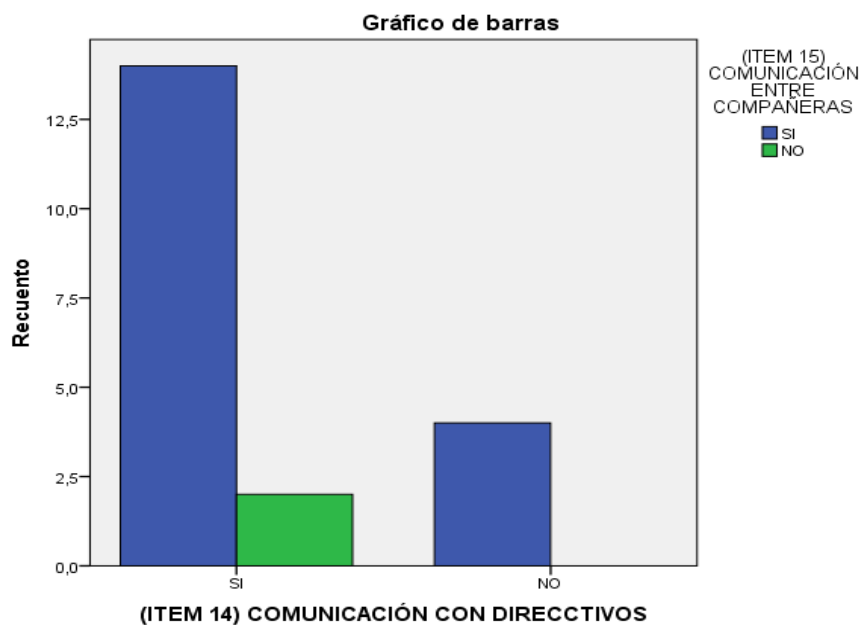
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.34



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis de varianza univariante

Tabla No. 4.64

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
(ITEM 15) COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑERAS	1	SI	18
	2	NO	2

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Estadísticos descriptivos

Tabla No. 4.65

Variable dependiente: (ITEM 14) Comunicación con Directivos

(ITEM 15) COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑERAS	Media	Desviación típica	N
SI	1,22	,428	18
NO	1,00	,000	2
Total	1,20	,410	20

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Tabla No. 4.66

Variable dependiente: (ITEM 14) Comunicación con Directivos

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	,089 ^a	1	,089	,514	,482
Intersección	8,889	1	8,889	51,429	,000
ITEM15	,089	1	,089	,514	,482
Error	3,111	18	,173		

Total	32,000	20			
Total corregida	3,200	19			

a. R cuadrado = ,028 (R cuadrado corregida = -,026)

Fuente: JIJRCHV

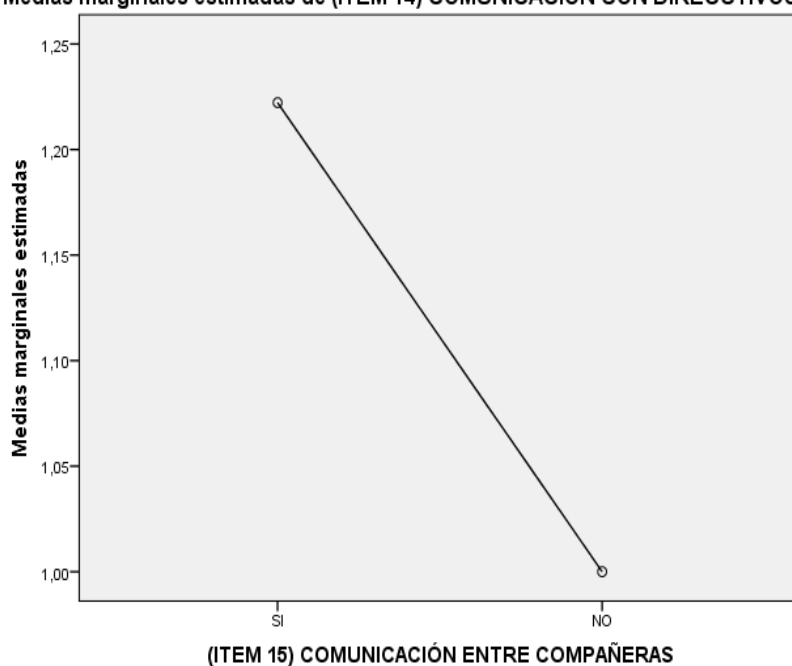
Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Medias marginales estimadas

Gráfico No. 4.35

Gráficos de perfil

Medias marginales estimadas de (ITEM 14) COMUNICACIÓN CON DIRECCTIVOS



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Hipótesis Nula:

$$H_0: \mu_{\text{Comunicación Compañeras}} = \mu_{\text{Comunicación Directivos}}$$

Hipótesis Alterna

$$H_1: \mu_{\text{Comunicación Compañeras}} \neq \mu_{\text{Comunicación Directivos}}$$

Las variables Comunicación entre compañeras vs. Comunicación con directivos, el valor de F es igual a 0,514 con una probabilidad de $p = 0,482$ y

grados de libertad $gl = 1$, a nivel de significación $\alpha = 0,05$, el valor de p obtenido es mayor que α lo que se infiere que no existe evidencias para rechazar la hipótesis nula que a nivel poblacional no existe diferencia significativa entre las medias aritméticas de los diferentes grupos analizados.

De acuerdo a los datos se evidencia que la media del factor Comunicación entre compañeras (1,22) es mayor que la media del factor Comunicación con directivos (1,00); por lo cual se infiere que es necesario estructurar estrategias para fortalecer los niveles comunicacionales entre las servidoras públicas y el personal directivo de la institución.

6. (ITEM 17) Trabajo en equipo * (ITEM 18) Importancia del trabajo en equipo

Tabla No. 4.67

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
(ITEM 17) TRABAJO EN EQUIPO *						
(ITEM 18) IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.68

Tabla de contingencia (ITEM 17) Trabajo en equipo * (ITEM 18) Importancia del trabajo en equipo

		(ITEM 18) IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO		Total	
		TOTAL	MODERADA		
(ITEM 17) TRABAJO EN EQUIPO	SI	Recuento	9	2	11
		Frecuencia esperada	9,4	1,7	11,0
		% dentro de (ITEM 17) TRABAJO EN EQUIPO	81,8%	18,2%	100,0%
		% dentro de (ITEM 18) IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO	52,9%	66,7%	55,0%
		% del total	45,0%	10,0%	55,0%
	NO	Recuento	8	1	9
		Frecuencia esperada	7,7	1,4	9,0
		% dentro de (ITEM 17) TRABAJO EN EQUIPO	88,9%	11,1%	100,0%
		% dentro de (ITEM 18) IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO	47,1%	33,3%	45,0%
		% del total	40,0%	5,0%	45,0%
Total	Recuento	17	3	20	
	Frecuencia esperada	17,0	3,0	20,0	
	% dentro de (ITEM 17) TRABAJO EN EQUIPO	85,0%	15,0%	100,0%	
	% dentro de (ITEM 18) IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	85,0%	15,0%	100,0%	

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

El 45% de las servidoras públicas que evidencian trabajo en equipo, le dan total importancia al trabajo en equipo; a su vez el 10% del mismo grupo expresa una importancia moderada; por otra parte el 40% de las servidoras públicas que NO evidencian trabajo en equipo, le dan total importancia al trabajo en equipo, a su vez el 5% del mismo grupo expresa una importancia moderada.

Este estudio demuestra que un 85% de servidoras públicas informantes le otorga TOTAL importancia al trabajo en equipo, lo que permitirá implantar e implementar acciones para fortalecerlo.

Tabla No. 4.69

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (bilateral)	Sig. Exacta (bilateral)	Sig. Exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,194 ^a	1	,660		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,198	1	,656		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,579
Asociación lineal por lineal	,184	1	,668		
N de casos válidos	20				

a. 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,35.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.70

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. Asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. Aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	,098			,660
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,099	,215	-,420	,679 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,099	,215	-,420	,679 ^c

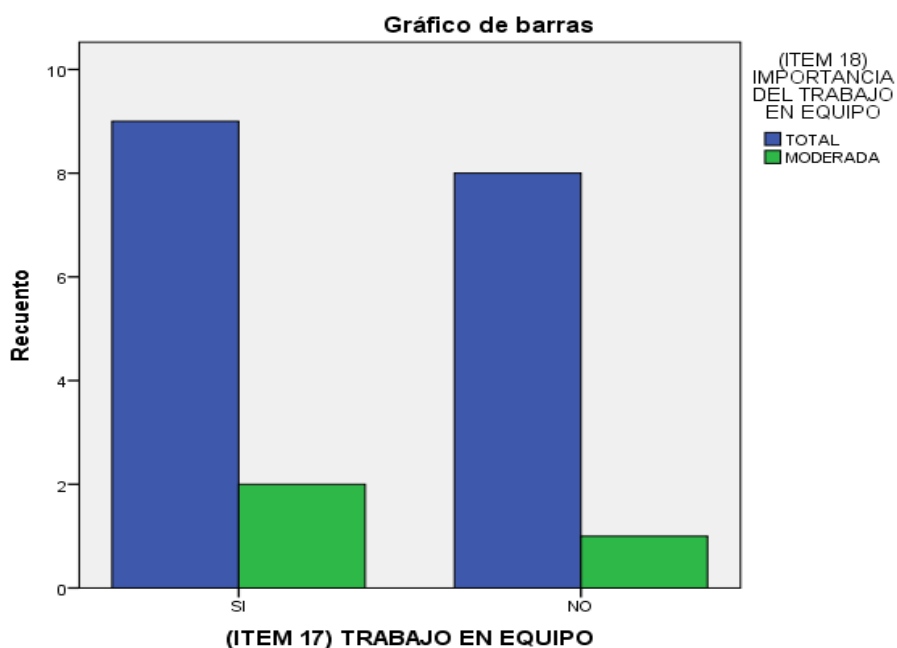
N de casos válidos		20			
--------------------	--	----	--	--	--

- a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
- c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.36



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis de varianza univariante

Tabla No. 4.71

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
(ITEM 18) IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO	1	TOTAL	17
	2	MODERADA	3

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Estadísticos descriptivos

Tabla No. 4.72

Variable dependiente: (ITEM 17) trabajo en Equipo

(ITEM 18) IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO	Media	Desviación típica	N
TOTAL	1,47	,514	17
MODERADA	1,33	,577	3
Total	1,45	,510	20

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Tabla No. 4.73

Variable dependiente: (ITEM 17) Trabajo en Equipo

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	,048 ^a	1	,048	,176	,679
Intersección	20,048	1	20,048	73,616	,000
ITEM18	,048	1	,048	,176	,679
Error	4,902	18	,272		
Total	47,000	20			
Total corregida	4,950	19			

a. R cuadrado = ,010 (R cuadrado corregida = -,045)

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Medias marginales estimadas

Tabla No. 4.74

(ITEM 18) Importancia del Trabajo en Equipo

Variable dependiente: (ITEM 17) TRABAJO EN EQUIPO

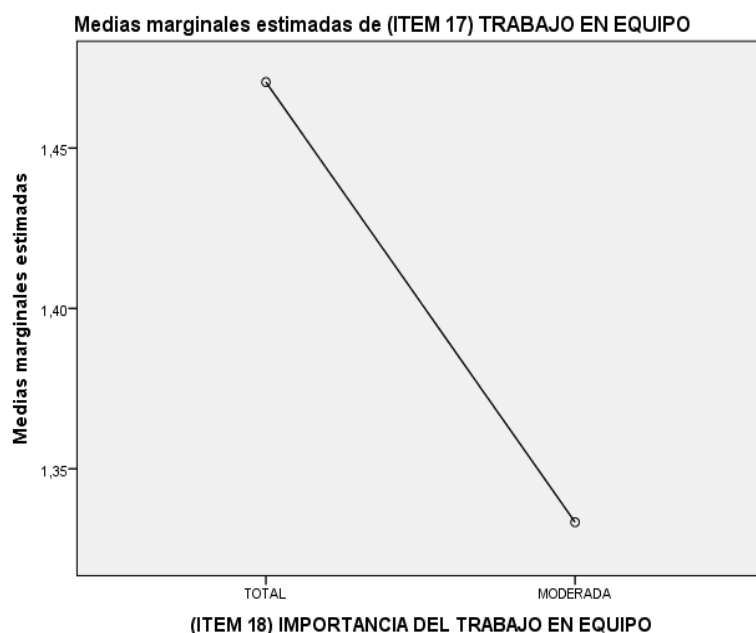
(ITEM 18) IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO	Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
			Límite inferior	Límite superior
TOTAL	1,471	,127	1,205	1,736
MODERADA	1,333	,301	,700	1,966

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.37

Gráficos de perfil



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Hipótesis Nula:

$$H_0: \mu_{\text{Importancia del Trabajo Equipo Total}} = \mu_{\text{Importancia Trabajo Equipo Moderada}}$$

Hipótesis Alterna

$$H_1: \mu_{\text{Importancia Trabajo Equipo Total}} \neq \mu_{\text{Importancia Trabajo Equipo Moderada}}$$

En las variables Trabajo en Equipo vs. Importancia del Trabajo en Equipo, el valor de F es igual a 0,176 con una probabilidad de $p = 0,679$ y grados de libertad

gl = 1, a nivel de significación $\alpha = 0,05$, el valor de p obtenido es mayor que α por lo que se infiere que no existe evidencias para rechazar la hipótesis nula que a nivel poblacional, no existe diferencia significativa entre las medias aritméticas de los diferentes grupos analizados.

De acuerdo a los datos se evidencia que la media del factor Importancia del Trabajo en equipo Total (1,47) es mayor que la media del factor Importancia del Trabajo en equipo Moderada (1,33); por lo cual se infiere que es necesario estructurar estrategias para incrementar los niveles del trabajo en equipo, esto permitirá lograr mayor productividad laboral del personal de la organización.

7. (ITEM 3) Cargo que desempeña * (ITEM 21) Toma de decisiones

Tabla No. 4.75

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
(ITEM 3) CARGO QUE DESEMPEÑA * (ITEM 21) TOMA DE DECISIONES	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Tabla No. 4.76

Tabla de contingencia (ITEM 3) Cargo que desempeña * (ITEM 21) Toma de decisiones

			(ITEM 21) TOMA DE DECISIONES			Total
			SI	NO	RARA VEZ	
(ITEM 3)		Recuento	13	1	1	15
CARGO	SERVIDOR PÚBLICO/DOCENTE	% del total	65,0%	5,0%	5,0%	75,0%
QUE		Recuento	3	1	1	5
DESEMPEÑO	SERVIDOR	% del total	15,0%	5,0%	5,0%	25,0%
A	PÚBLICO/ADMINISTRATIVO	Recuento	16	2	2	20
Total		% del total	80,0%	10,0%	10,0%	100,0%

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

En función de los resultados de la tabla se observa que: el 65% de las servidoras públicas Docentes expresan que si pueden tomar decisiones en relación a sus actividades laborales, mientras un 15 % de las servidoras públicas Administrativas expresan el mismo criterio, estos porcentajes representan el 80% del gran total. De los resultados se analiza que la toma de decisiones por parte del personal que labora en el JIJRCHV es altamente significativo.

Tabla No. 4.77

Pruebas de chi-cuadrado

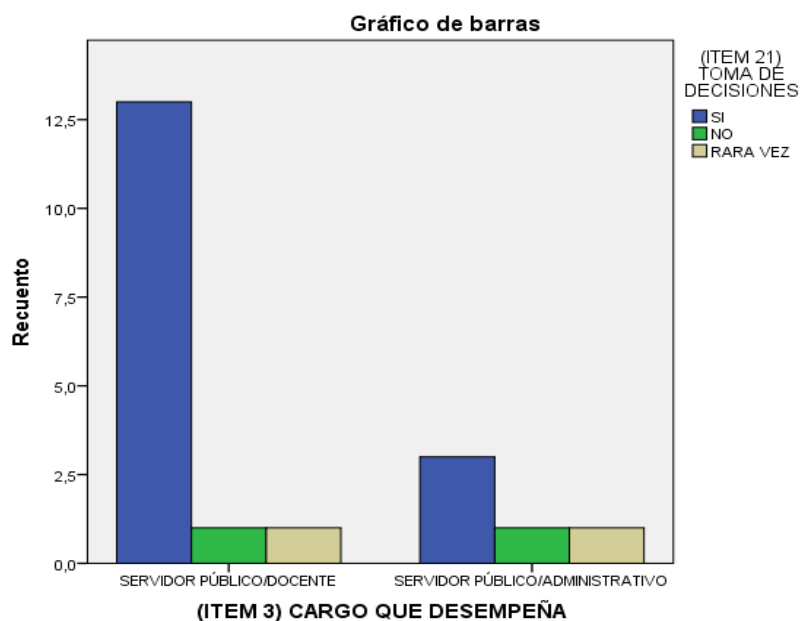
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,667 ^a	2	,435
Razón de verosimilitudes	1,506	2	,471
Asociación lineal por lineal	1,390	1	,238
N de casos válidos	20		

a. 5 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráfico No. 4.38



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Análisis de varianza univariante

Tabla No. 4.78

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
(ITEM 21) TOMA DE DECISIONES	1	SI	16
	2	NO	2
	3	RARA VEZ	2

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Estadísticos descriptivos

Tabla No. 4.79

Variable dependiente: (ITEM 3) Cargo que desempeña

(ITEM 21) TOMA DE DECISIONES	Media	Desviación típica	N
SI	1,50	,707	16
NO	1,19	,403	2
RARA VEZ	1,19	,403	2
Total	1,25	,444	20

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Tabla No. 4.80

Variable dependiente: (ITEM 3) Cargo que desempeña

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	,313 ^a	2	,156	,773	,477
Intersección	16,504	1	16,504	81,618	,000
ITEM21	,313	2	,156	,773	,477
Error	3,438	17	,202		
Total	35,000	20			
Total corregida	3,750	19			

a. R cuadrado = ,083 (R cuadrado corregida = -,025)

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Medias marginales estimadas

Tabla No. 4.81

(ITEM 21) Toma de decisiones

Variable dependiente: (ITEM 3) cargo que desempeña

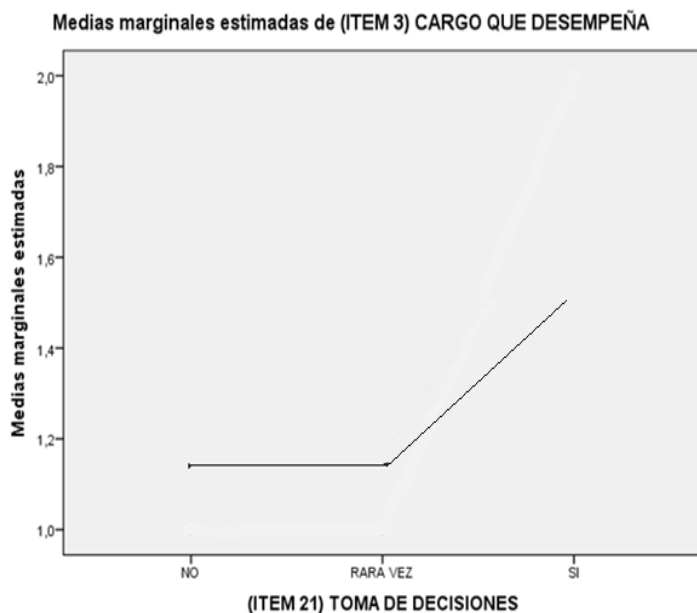
(ITEM 21) TOMA DE DECISIONES	Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
			Límite inferior	Límite superior
SI	1,500	,318	,829	2,171
NO	1,188	,112	,829	1,425
RARA VEZ	1,188	,112	,950	1,425

Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Gráficos de perfil

Gráfico No. 4.39



Fuente: JIJRCHV

Elaborado por: Patricia Proaño Naranjo

Hipótesis Nula:

$$H_0: \mu_{\text{Si Toma Decisiones}} = \mu_{\text{(No - Rara Vez) Toma de Decisiones}}$$

Hipótesis Alterna

$$H_1: \mu_{\text{Si Toma Decisiones}} \neq \mu_{\text{(No - Rara Vez) Toma de Decisiones}}$$

En las variables Cargo que Desempeña vs. Toma de Decisiones, el valor de F es igual a 0,773 con una probabilidad de $p = 0,477$ y grados de libertad $gl = 2$, a nivel de significación $\alpha = 0,05$, el valor de p obtenido es mayor que α , por lo que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias de los grupos analizados.

De acuerdo a los resultados se evidencia que la media de la variable (Grupo 1) de que "SI" Toma de Decisiones (1,500) es mayor a la media (Grupo2 y Grupo3) de "NO" y "RARA VEZ" (1,188) por lo cual se infiere que las servidoras públicas toman sus decisiones en función de las actividades que ejecutan.

DIAGNÓSTICO CUANTI – CUALITATIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tablas de Dimensiones

Las tablas a continuación detalladas, expresan el contenido de las preguntas correspondiente a las dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, remuneraciones, y toma de decisiones, mismas que son parte del instrumento técnico aplicado al personal docente y administrativo de la institución educativa; traducen los porcentajes de los ítems positivos, (como elementos ideales) para determinar cuantitativamente la puntuación de cada una de las dimensiones en estudio.

Tabla No. 4.82

Liderazgo

No. PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE OBTENIDO
6	Liderazgo	35%
9	Conocimiento de misión y visión institucional	50%

Tabla No. 4.83

Motivación

No. PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE OBTENIDO
10	Motivación como factor de desempeño	95%
11	Incentivos por labores cumplidas	50%
13	Altamente motivados	25%

Tabla No. 4.84

Comunicación

No. PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE OBTENIDO
14	Comunicación con personal directivo	80%
15	Comunicación entre compañeras	90%

Tabla No. 4.85

Trabajo en Equipo

No. PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE OBTENIDO
17	Se evidencia trabajo en equipo	55%
18	Importancia del trabajo en equipo	85%

Tabla No. 4.86

Remuneraciones

No. PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE OBTENIDO
19	Remuneración justa	55%
20	Remuneración premia cumplimiento de objetivos	85%

Tabla No. 4.87

Toma de Decisiones

No. PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE OBTENIDO
21	Toma de decisiones con relación a las actividades ejecutadas	80%

Puntuaciones y rangos

Los cuestionarios tipo escala de Likert han demostrado un reconocido rendimiento en investigaciones sociales en lo que se refiere a la medición de actitudes, considerando que la actitud por su naturaleza subjetiva no es susceptible de observación directa, ha de inferirse de la conducta manifiesta, en este caso, a través de la expresión verbal de los sujetos investigados.

Dentro del campo de las ciencias sociales, han existido diversas modalidades y tipos de escalas, procedimientos y métodos de confiabilidad y validez que describe la importancia y utilización de herramientas técnicas y estadísticas para el abordaje de una o diversas problemáticas sociales a indagar.

Dentro de los aspectos constitutivos de la escala tipo Likert, es importante resaltar las alternativas o puntos, que corresponden a las opciones de respuesta de acuerdo al instrumento seleccionado. A continuación las alternativas y valores más usados:

- 5 Muy de Acuerdo.
- 4 De Acuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Muy en desacuerdo

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado; en este sentido, el análisis de datos de la presente investigación se apoya en estos principios modificando las escalas y ubicando ponderaciones respectivamente, en el proceso integral de análisis:

Tabla No. 4.88

Índice de escalas tipo likert

PUNTUACIÓN	RANGO
85 a 100	(5) EXCELENTE
69 a 84	(4) MUY BUENO
53 a 68	(3) BUENO
37 a 52	(2) REGULAR
menor a 36	(1) MALO

Traducción de las dimensiones

Cada dimensión refleja el promedio de las tablas de Dimensiones, traducidas a sus respectivos rangos; a su vez determina el clima organizacional de forma cuantitativa y cualitativa, concluyendo que el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez obtuvo una puntuación de 59,44, correspondiendo al intervalo 53 - 68, equivalente al rango de "BUENO".

Tabla No. 4.89

DIMENSIÓN	PROMEDIO	RANGO
Liderazgo	42,5%	Regular
Motivación	56,66%	Bueno
Comunicación	85%	Excelente
Trabajo en equipo	70%	Muy Bueno
Remuneraciones	22,5%	Malo
Toma de decisiones	80%	Muy Bueno
CLIMA ORGANIZACIONAL	59,44	BUENO

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los hallazgos que se han obtenido en la investigación, luego de haber realizado el análisis y la interpretación de los resultados de la misma, se presentan a continuación, organizados en un conjunto de conclusiones y recomendaciones, las cuales pueden orientar un plan de acción para promover cambios significativos de acuerdo a los objetivos propuestos.

5.1 Conclusiones

- Las instituciones educativas del Ecuador están bajo la rectoría del Ministerio de Educación, Cartera de Estado que no cuenta con información válida o relevante concerniente a esta temática; por lo que el presente estudio se convierte en pionero en una institución educativa de primer año de educación básica.
- Las dimensiones liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, remuneraciones, y toma de decisiones, resultan ser adecuadas para definir el clima organizacional en el JIJRCHV, y correlacionarlas con el desempeño laboral.
- Del análisis cuanti – cualitativo de los instrumentos aplicados en esta institución se reconoce que la Directora cuenta con un limitado nivel de liderazgo (35%), y alto nivel de jefatura (65%), es decir se reconocen escasas destrezas de Liderazgo para aplicar una gestión gerencial eficaz y eficiente, orientada al logro de un clima organizacional adecuado y un buen desempeño laboral.

- Las servidoras públicas que laboran en el JIJRCHV perciben un tipo de jefatura complaciente (38,46%), lo que implica actitudes de favoritismo, subjetivismo, creación de grupos controversiales, situaciones que crean un ambiente de trabajo inestable a la hora de desempeñar las actividades laborales.
- El personal docente y administrativo, catalogado como servidoras públicas, consideran que la motivación es importante al momento de desempeñar sus funciones (95%).
- La comunicación entre personal directivo y servidoras públicas, es relativamente buena (80%), en un sentido de formalidad y respeto; no así en los procesos comunicacionales gerenciales que influyen sobre el desempeño laboral.
- El estudio demuestra que un alto porcentaje de servidoras públicas otorgan total importancia al trabajo en equipo (85%), lo que se constituye en una fortaleza institucional.
- Las servidoras públicas del JIJRCHV consideran que la remuneración percibida no es justa (65%), y que esta no establece incentivos tangibles específicos que motiven el cumplimiento de los objetivos (90%); esta dimensión no puede ser modificada en el presente trabajo debido a que la remuneración mensual unificada es determinada por el estado en la nueva Ley Orgánica de Servicio Público.
- La investigación muestra que las servidoras públicas sí toman decisiones en función de las actividades que ejecutan (80%); el trabajo en el aula necesariamente implica toma de decisiones.

- De acuerdo al análisis de las dimensiones, y a la percepción del personal sobre el clima organizacional existente, se determinó que este está ubicado en categoría de “bueno”, en razón de que como se aprecia en los ítems anteriores existen tanto fortalezas como debilidades en la organización. Como debilidades podemos puntualizar la falta de liderazgo y de motivación por parte de la autoridad institucional, así como el tipo de jefatura que ejerce; y como fortalezas la comunicación, trabajo en equipo, y toma de decisiones.
- La formación académica, no específica del personal docente, conlleva a un nivel de desempeño que no es el óptimo, tanto que apenas un 10% del personal evaluado, logró acceder al bono de eficiencia que otorga el ME.
- A criterio de la directora, el proveer de materiales, equipos e infraestructura; revisar las planificaciones y sugerir ajustes; sociabilizar mediante talleres de capacitación interna; e informar sobre cursos de capacitación en la página web del Ministerio de Educación; constituye su aporte para mejorar el desempeño laboral.
- Con respecto a la percepción sobre las dimensiones motivación, comunicación, trabajo en equipo, y toma de decisiones, la directora considera que ejecutar festejos de carácter social, consumir el calendario cívico, y cumplir con la normativa vigente, son actividades de motivación y trabajo en equipo; la comunicación es informal y restringida; y la toma de decisiones se hace receptando criterios, reajustando cronogramas y actividades.
- El JIJRCHV demuestra ser una institución educativa de prestigio dentro del sector de Cotacollao, sin embargo y como se ha analizado, al carecer

la autoridad de una clara comprensión de las dimensiones, limita el nivel de desempeño laboral de las servidoras públicas, truncando el planteamiento de ideas innovadoras en la formulación de objetivos y metas personales e institucionales.

5.2 Recomendaciones

Propiciar el cambio de actitud en las personas no es tarea fácil, por eso las estrategias que se diseñen par tales fines deben buscar crear en el individuo la necesidad de cambiar, en tal sentido y en función de los resultados obtenidos en la investigación se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Consolidar un clima organizacional orientado a un desempeño laboral óptimo, a través de la Implementación de un estilo de liderazgo comprometido para fomentar una mayor participación de las servidoras públicas, afianzando las relaciones interpersonales entre directivos y actores de la institución.
- Involucrar a los actores de la institución en propuestas de motivación, orientadas al cambio de actitud y fortalecimiento del compromiso con la institución.
- Generar iniciativas que se traduzcan en beneficios tangibles que puedan ser apreciados por el personal docente y administrativo.
- Implantar un sistema de comunicación horizontal y, un marco institucional fortificado que facilite el desempeño laboral y fortalezca el clima organizacional.

- Promover el trabajo en equipo a través de la conformación de equipos interdisciplinarios, a fin de potenciar esta dimensión tan importante en el siglo XXI.
- Implantar un sistema de toma de decisiones democrático acorde a los nuevos paradigmas.
- Finalmente la percepción de las servidoras públicas con respecto al desempeño de la Directora, será positiva en la medida en que el ambiente de trabajo se fortalezca y repotencie, a través del desarrollo de una gerencia cooperativa que permita corresponsabilizarse en el desarrollo educativo.
- Formular un Plan de acción que contenga estrategias y acciones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, y por ende al desempeño laboral, situación que redundará especialmente en beneficio de la población que se educa en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Presentación

Formulación de un Plan de Acción para fortalecer el clima organizacional en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, a través de la aplicación de técnicas de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo.

6.2 Objetivos de la Propuesta

6.2.1 Objetivo General

Fortalecer el clima organizacional en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, a través de la aplicación de técnicas de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo.

6.2.2 Objetivos Específicos

1. Mejorar el clima organizacional del JIJRCHV a través de un estilo de liderazgo comprometido.
2. Lograr mejores niveles de motivación de las servidoras públicas del JIJRCHV.
3. Desarrollar una cultura de comunicación efectiva y escucha empática para perfeccionar las relaciones entre personal directivo y servidoras públicas.
4. Fomentar el trabajo en equipo entre las servidoras públicas que laboran en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez.
5. Propender al mejoramiento de proceso de toma de decisiones en el JIJRCHV.

6.3 Justificación

La situación descrita y analizada en la presente investigación “Incidencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de las servidoras públicas del Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez”, admite el planteamiento de un Plan de Acción para mejorar el clima organizacional a través de la implementación de un estilo de liderazgo comprometido, programas motivacionales, programa de comunicación alternativa, conformación de equipos interdisciplinarios productivos, y un sistema democrático de toma de decisiones; con el propósito de fortalecer y potenciar el desempeño laboral de las servidoras públicas de la precitada institución educativa.

En este sentido, se plantea un cuerpo de acciones de liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, y toma de decisiones, mismas que permitan el logro de los grandes propósitos organizacionales y desempeño efectivo de las servidoras públicas.

La propuesta considerará como punto de partida las experiencias y conocimientos adquiridos por el personal durante sus años de servicio, tomando en consideración las ideas y sugerencias de los colaboradores sobre el entorno laboral.

El JIJRCHV, como la mayoría de instituciones educativas públicas, no ha ejecutado investigaciones relacionadas con el clima organizacional, y, mucho menos ha implementado propuestas de mejoramientos con base científica orientadas a este logro.

6.4 Fundamentación Teórica de la Propuesta

La encuesta realizada a las servidoras públicas del Jardín de Infantes José Ricardo Chiriboga Villagómez”, muestra la necesidad de implementar estrategias relacionadas con liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, y toma de decisiones.

6.4.1 Liderazgo comprometido

“El liderazgo comprometido es el que necesita toda organización, así como el equipo de trabajo, el líder comprometido tiene vocación por lo que hace, y pasión por las funciones que ejecuta dentro de la organización, este tipo de líder manifiesta en sus decisiones, el compromiso que tiene con la organización, con su equipo de trabajo, y con el usuario externo.

Las personas que están bajo su liderazgo, sienten estímulos por parte de su líder como motivación, compromiso institucional, sentido y propósito, seguridad, satisfacción, y nuevas expectativas; estímulos que son puestos en práctica por este tipo de líder”.²⁵

“El líder comprometido establece permanentes compromisos con el personal, con los clientes externos, con sus colegas, con los socios del negocio, con la competencia, con la comunidad en su conjunto, y con él mismo, lo importante por tanto, es determinar como el líder evalúa sus compromisos, que persigue con cada uno de ellos y como optimiza los resultados.

En este sentido, es necesario tomar en cuenta que un compromiso es un acto que obliga a realizar una acción establecida, o a seguir una determinada conducta en el futuro. De alguna manera, un compromiso es un "mensaje" que se envía del presente hacia el futuro, por ejemplo, cuando se firma un contrato laboral, tanto el

²⁵ <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-tipos/liderazgo-comprometido>

empleador como el empleado están diciendo que cumplirán con su parte durante el tiempo que se fije ese acuerdo.

Definitivamente, el compromiso al manifestarse da paso a obligaciones en donde están implícitos varios aspectos como responsabilidad, conducta, y logros²⁶.

6.4.2 Motivación laboral

La Motivación de trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y determinar la forma, dirección, intensidad y rendimiento.²⁷

La motivación laboral es una herramienta útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto. La motivación laboral está influenciada directamente por factores como la personalidad de la persona (intrínseca), y forma en que le estimule el medio (extrínseca).²⁸

Técnicas Motivacionales

“Mostrar interés por el trabajador: Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas, no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la organización, sino también por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello se puede preguntar y aconsejar, apoyar sus metas personales o profesionales, por ejemplo, otorgar el permiso necesario para que realicen estudios, o capacitaciones.

²⁶ www.gestiopolis.com

²⁷ www.wikipedia.org

²⁸ www.monografías.com

Reconocer sus logros: Una técnica de motivación consiste en reconocer el buen desempeño, objetivos, resultados o logros obtenidos, para ello la recompensa puede ser económica, elogiar el trabajo bien realizado, o dar reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo determinado.

Oportunidad de relacionarse con sus compañeros: Otra forma de motivar, consiste en brindar al trabajador la oportunidad de que tenga mayor relación con sus compañeros, a través de la conformación de equipos de trabajo para organizar actividades, eventos o reuniones sociales, acciones que le darán identidad y un sentido de pertenencia con la institución”.²⁹

Formación Continua de Docentes

La Subsecretaría de Desarrollo Profesional Educativo del Ministerio de Educación, con su Programa Sistema Integral de Desarrollo Profesional para Educadores - SÍPROFE, busca mejorar y potencializar la educación del país, por medio de acciones estratégicas para la coordinación y articulación de diversos actores, así como para el cumplimiento de objetivos comunes. De acuerdo con esto, SÍPROFE trabaja por la formación continua de docentes y directivos de las instituciones educativas del país.³⁰

Estímulos de reconocimiento en evaluación de desempeño

Con fecha 9 de abril de 2009, mediante Acuerdo 0320-10, la señora Gloria Vidal Illingworth, Ministra de Educación de ese entonces, emite la Normativa para la Implementación del Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, teniendo entre uno de sus objetivos la “determinación de la calidad del

²⁹ <http://motivacionempresa.galeon.com>

³⁰ www.educación.gob.ec

desempeño docente y directivo en todos los niveles y modalidades del sistema nacional de educación”, a fin de medir la calidad del desempeño profesional en sus dos componentes: evaluación interna (50%), y evaluación externa (50%).

“El Art. 7 del documento en mención, relacionado con Publicación de Resultados y Estímulos, literal a) manifiesta: “Los docentes y autoridades que obtuvieron la calificación total e excelente, con puntaje igual o mayor que 90, podrán acceder a becas o pasantías, podrán ser formadores de otros actores del sistema en programas de superación, y recibirán un estímulo económico anual de 1.200 dólares, hasta la nueva evaluación después de cuatro años”. En este mismo sentido el literal b) expresa: Los docentes y autoridades que obtuvieren la calificación total de muy buena, con puntajes de 80 a 89, podrán acceder a becas o pasantías, podrán ser formadores de otros actores del sistema en programas de superación, y recibirán un estímulo económico anual de 900 dólares, hasta la nueva evaluación después de cuatro años”³¹

6.4.3 Comunicación laboral efectiva

La comunicación laboral puede hacerse usando los métodos tradicionales o electrónicos, los métodos tradicionales incluyen conversaciones cara a cara, periódicos murales, correo de oficina, juntas del personal y presentaciones formales; la comunicación electrónica se refiere a cualquier comunicación hecha usando dispositivos electrónicos como computadoras o teléfonos celulares, los ejemplos de comunicación electrónica incluyen video conferencias, correos electrónicos, correos de voz, y publicaciones en línea. Una comunicación efectiva usa diferentes métodos para enviar el mismo mensaje, porque la gente responde a los métodos de forma diferente, la clave será entonces escoger los canales

³¹ www.educación.gob.ec

apropiados para ella, ejemplo: una nueva política será implementada en la institución, para informar efectivamente acerca de esta, el Director enviará un correo electrónico adjuntando la nueva política, y llamará a una junta para discutir los pensamientos y preocupaciones sobre la nueva política;³² al hacer uso de los métodos tradicional y electrónico, estará reforzando la comunicación y convirtiéndola en efectiva.

Escucha empática

La escucha empática es aquella escucha por la cual se capta el mensaje del interlocutor sin prejuicios, poniéndose en su papel, apoyándole y aprendiendo de su experiencia, se atiende con la intención de comprender sus sentimientos, se aprecia su punto de vista, mediante la escucha empática se interpreta el mensaje desde su mundo.³³

La escucha empática es tratar de comprender a través de una escucha atenta, antes de tratar de ser comprendido, la mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender a los demás, sino de prepararse para contestarles o buscar una respuesta ventajosa; empatía no es simpatía, la esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo o en simpatizar, consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente. Los expertos en comunicación estiman que, en realidad, sólo el 10% de lo que comunicamos está representado por palabras, el 30% se vehiculiza a través de diversos sonidos, y el 60% restante es lenguaje corporal, en

³² <http://www.ehowenespanol.com>

³³ http://www.escuchaactiva.com/articulo_escucha_empatica.htm

la escucha empática se escucha los sentimientos, los significados, se percibe, intuye, y siente.³⁴

6.4.4 Trabajo en equipo

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, para su implementación se requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, desarrolladas en forma coordinada, y apunten a un objetivo común.

Ventajas del Trabajo en equipo

- Quienes piensen que un equipo de trabajo debe estar conformado por personas con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados, lo fundamental es que lo integren personas con criterios diferentes.
- Los miembros del equipo aportarán con diferentes ideas para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores, cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Es algo similar a un equipo de futbol o voleibol, cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- No hay lugar para la intolerancia³⁵

6.4.5 Toma de decisiones

Para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, por lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar; eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus

³⁴ <http://www.rivassanti.net/7-habitos-gente-altamente-efectiva-curso-online/5/Quinto-habito-Primero-comprender-Despues-ser-comprendido.php>

³⁵ www.monografias.com

ventajas, limitaciones y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.³⁶

Focus Group

El grupo focal o "grupo de discusión" (focus group en inglés) es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales, consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador, investigador o analista, encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión; su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio, las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.³⁷

Empowerment

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños o actores principales de su propio trabajo, lo que genera compromiso y sentido de pertenencia.

El empoderamiento, es entonces la capacidad de una empresa para crear las condiciones que permitan a los individuos y/o grupos asumir responsabilidades, de modo que tengan un profundo sentido del compromiso y protagonismo personal en el trabajo, participen, hagan contribuciones importantes en su empresa, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo.

³⁶<http://www.virtual.unal.edu.co>

³⁷ www.wikipedia.org

Las empresas que trabajan con el paradigma del empoderamiento comparten algunas características como confianza hacia los empleados, ofrecen un clima que posibilita el crecimiento, aceptan un liderazgo compartido, y dan oportunidades para que los empleados desarrollen múltiples roles.

El empoderamiento constituye una herramienta muy poderosa para el logro de las metas que tiene una organización, lo que es bastante evidente si se piensa que un grupo de empleados que siente que son los verdaderos protagonistas de su quehacer y no meros autómatas que hacen lo que les dice su jefatura, tendrán más compromiso y por tanto más entrega hacia su trabajo.

Pero el empoderamiento no debe ser solamente una cuestión de palabras, sino traducirse en hechos concretos, y esto no es fácil, porque todavía existe una línea de administración que sigue pensando que los trabajadores son sólo peones. Empoderar significa entregar responsabilidades, entregar delegación, protagonismo, e incluso liderazgo, en una palabra, entregar poder, como claramente lo dice el origen etimológico de este término, y no toda jefatura está dispuesta a entregar poder, probablemente porque puede sentir temor o un menoscabo a su autoridad.

Las investigaciones han mostrado que en diversos tipos de organizaciones el empoderamiento produce una mejora sustancial, y un fortalecimiento, que se puede observar tanto a nivel de las personas como de la organización.

Desde el punto de vista de una persona, el empoderamiento puede ser total, parcial o nulo, dependiendo de varias condiciones, cuando la persona se siente "dueña de", se podría decir que está plenamente empoderada. Un aprendiz de mecánica recién ingresado a una empresa obviamente no se siente empoderado en su función; pero una vez que haya superado el aprendizaje inicial, y domine

cabalmente el manejo de las máquinas que opera, se sentirá plenamente empoderado, por eso el empoderamiento implica una sensación de control; y a nivel de una empresa, el hecho de que un grupo de empleados conozcan bien una labor, que la puedan desarrollar, y que incluso propongan ideas nuevas, es también una muestra de empoderamiento, en este caso del grupo.

El empoderamiento incluye conductas concretas, como el dominio de una tarea, pero también otras variables, como el aspecto emocional, ya que la persona o el grupo empoderado, además de haber logrado el dominio de sus tareas, se siente dueña de las mismas, y esto genera una sensación emocional grata que se traduce en una mayor motivación.³⁸

6.5 Descripción de la Propuesta (Definición de la Propuesta)

Formulación de estrategias para fortalecer el clima organizacional en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, a través de la aplicación de técnicas de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo.

³⁸ PRAXIS CONSULTORES LTDA. <http://praxischile.blogspot.com/2008/05/empowerment.html>.

6.5.1 Estructural

Gráfico 6.43



6.5.2. Funcional

El componente estructural se complementa con el funcional, es decir la forma cómo interactúan los elementos estructurales en su funcionalidad de manera que los procesos, subprocesos y acciones institucionales respondan en forma lógica y ordenada a lo que cada persona desde su rol debe aportar para el éxito de la institución, que en este caso es el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez.

El Plan de Acción presenta dinámicas sencillas y factibles de aplicar en el contexto de esta institución educativa, relacionadas con las dimensiones: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Trabajo en equipo, y Toma de decisiones, mismas que estructuralmente se encuentran al mismo nivel y dentro de un cuerpo conceptual reconocido como Clima Organizacional.

A pesar que la Directora de la institución educativa en su calidad de “Gerente Educativo”, debe dominar las competencias para ejecutar una Administración del Talento Humano exitosa, resulta casi increíble comprobar que carece de destrezas de liderazgo; de allí la necesidad de prever acciones de capacitación que debe desarrollar la autoridad a fin de implementar las otras acciones que dependen de esta primera actividad, respecto a la dimensión liderazgo u su correspondiente mejoramiento de Clima Organizacional.

Como segundo objetivo del Plan de Acción aparece la dimensión “Motivación”, sin que exista motivación intrínseca y extrínseca no puede emprenderse un proceso de mejora, las personas deben tener un alto espíritu institucional para propiciar acciones transformadoras, de ahí que a través de actividades relativamente simples, se puede lograr una buena consolidación del Grupo para

transformarlo en un equipo altamente motivado para la mejora y cambio institucional.

La importancia de la dimensión “Comunicación” es innegable, comenzando con la comunicación fraterna y respetuosa, persona a persona, todas las formas de comunicación y como no, los nuevos canales comunicativos tecnológicos como redes sociales, serán sin duda los medios y formas que bien utilizadas pueden potenciar mucho a esta organización educativa.

Con respecto a la dimensión “Trabajo en Equipo”, se debe enfatizar la importancia de este factor para planificar participativamente el trabajo académico y social en la institución educativa, tomando en cuenta que en equipo se puede enfrentar las amenazas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y apuntalar las fortalezas.

La “Toma de decisiones”, considera la ejecución de dinámicas grupales para el empoderamiento, compromiso institucional, y toma de decisiones que conlleven a logro de objetivos institucionales, involucrando a la totalidad de integrantes de la institución.

Como se puede evidenciar, todas y cada una de las dimensiones del Clima Institucional, que fueron abordadas en la investigación, tienen su correlato a través de actividades importantes contempladas en el Plan de Acción, elaboradas y sustentadas por la maestrante en el trabajo de tesis de grado.

6.6 Factibilidad de la Propuesta

La propuesta de investigación denominada “Formulación de un Plan de Acción para fortalecer el clima organizacional en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez, a través de la aplicación de técnicas de liderazgo,

motivación, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo”, se considera viable porque será implantada e implementada, por primera vez, en una institución educativa que pertenece al sector público, en la que se ha encontrado la apertura necesaria por parte de la autoridad competente, así como de las servidoras públicas que allí laboran.

La propuesta contiene actividades de fácil accionar y que no involucran costos elevados para el personal que trabaja en esta organización.

A través de la ejecución del Plan de Acción se solucionará nudos críticos encontrados en la institución, a fin de mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño laboral de las servidoras públicas.

6.6.1 Recursos

Talento Humano	Tecnológicos	Materiales
Directora JIJRCHV	Equipos de computación	Papel bond tamaño INEN A4
Servidoras Públicas – Docentes	Impresora	Lápices
Servidoras Públicas – Administrativas	Laptops	Esferos
Maestrante	Infocus	Marcadores
	Copiadora	Carpetas

6.6.2 Financieros

INGRESOS	USD.
Fondos propios	420,00
Total	420,00

EGRESOS	USD.
Objetivo 1 Autocapacitación Directora JIJRCHV	300,00
Diseño, elaboración y aplicación de instrumentos de seguimiento y monitoreo que evidencien el estilo de liderazgo en el desarrollo del trabajo diario. (fichas, matrices, encuestas)	20,00
Taller de socialización de políticas y normas institucionales relacionadas con el liderazgo. (Elaboración de trípticos informativos y CDs.) Ciclo de talleres internos y conversatorios. (Mensuales)	20,00
Objetivo 2 Aprovechar las actividades cívicas y festivas de la institución educativa para crear estímulos de reconocimiento público para las servidoras públicas del JIJRCHV. (día del maestro, día de la familia)	60,00
Conformar equipos mensuales, encargados de diseñar, elaborar y entregar material motivacional a través de medios físicos y digitales. (lecturas, trípticos, carteles, presentaciones en power point)	20,00
TOTAL	420,00

6.6.3 Legal

- ✓ Constitución de la República del Ecuador
- ✓ Ley Orgánica de Educación Intercultural
- ✓ Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público
- ✓ Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público
- ✓ Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013)

6.7 Plan de Acción

OBJETIVO 1. LIDERAZGO

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COSTO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN											
					MAYO				JUNIO				JULIO			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Mejorar el clima organizacional del JIJRCHV a través de un estilo de liderazgo comprometido.	Implementar un estilo de liderazgo comprometido	Capacitación de la Directora del JIJRCHV, sobre estilo de liderazgo comprometido. (on line, módulos, jornadas presenciales, semi presenciales, a distancia)	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV	300,00	■											
		Taller de Sociabilización y réplica del estilo de liderazgo comprometido (CDs)	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV Lic. Patricia Proaño Naranjo, Maestrante	00,00		■										
		Construcción y aplicación de instrumentos técnicos operativos para el seguimiento y monitoreo del estilo de liderazgo en el desarrollo del PEI. (fichas, matrices, encuestas)	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV Lic. Patricia Proaño Naranjo, Maestrante, Equipo interdisciplinario	20,00		■										
		Taller de sociabilización de políticas y normas institucionales relacionadas con liderazgo comprometido, elaboración de material comunicacional y difusión (trípticos informativos - CDs.)	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV Lic. Patricia Proaño Naranjo, Maestrante, Equipo interdisciplinario	20,00			■									
		Planificación participativa del trabajo académico y social de la semana	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV, Equipo interdisciplinario	00,00				■	■	■	■	■	■	■	■	■

OBJETIVO 3. COMUNICACIÓN

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COSTO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN											
					MAYO				JUNIO				JULIO			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Desarrollar una cultura de comunicación efectiva y escucha empática para perfeccionar las relaciones entre personal directivo y servidoras públicas.	Implantar e implementar programas de comunicación efectiva donde participen todos los integrantes de la comunidad educativa acorde a las últimas tendencias paradigmáticas.	Ejecución de una actividad vivencial recreativa para experimentar formas comunicativas intra e inter personales.	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV Lic. Patricia Proaño Naranjo, Maestrante	00,00												
		Sociabilización de técnicas de comunicación efectivas (ejercicios de tolerancia, contrato de compromisos de buenas relaciones y cumplimiento de obligaciones)	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV Lic. Patricia Proaño Naranjo, Maestrante	00,00												
		Implementación de un sistema de comunicación electrónica institucional, tanto para usuarios internos como externos. (informativo diario de actividades cotidianas)	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV Lic. Patricia Proaño Naranjo, Maestrante	00,00												
		Evaluación periódica de la aplicación de las técnicas y realimentación de procesos comunicativos.	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV Lic. Patricia Proaño Naranjo, Maestrante,	00,00												

OBJETIVO 4. TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COSTO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN											
					MAYO				JUNIO				JULIO			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Fomentar el trabajo en equipo entre las servidoras públicas que laboran en el Jardín de Infantes Dr. José Ricardo Chiriboga Villagómez.	Conformar equipos de trabajo interdisciplinarios	Seminario taller informativo sobre estructura organizativa, legislación, e identificación de integrantes de grupos de trabajo	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV, Responsables del personal Docente, y personal Administrativo	00,00												
		Planificación participativa del trabajo académico y social de la semana, a través de la conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV, Responsables del personal Docente, y personal Administrativo	00,00												
		Recepción y sistematización de informes de equipos de trabajo interdisciplinarios para monitoreo, seguimiento, evaluación y ajustes correspondientes.	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV, Responsables del personal Docente, y personal Administrativo	00,00												

OBJETIVO 5. TOMA DE DECISIONES

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COSTO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN											
					MAYO				JUNIO				JULIO			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Propender al mejoramiento del proceso de toma de decisiones en el JIJRCHV.	Generar un sistema democrático de toma de decisiones involucrando a las servidoras públicas del JIJRCHV.	Conformación de equipos grupales (focus group) para la toma de decisiones respecto a las opiniones de las servidoras públicas del JIJRCHV, en temas relacionadas con su área.	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV Lic. Patricia Proaño Naranjo, Maestrante	00,00												
		Ejecución de dinámicas grupales para el empoderamiento, compromiso institucional, y toma de decisiones que conlleven a la consecución de objetivos institucionales	Msc. Gina Sisalema, Directora JIJRCHV Lic. Patricia Proaño Naranjo, Maestrante	00,00												

BIBLIOGRAFÍA

- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. (Paéz, L. Trad.) México: Trillas. (Trabajo original publicado en 1983).
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008)
- Cuesta, A. (1999). *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos*. La Habana, Ed. Academia.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos: (2da. Edición)*, Revisada y Ampliada. La Habana, Ed. Academia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ª edición). Editorial McGraw-Hill. México
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima. Edición). McGraw-Hill Interamericana. (pág 110).
- Davis, K. y Newstrom, J. (2004). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill. México.
- Diccionario de Administración y Finanzas J.M. Rosenberg*. (1994). EEUU.

Diccionario de Administración y Ciencias Afines. Drovetta Guadagnini. (2001).

Mexico.

Fiske, J. (1982). *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Editorial Norma, Colombia.

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. (2010). Efectos del Liderazgo y del Clima Organizacional Sobre el Riesgo Psicosocial, como criterio de Responsabilidad Social, en Empresas Colombianas del Sector Salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*. Agosto 2010.

Garciga, R. (1999). *Formulación Estratégica: Un Enfoque Para Directivos*. Ed. Félix Varela. La Habana – Cuba.

Ghiselli, (1998). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (1991). *Metodología de la Investigación*. Mcgraw - Hill interamericana de México, s.a. de c.v.

Hidalgo, M. (2011). *Guía de Estudio: La Administración de Personal y la Gerencia de Talento Humano*.

Improven Consultores. (2003). *La Guerra por el Talento*.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., (2009). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED. 2009; 20(4): 67-75.

Katzembach, J. (1998). *Equipos de Alta Gerencia*, Editorial Norma, Barcelona - España

Kopelman, R., Brief, A., Guzzo, R. (1990). *The role of climate and culture in*

productivity. En B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture*. (pp. 282-318). Jossey-Bass Publishers. San Francisco, California, E.U.A.

Ley Orgánica de Servicio Público. (2010)

Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011)

Ministerio de Educación. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*.

Ministerio de Educación. (2012). *Acuerdo Ministerial 020-12*. 25 enero 2012

Plan Nacional para el Buen Vivir. (2009-2013)

Presidencia de la República del Ecuador. *Decreto Ejecutivo No.5*. 15 de enero del 2007

Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales No.9*, abril 2008, pág. 36

Reynoso, A. (2002). *En La Era Del Tablero De Comando ¿Hacia Dónde Se Dirige la Función de Recursos Humanos?*. <http://www.tablero-decomando.com>.

Robbins, S.(2000). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED. 2009. 20(4): 67-75

Shermerhon, J., Hunt, J., y Osbor, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Limusa Wiley. Nueva York.

Terán, G. (2011). *Guía de Estudio: Gestión del Conocimiento*.

Urighuen, M. (2012). *Guía de Estudio: Modelamiento de la Cultura Organizacional*.

<http://www.degerencia.com>

<http://www.wikipedia.org>

<http://www.psicconsult.com>

<http://www.wordpress.com>

<http://www.motivacionlaboral.galeon.com>

<http://www.docentes.unal.edu.col>

<http://www.psicologiayempresa.com>

<http://www.coscatl.com>

<http://www.monografias.com>

<http://www.wordpress.com>

<http://scielo.sld.cu>

<http://www.encyclopediadelecuador.com>

<http://www.educación.gob.ec>

<http://www.gestiopolis.com>

ANEXOS

- A.** Cuestionario de la encuesta aplicada al personal del JIJRCHV
- B.** Definiciones de términos para aplicación de instrumento técnico
- C.** Entrevista aplicada a la Directora del JIJRCHV

**ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A LAS SERVIDORAS
PÚBLICAS DEL JARDÍN DE INFANTES DR. JOSÉ RICARDO CHIRIBOGA
VILLAGÓMEZ - JIJRCHV**

1. Completar este cuestionario le tomará aproximadamente 15 minutos, se solicita hacerlo de forma sincera, y considerando las definiciones del documento anexo.
2. Las respuestas deberán ser marcadas con “x”

PREGUNTAS PERSONALES

1. ¿En qué rango se encuentra su edad?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Entre 20 y 30 años	
Entre 31 y 40 años	
Entre 41 y 50 años	
Entre 51 y 60 años	
Más de 61 años	

2. ¿Qué instrucción posee?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Primaria	
Secundaria	
Normalista	
Superior Tercer Nivel	
Superior Cuarto Nivel	

Título Obtenido:

.....

3. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Servidor Público/Docente	
Servidor Público/Administrativo	

4. ¿Su título académico es acorde al cargo que desempeña?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	

5. ¿Cuánto tiempo trabaja en la institución?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
De 0 a 10 años	
De 11 a 20 años	
De 21 a 30 años	
Más de 31 años	

LIDERAZGO

6. ¿De acuerdo a las definiciones del documento anexo, consideraría usted que en el JIJRCHV existe jefatura o liderazgo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Jefatura	
Liderazgo	

7. De considerar que existe Jefatura, indicar qué tipo, para ello tomar en cuenta las definiciones descritas en el documento anexo.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Autoritario	
Autocrático	
Complaciente	
Tradicional	

8. De considerar que existe Liderazgo, indicar qué estilo, para ello tomar en consideración las definición descritas en el documento anexo.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Emprendedor	
Inteligente	
Carismático	
Proactivo	
Participativo	
Comprometido	

9. ¿Conoce usted la Misión y Visión del JIJRCHV?, si su respuesta es positiva plasmarlas en la parte inferior.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
SI	
NO	

Misión:

.....

.....

.....

Visión:

.....

.....

.....

.....

MOTIVACIÓN

10. ¿La motivación es un aspecto relevante al momento de desempeñar su labor diaria?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
A veces	

11. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo por las labores cumplidas?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Siempre	
A veces	
Nunca	

12. Si su respuesta anterior fue positiva, indicar que tipo de incentivo

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Incentivo económico	
Capacitación	
Promoción o ascenso	
Reconocimiento personal y público	
Otro (especificar)	

13. ¿Usted se considera?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Altamente motivado	
Medianamente motivado	
Sin motivación	

COMUNICACIÓN

14. ¿El personal directivo de su institución es abierto a la comunicación?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	

15. ¿Existe comunicación con sus compañeras de trabajo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	

16. ¿Cree Ud. que las relaciones laborales entre las servidoras públicas del JIJRCHV son?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Excelentes	
Muy Buenas	
Buenas	
Regulares	
Malas	

TRABAJO EN EQUIPO

17. ¿Usted evidencia trabajo en equipo en su institución?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	

18. ¿Cuál es el grado de importancia que le otorga usted al trabajo en equipo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Total	
Moderada	

REMUNERACIONES

19. ¿Considera usted que la remuneración mensual unificada que percibe es justa de acuerdo al trabajo que desempeña?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	

20. ¿Cree usted que el esquema de su remuneración mensual unificada premia el cumplimiento de los objetivos institucionales?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	

TOMA DE DECISIONES

21. ¿Puede usted tomar decisiones en cuanto a las actividades de su responsabilidad?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Rara vez	

22. En base a las preguntas anteriormente expuestas, considera usted que el ambiente de trabajo de su institución es:

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

DEFINICIONES PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS

PREGUNTA No. 6

JEFATURA.- Un jefe, supervisor, encargado o superior, es la persona que en una oficina, empresa, corporación, gobierno, club, u organismo, está autorizado a dar ordenanzas a sus subalternos, y se encuentra en un puesto superior jerárquico.

LIDERAZGO.- Liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir de forma positiva en las actividades que ejecuta con su equipo de trabajo, la persona que lidera una organización, incrementa la productividad a través de la creatividad e innovación del trabajo con el propósito de lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

PREGUNTA No. 7

AUTORITARIO.- El jefe trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa, los trabajadores siguen al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones, crea conflictos en el equipo de trabajo en un ambiente de tensión y nerviosismo.

AUTOCRÁTICO.- Asume toda la responsabilidad en cuanto a toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, y controla al subalterno, puede sentir que el trabajador es incapaz de guiarse a sí mismo, o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

COMPLACIENTE.- Un jefe que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos, este caso resulta favorable en una etapa inicial, pero suele ocurrir que los trabajadores o seguidores suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del jefe.

TRADICIONAL.- Es aquel que hereda el poder por costumbre, por pertenecer a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.

PREGUNTA No.8

EMPRENDEDOR.- Este líder tiene un carácter participativo dentro del grupo, por lo que en cada toma de decisiones, pide consejos de los demás integrantes para así tomar la decisión más acertada, aunque esto no significa que sea un líder más débil sino que unifica la formación del grupo incluyendo a sus integrantes en un mismo escalón.

INTELIGENTE.- Estos líderes combinados con un gran espíritu de trabajo pueden llegar a hacer cosas increíbles, son seres muy competitivos con las personas de su mismo coeficiente y siempre quieren destacar sobre los demás haciendo camino con las personas de su confianza.

CARISMÁTICO.- El carisma es la facilidad de las personas para hacerse dignos de admiración, el líder carismático tiene la facultad de crear un aura de carisma a su alrededor provocando en su equipo de trabajo admiración, cariño y empatía por él, su eficacia se basa en la espontaneidad.

PROACTIVO.- Este es un líder más atento, y se preocupa por todo el grupo, siempre quiere el bien de todos los integrantes, la tarea más importante de este tipo de líder no es la de dar órdenes sino la de mantener al grupo unido.

PARTICIPATIVO.- Utiliza la consulta para practicar el liderazgo, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen.

COMPROMETIDO.- Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo, las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción, todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su misión y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.

MOTIVACIÓN

Es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin.

COMUNICACIÓN

Intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información, constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

TOMA DE DECISIONES

La Toma de Decisiones Organizacional es el proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución o ruta de acción que creará valor para las partes interesadas de la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al conjunto de factores medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidos por quienes trabajan en él.

ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA DEL JARDÍN DE INFANTES DR.

JOSÉ RICARDO CHIRIBOGA VILLAGÓMEZ - JIJRCHV

DESEMPEÑO LABORAL

1. ¿Las servidoras públicas del JIJRCHV poseen el título académico acorde a primer año de educación básica, explique?
2. ¿Cuál es su criterio con relación al desempeño laboral y puntaje obtenido por las docentes evaluadas?
3. ¿Cuál es su criterio respecto al desempeño laboral del personal administrativo que aún no ha sido evaluado?
4. ¿Cuál ha sido su aporte como autoridad de la institución para fortalecer el desempeño laboral de las servidoras públicas?

LIDERAZGO

5. ¿Considera usted que las servidoras públicas que laboran en la institución conocen la misión y visión institucional?
6. ¿Analiza usted la planificación institucional conjuntamente con su equipo de trabajo?
7. ¿Qué estrategias plantea para fortificar la ejecución de las actividades laborales?

COMUNICACIÓN

8. ¿Socializa usted estas estrategias con su equipo de trabajo?

9. ¿Mantiene usted informado al personal de su institución sobre la gestión que realiza con los niveles desconcentrados del Ministerio de Educación?

TRABAJO EN EQUIPO

10. ¿De qué manera fomenta usted el trabajo en equipo?

MOTIVACIÓN

11. ¿Qué acciones programa usted para motivar al personal de la institución?

TOMA DE DECISIONES

12. ¿Toma usted en cuenta las opiniones de las servidoras públicas de la institución, para la toma de decisiones?

REMUNERACIONES

13. ¿Desde su punto de vista, considera justa la remuneración que perciben las servidoras públicas del JIJRCHV?

CLIMA ORGANIZACIONAL

14. ¿Percibe usted que las servidoras públicas de la organización se muestran comprometidas?
15. ¿Considera usted que un mejoramiento del clima organizacional en el JIJRCHV, incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de las servidoras públicas, por qué?