



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL

TÍTULO DEL PROYECTO

**“ESTRUCTURACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA HERRAMIENTA
COACHING PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LOS DIRECTORES DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES DE LA ZONA URBANA
DEL CANTÓN NARANJITO”.**

AUTORES:

MARJORIE FERNANDA LARA CABRERA

DILMA IVANNA ZUMBA JÁCOME

MILAGRO, SEPTIEMBRE DEL 2013

ECUADOR

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por Marjorie Fernanda Lara Cabrera y Dilma Ivanna Zumba Jácome, para optar al título de Ingeniero Comercial y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, septiembre del 2013

TUTORA

AB. ELICZA ZIADET B.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotros: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome, autoras de esta investigación declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 27 de septiembre del 2013.

MARJORIE LARA CABRERA
C.I 094038358-1

DILMA ZUMBA JÁCOME
C.I 092163063-8

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a Dios por haberme dado la fuerza y la fortaleza suficiente para alcanzar este logro muy importante para mi vida.

Mi madre, por darme la vida, y brindarme su apoyo incondicional para no desmayar en el intento, gracias por haberme brindado una vida digna y responsable como solamente tú lo supiste hacer.

A mi tía Elena por ser un pilar fundamental en nuestras vidas, gracias por todo tu esfuerzo y dedicación hacia nosotros tus hijas: Marjorie, Amy, Jamie, Lizbeth, Leslie.
A mi abuelita por haberme instruido con su amor y paciencia, aunque ya no estás con nosotros siempre te recordaremos por tu perseverancia de seguir adelante, ¡Gracias a ti abuelita Judith!

MARJORIE LARA CABRERA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por ser la luz que ilumina mi camino y por el inmenso amor que derrama sobre mí.

A mis padres el Lcdo. Dimas Zumba y la Lcda. Lidia Jácome por ser mi ejemplo digno de superación, por brindarme su apoyo incondicional en cada instante de mi vida, por llenarme de amor, comprensión y cariño en cada camino dificultoso que he tenido que pasar, con su guía y buenos consejos he logrado salir adelante así como ellos lo han hecho a pesar de todos los obstáculos que se presentan a lo largo de la vida.

A mi hermana que siempre estuvo apoyándome en el transcurso de mi carrera profesional dándome fuerzas para continuar y no rendirme a la mitad del camino.

DILMA ZUMBA JÁCOME

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y ayudado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de felicidad.

Le doy gracias a mi madre Viana Lara y a mi tía Lcda. Elena Zumba por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanas por ser parte importante de mi vida y representar la unión familiar. A mi abuela que aunque ya no se encuentre con nosotros físicamente, siempre estará presente en nuestras mentes y corazones, por brindarme su apoyo incondicional.

A Ivanna por haber sido mi compañera de tesis, por haberme tenido paciencia y por motivarme a seguir adelante en los momentos de decepción.

Le agradezco el apoyo y dedicación de su tiempo a mi prima Evelyn por haber compartido sus conocimientos a lo largo de todo el procedimiento de la tesis.

A Mariano, por ser parte muy importante de mi vida y estar presente en los buenos y malos momentos, sobre todo a su amor incondicional.

MARJORIE LARA CABRERA

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios, por haber permitido que la sabiduría guíe mi camino hacia un futuro mejor.

A mis queridos padres, que son mis compañeros, y que me han guiado en el transcurso de mi carrera profesional que con abnegación y confianza supieron ultimar mis ideales para alcanzar mis metas.

De manera especial a la Ab. Elicza Ziadet B. mi Tutora de Tesis, que con su profesionalismo y sus sabios conocimientos supo guiarnos para la elaboración del este trabajo.

DILMA ZUMBA JÁCOME

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue el de **“Estructuración de Estrategias de la Herramienta Coaching para el mejoramiento continuo de las competencias de Liderazgo en los Directores de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona Urbana del cantón Naranjito”** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 27 de Septiembre del 2013

MARJORIE LARA CABRERA

C.I 094038358-1

DILMA ZUMBA JÁCOME

C.I 092163063-8

ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DE CARÁTULA O PORTADA.....	i
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA	iv
DEDICATORIA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRAC	xvi

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Problematización	3
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.1.3 Formulación del problema	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	5
1.1.5 Determinación del tema	5
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo general de la investigación	5
1.2.2 Objetivos específicos de la investigación	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
CAPITULO II.....	7
MARCO REFERENCIAL	7
2.1 MARCO TEÓRICO	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7

2.1.2	Antecedentes Referenciales	8
2.1.3	Fundamentación.....	11
2.2	MARCO LEGAL.....	23
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	27
2.4	HIPOTESIS Y VARIABLES.....	30
2.4.1	Hipótesis General	30
2.4.2	Hipótesis Particulares.....	30
2.4.3	Declaración de las variables.....	30
2.4.4	Operacionalización de las variables	31
CAPÍTULO III	32
MARCO METODOLÓGICO	32
3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	32
3.2	LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	33
3.2.1	Características de la población	33
3.2.2	Delimitación de la población	33
3.2.3	Tipo de muestra.....	34
3.2.4	Tamaño de la muestra.....	34
3.2.5	Proceso de selección	34
3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	34
3.3.1	Métodos teóricos	34
3.3.2	Métodos empíricos	36
3.3.3	Técnicas e instrumentos.....	36
3.4	PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICOS DE LA INFORMACIÓN	36
CAPÍTULO IV	37
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	37
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA....	57
4.3	RESULTADOS.....	59
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	61
CAPÍTULO V	62

PROPUESTA.....	62
5.1 TEMA.....	62
5.2 FUNDAMENTACIÓN.....	62
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	69
5.4 OBJETIVOS.....	70
5.4.1 Objetivo General de la propuesta.....	70
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta.....	71
5.5 UBICACIÓN.....	71
5.6 FACTIBILIDAD.....	72
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	74
5.7.1 Actividades.....	74
5.7.2 Recursos, Analisis Financiero.....	89
5.7.3. Impacto.....	91
5.7.4 Cronograma.....	92
5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta.....	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA	96
ANEXOS	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de las variables	31
Cuadro 2. Instituciones Educativas Fiscales zona urbana del Cantón Naranjito	33
Cuadro 3. Tiempo de labores en Institución Educativa.	37
Cuadro 4. Progreso de la Institución en los últimos 5 años.	39
Cuadro 5. Relaciones Interpersonales compañeros de labores.	40
Cuadro 6. Relaciones Interpersonales entre el Director y los Docentes.....	41
Cuadro 7. Actividades de integración.	42
Cuadro 8. Capacitación para el ejercicio de la docencia	43
Cuadro 9. Capacitar al personal en temas de liderazgo	44
Cuadro 10. Capacitar al personal mejora el desempeño.....	45
Cuadro 11. Evaluación de actividades.	46
Cuadro 12. Actividades Internas en base a cronograma.....	47
Cuadro 13. Cumplir con el cronograma de actividades.	48
Cuadro 14. Tiempo de labores dirigiendo la Institución Educativa.	49
Cuadro 15. El desempeño en el avance de la Institución	50
Cuadro 16. El desempeño en el cumplimiento de funciones	51
Cuadro 17. La comunicación en el entorno laboral.....	52
Cuadro 18. La capacitación en la gestión administrativa.....	53
Cuadro 19. Elaboración de cronograma de actividades	54
Cuadro 20. Relaciones interpersonales.....	55
Cuadro 21. Conversaciones empáticas para eventos culturales	56
Cuadro 22. Verificación de Hipótesis.....	61
Cuadro 23. Análisis FODA.....	75
Cuadro 24. Estrategias de FOFADODA	76
Cuadro 25. Operatividad de las estrategias, fortalezas y debilidades del personal	79
Cuadro 26. Operatividad de las estrategias, actividades de trabajo en equipo	81
Cuadro 27. Operatividad de las estrategias, actividades para afrontar cambios	83
Cuadro 28. Operatividad de las estrategias, nuevos paradigmas.	85
Cuadro 29. Operatividad de las estrategias, fortalecer el clima laboral.....	87
Cuadro 30. Informe sobre los tipos de capacitación, costos y duración	89
Cuadro 31. Informe de proyectos de vinculación con Universidades en capacitación. .	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tiempo de labores en Institución Educativa.....	38
Figura 2. Progreso de la Institución en los últimos 5 años	39
Figura 3. Relaciones Interpersonales compañeros de labores.....	40
Figura 4. Relaciones Interpersonales entre el Director y los Docentes	41
Figura 5. Actividades de integración.....	42
Figura 6. Capacitación para el ejercicio de la docencia	43
Figura 7. Capacitar al personal en temas de liderazgo	44
Figura 8. Capacitar al personal mejora el desempeño	45
Figura 9. Evaluación de actividades	46
Figura 10. Actividades Internas en base a cronograma	47
Figura 11. Cumplir con el cronograma de actividades	48
Figura 12. Tiempo de labores dirigiendo la Institución Educativa.....	49
Figura 13. El desempeño en el avance de la Institución	50
Figura 14. El desempeño en el cumplimiento de funciones	51
Figura 15. La comunicación en el entorno laboral.....	52
Figura 16. La capacitación en la gestión administrativa	53
Figura 17. Elaboración de cronograma de actividades	54
Figura 18. Relaciones interpersonales	55
Figura 19. Conversaciones empáticas para eventos culturales	56
Figura 20. Mapa del Cantón Naranjito	71
Figura 21. Ubicación del sector céntrico del Cantón Naranjito	72

RESÚMEN

La presente investigación está integrada por cinco capítulos, en los cuales se ha distribuido el proceso investigativo y la propuesta que representa la solución a la problemática planteada. El primer capítulo detalla la problemática que existe en las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito donde siempre se han surgido varias necesidades e inconvenientes con respecto a las gestiones administrativas y la falta de liderazgo por los Directores que las dirigen, causando que el clima laboral se torne desagradable por la falta de comunicación y las malas relaciones interpersonales existentes entre director y docentes, el mismo que a la vez genera un bajo desempeño de los docentes en sus actividades laborales. Por tal motivo se realizó la investigación para comprobar si existe un bajo nivel de desempeño y liderazgo en las gestiones realizadas por los directores realizando una encuesta a los docentes de cada Institución y una entrevista a los que poseen más experiencia en el cargo, y así a través de este medio obtener los resultados que verifiquen las hipótesis, haciendo un respectivo análisis de los resultados. La propuesta para dar solución al problema de estudio es el de implementar estrategias de la herramienta de coaching con sus respectivas actividades que se realizaran en un lapso de tres meses, siguiendo el proceso adecuado para cumplirlas para obtener los resultados esperados y de esta manera fortalecer las falencias existentes en las competencias de liderazgo de cada director para realizar sus gestiones administrativas y en los docentes el desempeño en cada actividad además de integrarlos, motivarlos y prepararlos para trabajar en equipo y a que superen cualquier situación de cambio por el bien común de la comunidad educativa, consiguiendo que el desarrollo positivo no solamente lo obtenga la Institución y ellos como profesionales sino también los estudiantes naranjiteños.

Palabras claves: Desempeño Directivo, Liderazgo, Desarrollo, Estrategias de Coaching, Instituciones Educativas.

ABSTRAC

This research consists of five chapters, which has distributed the research process and the proposal that represents the solution to the problem posed. The first chapter details the problems which exist in Educational Institutions Prosecutors Naranjito Canton urban area where they always have been several needs and disadvantages with respect to the administrative and lack of leadership by the Directors who run them, causing the becomes unpleasant working environment for the lack of communication and poor relationships between principal and teachers, the same which in turn generates a low performance of teachers in their work. Therefore research was conducted to see if there is a low level of performance and leadership in the efforts of the directors conducting a survey to teachers in each institution and interview those who have more experience in office, and so to through this means obtain the results verify the hypothesis, making a respective analysis of the results. The proposal for solving the problem of the study is to implement strategies coaching tool with their respective activities to be undertaken over a period of three months, following the proper process to do them to get the expected results and thus strengthen existing shortcomings in the leadership skills of each director for their administrative and teacher performance in each activity as well as integrate, motivate and prepare them to work in teams and to overcome any situation of change for the common good of the school community , getting positive development not only what the institution and get them as professionals but also students naranjiteños.

Keywords: Performance Management, Leadership Development, Coaching Strategies, Educational Institutions.

INTRODUCCIÓN

En el Cantón Naranjito el incremento del desarrollo profesional ha ido creciendo conforme han pasado los años, debido a que existen mayores facilidades para seguir una carrera profesional el cual beneficia a la ciudadanía naranjiteña porque la nueva generación fomentará el desarrollo económico del cantón. Hay que tener presente que a todas las personas sea cual sea la especialidad en la que culminaron sus estudios, el Coaching les permitirá fomentar el desarrollo de sus capacidades, y además en las diferentes instituciones se establecen metas y objetivos el cual permitirán cumplirlas y así el crecimiento de la misma.

La herramienta de coaching es muy esencial para mejorar las competencias de liderazgo del talento humano, la presente investigación se enfoca en lograr que conozcan a fondo la efectividad que brinda el aplicar estrategias en base a esta herramienta, porque permitirá desarrollar las habilidades en los directores y docentes para que puedan realizar mayores gestiones en beneficio de la institución debido al mejoramiento de su desempeño y al trabajo en equipo que se genera, así podrán alcanzar las metas planteadas en el tiempo establecido, para esto se deben identificar cuáles son los factores principales que causan estos inconvenientes y que limitan a que exista un clima laboral agradable dentro de la institución.

Se ha tomado en cuenta a la comunidad educativa del cantón Naranjito para esta investigación para determinar de qué forma afecta el desempeño de los directores y docentes en el avance de las instituciones educativas, se cree conveniente que deben sobresalir en aspectos culturales, deportivos, pedagógicos y sociales cuando realizan eventos intercantonales para que el nombre de la institución quede en alto, pero si existe una mala gestión administrativa, un deficiente clima laboral y no se trabaja en equipo, estas actividades no van a tener éxito y no se podrá fomentar a un rápido desarrollo de la misma.

El aporte de esta investigación para la comunidad educativa y para todos los naranjiteños es que gracias a ellas se podrá identificar falencias que existen en la administración de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito y poder generar estrategias que brinden solución para los inconvenientes

que causan molestias dentro del ámbito laboral educativo, por tal motivo es que en el transcurso de este proyecto se podrá observar cinco capítulos que tienen información valiosa para su desarrollo.

El primer capítulo se refiere al planteamiento del objeto de estudio que consiste en realizar el respectivo análisis de causas y efectos del problema además de establecer la justificación y los objetivos que permitirán obtener los resultados de la investigación.

El segundo capítulo corresponde a las investigaciones que se realizaron para verificar la autenticidad del objeto de estudio por medio del marco referencial, marco teórico, antecedentes históricos y referenciales, estableciendo las hipótesis y la operacionalización de las variables que serán el aporte primordial para la investigación.

El tercer capítulo comprende la determinación de la muestra, las técnicas que fueron aplicadas para obtener los resultados que corroboraran las hipótesis planteadas por medio de la técnica de la encuesta realizada a los Directores y Docentes de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del Cantón Naranjito y las entrevistas que se realizaron a los Directores de las mismas.

En el cuarto capítulo se procesa la información obtenida para verificar si las hipótesis planteadas coinciden con los resultados de las técnicas aplicadas, se realiza la tabulación y análisis de los resultados para cada cuestionamiento.

El quinto capítulo se refiere a la realización de la propuesta, la forma en que se plantean las estrategias de las herramienta de coaching para dar solución al problema, se establecen los aspectos y requerimientos necesarios que permitan que la propuesta sea factible para su aplicación, se detallan las operatividad de las estrategias con las actividades que permitirán cumplir con el proceso propuesto, también se detallan las opciones que brindan las diferentes instituciones que brindan capacitaciones y un financiamiento para poder adquirirlas y el beneficio de tener acceso a los proyectos de vinculación que realizan las universidades conociendo también el impacto que genera su aplicación en cada Institución.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

En el Cantón Naranjito de la provincia del Guayas con el pasar de los años y en el mundo competitivo que vivimos se ha pretendido fomentar la actualización y formación profesional debido a los cambios que se presentan constantemente, en las Instituciones Educativas Fiscales de la Zona Urbana de este cantón además de la aplicación de gestiones para fortalecer la enseñanza y el buen aprendizaje, se necesita fomentar el competencias de liderazgo en los directivos de las mismas, debido a que el seguir funcionando depende de la capacidad que poseen los que la dirigen y los que desempeñan cada una de las labores designadas, además de generar un futuro productivo para ellos y para los estudiantes de cada una de las Instituciones.

Entre los factores que han generado esta situación de insatisfacción en las Instituciones Educativas Fiscales de la Zona Urbana del de Naranjito, tenemos los siguientes:

El bajo rendimiento en el desempeño de las labores por lo docentes que laboran en las instituciones, que simplemente desarrollan sus actividades sin plantearse objetivos que beneficien a la Institución.

La ausencia de estilos de comunicación abierta y flexible causando errores en la transmisión de la información ocasionando un mal clima laboral.

La limitada gestión administrativa para capacitar al personal genera desactualización y desconocimiento de los cambios a los que se exponen.

La insatisfacción por el bajo nivel de planificación de cronogramas de actividades generando que se obtenga resultados deficientes en las actividades propuestas proyectando una mala imagen a la población.

La falta de habilidad para generar conversaciones empáticas entre los colaboradores en el transcurso del cumplimiento de sus actividades ocasionando que las relaciones interpersonales sean escasas.

Pronóstico

En caso de que el problema persista, sería muy lamentable para los directores de las Instituciones Educativas de la zona urbana del cantón Naranjito porque no obtendrían mejores resultados en el desempeño del talento humano, debido a que no podrán generar ventajas competitivas, ocasionando un deficiente clima laboral e inconformista que limite la capacidad de alcanzar los objetivos planteados.

Control del pronóstico

Una alternativa que beneficiaría la situación actual en las Instituciones Educativas tanto para los directores, docentes y estudiantes es la de desarrollar las competencias de liderazgo y así mejorar de forma continua el desempeño diario del talento humano de cada una de las actividades establecidas.

1.1.2 Delimitación del problema

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Naranjito

Sector: Educativo

Área: Administrativa

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo incide el desempeño de los Directores de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del Cantón Naranjito en el desarrollo de los Planteles que dirigen?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Cómo afecta el liderazgo directivo al desempeño de las funciones docentes?

¿Cómo inciden los estilos de comunicación del personal docente en el clima laboral que se genera en la institución?

¿En qué medida afecta la gestión administrativa, al desarrollo de actividades laborales de los planteles educativos?

¿De qué manera incide la planificación anual de actividades, en el cumplimiento de los objetivos Institucionales?

¿De qué forma los niveles de flexibilidad al cambio por parte de los directivos, incide en el cumplimiento de los programas y eventos académicos?

1.1.5 Determinación del tema

Análisis del desempeño de los Directores de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del Cantón Naranjito y su incidencia en el desarrollo de los Planteles que dirigen.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general de la Investigación

Analizar el desempeño de los Directores de las Instituciones Educativas Fiscales del Cantón Naranjito y su incidencia en el desarrollo de los Planteles que dirige, por medio de la encuesta, la entrevista y la recopilación de datos que permita conocer la situación actual de los Establecimientos y proponer alternativas que conlleve a una mejor gestión administrativa encaminada al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2.2 Objetivos específicos de la Investigación

Determinar cómo afecta el liderazgo directivo al desempeño de las funciones docentes.

Analizar cómo incide los estilos de comunicación del personal docente en el clima laboral que se genera en la institución.

Determinar en qué medida afecta la gestión administrativa, al desarrollo de actividades laborales de los planteles educativos.

Examinar de qué manera incide la planificación anual de actividades, en el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

Establecer de qué forma los niveles de flexibilidad al cambio por parte de los directivos, incide en el cumplimiento de los programas y eventos académicos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las Instituciones Educativas sufren constantes cambios en lo referente al personal y a las mallas curriculares, debido a las actualizaciones que se están realizando en el ámbito educativo, el contar con el reemplazo del Talento Humano ocasiona que se debiliten las relaciones interpersonales entre el personal que continua laborando en cada una de estas Instituciones, debido a que son otras personas que llegan a laborar y desconocen su forma de actuar, ocasionando que se creen grupos dispersos y se disminuya el trabajo en equipo.

Esta investigación se realiza con la finalidad de generar un desarrollo positivo en las Instituciones Educativas Fiscales del Cantón Naranjito debido a que muchas de ellas no realizan suficientes gestiones para mejorar la calidad de vida de los estudiantes y de su personal docente dentro de la Institución, por lo tanto se indagará sobre la situación actual de cada una de ellas para poder establecer alternativas que aporten al desarrollo y el cumplimiento de los objetivos además que les permita estar preparados para enfrentar los cambios y que mediante el mejoramiento en el desempeño de las gestiones administrativas de los Directores estas Instituciones puedan ser reconocidas en actividades intercantonales por la calidad de los servicios que brinda a la población.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos.

El origen del coaching apunta a los siglos XV y XVI que era muy nombrado en Kocs, la ciudad se hizo conocida y logró que muchas personas que viajaran por ese destino paren a visitarla para conocer del privilegio que el uso de un carruaje ofrecía para las personas que quisieran recorrer extensos caminos, debido a que eran cómodos. Y es así que se hizo nombrado el “Kocsi szekér, que quiere decir “carruaje de Kocs” conocido como un símbolo de excelencia”¹.

Y es así que el término kocsi fue traducido al idioma alemán kutsche, al italiano traducido como cocchio y al idioma español como coche, entonces de la ciudad de Kocs, nació a palabra kocsi que al pronunciarla es cochi, es así como nace el coach que tiene que ver con la palabra coche, ya que cumplía con la misión de trasladar a las personas de un lugar a otro.

La utilización del Coaching fue descubierta hace miles de años en la antigua Grecia siendo su creador Sócrates, quién lo aplicaba por medio del diálogo para así poder conocer sus ideales y pensamientos y de esta forma poder ayudarlos a encontrar el camino correcto para alcanzar sus metas propuestas enfocándolos correctamente sobre sus objetivos.

En la actualidad la idea del coach es diferente ya que se lo considera como el encargado de dar la idea a seguir en el punto de partida, ahora lo que se conoce como Coaching se presentó a mediados de los 70 en la aplicación de un deporte por

¹ DICCIONARIO ETIMOLÓGICO: <http://etimologias.dechile.net/?coche>

Timothy Gallwey quien se dió cuenta que el enemigo principal es la mente, creó libros para ayudar a superar esta barrera y obtuvo buenos resultados en la aplicación de la misma, luego este método estuvo al alcance personal a través de la gestión realizada por Thomas J. Leonard reconocido como el padre del Coaching Moderno.

El coaching es aplicado en España desde fines del año 90 ofreciendo excelentes resultados en el transcurso de sus actividades siendo muy tentadora para las demás personas que deseen aplicarlo ya que origina un nivel avanzado de coste/beneficio para mejorar el desarrollo de sus actividades.

El coaching se refiere a trasladar a las personas de un lugar a otro, o sea que una persona está en un lugar y lo lleva al lugar deseado, haciendo énfasis que el coach no es el responsable de las decisiones que tome el coachee.

Otra versión su origen es que el “Coaching es una palabra que procede del verbo inglés to coach que significa entrenar”².

2.1.2 Antecedentes referenciales.

La aplicación de la herramienta de Coaching en cualquier organización se ha convertido en el auge del tiempo actual por lo que se ha considerado importante aplicarlos también en los Directores y Talento Humano de las Instituciones Educativas para desarrollar sus competencias de liderazgo.

Se detallaran ejemplos relacionados con el tema investigado.

Tema del Proyecto: Implementación de estrategias de Coaching en la Granja Avícola Matilde Esther para mejorar su clima organizacional y la calidad de vida de los empleados.

Título a Obtener: Ingeniería comercial

Autores: LLUAY, María y VARGAS Manuel.

Año: 2011

² COACHING CIUDADREAL: http://www.coachingciudadreal.com/?page_id=154.

Descripción:

El aplicar estrategias de coaching beneficia a las organizaciones en toda su gestión laboral, ya que por medio de diferentes tipos de motivación y técnicas la implementación será aun más factible, ya que permitirán incrementar el nivel de desempeño de las personas que trabajan en la granja además de mejorar el clima laboral entre los colaboradores de la misma logrando que se genere confianza y prevalezca el trabajo en equipo.

Esta investigación tiene el objetivo de demostrar el comportamiento del talento humano en el lugar de trabajo, lo que depende de la cultura organizacional en la que se desenvuelve.

El poner en práctica las estrategias de coaching diariamente se podrá elevar el nivel de las relaciones interpersonales haciendo con esto que el ambiente en el que se labora sea favorable y agradable para que todos se sientan cómodos, sólo así se alcanzarán los objetivos planteados.

Todo esto se lleva a cabo con la única finalidad de ubicar a la Granja Matilde Esther como una de las granjas líderes en cuanto a tecnificación y resultados, y convertirla en el principal integrado, de PRONACA, no solo a nivel zonal sino a nivel nacional.

Tema del Proyecto: Coaching como herramienta para el mejoramiento continuo de competencias de liderazgo en las empresas Guatemaltecas.

Título a Obtener: Administradora de Empresas.

Autores: TORRES, Lidia Xiomara.

Año: 2007

Descripción:

La aplicación del coaching se la considera como una herramienta que hace relevancia a la individualidad de los colaboradores en las organizaciones, también facilita la innovación hacia una nueva cultura organizacional siendo lo primordial el cambio, fortaleciendo así de esta manera los valores fundamentales de la empresa y del talento humano que la conforma.

Este método permite a las organizaciones desarrollar personas capaces de crecer por sí mismo y asumir responsabilidades involucrándose con el mejoramiento de la organización donde laboran.

En Guatemala son muy pocas las empresas que valoran la importancia que posee esta herramienta, solamente las que sienten el compromiso de crecer han podido descubrir los beneficios que les ofrece, el capacitar al personal sobre este tema así mejoraran sus aptitudes y actitudes.

Esta tesis está enfocada técnicamente a obtener resultados positivos a través de la aplicación del coaching, esto permitirá que los miembros de la organización generen un crecimiento de destrezas de liderazgo indispensables para el fortalecimiento del mundo de constantes cambios.

Tema del Proyecto: Percepción del desempeño de equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir Coaching.

Título a Obtener: Licenciado en Relaciones Industriales.

Autores: GARCIA, Emilita y TEIXEIRA, Nakari.

Año: 2005

Descripción:

Esta investigación está basada en la descripción del cambio en el desempeño del talento humano además del desarrollo de competencias de los mismos a través de la capacitación de coaching. Las empresas que cambien la forma de pensar con respecto a las personas que colaboran en las organizaciones podrán avanzar muy rápidamente ya que el talento humano es quien realiza las actividades dentro de la misma para que ésta funcione, en la actualidad la aplicación de la herramienta de Coaching se identifica como el proceso que permite aprender para mejorar el desarrollo de capacidades.

El coaching es considerado como una actividad de constante crecimiento en las organizaciones para mejorar el desarrollo personal y organizacional, esta herramienta se ha convertido en el tema principal de las capacitaciones que se dictan en organizaciones de cualquier índole, permitiéndoles obtener resultados favorables para las mismas.

2.1.3 Fundamentación

Fundamentación científica

Coaching

Es una herramienta que tiene la finalidad de mejorar las habilidades de las personas a través de estilos de liderazgo, ayudando a mejorar las destrezas de los empleados de manera permanente, se emplea por medio de la comunicación ya que ésta permite abrir nuevas entradas para romper paradigmas errados en el personal mediante la aplicación de estrategias que conllevan a alcanzar los objetivos en un tiempo menor al planteado.

Elementos del Coaching.

Los elementos del coaching son:

Disciplina – Entrenamiento – Valores – Resultados

Disciplina

Es un elemento indispensable en la aplicación del coaching, se la utiliza con el fin de alcanzar los objetivos planteados y mejorar el desempeño del talento humano.

Entrenamiento.

Es muy necesario el entrenamiento para poder adquirir el dominio de esta herramienta se debe conocer muy a fondo sus virtudes y cualidades para poder asegurar un resultado favorable en su aplicación.

Valores.

En todo proceso es esencial la combinación de cualquier actividad con los valores ya que permiten dirigir las metas de forma correcta para tomar decisiones asertivas.

Resultados.

Son los más importantes en cualquier proceso que se aplique ya que de éste elemento depende la continuidad de las actividades hacia el proceso que se ha establecido.

Escuelas de Coaching

Hay dos escuelas de coaching:

Coaching para el desarrollo directivo (Coaching for Leadership).

Fortalece competencias que permitan alcanzar puestos de directivos luego de haber asimilado la enseñanza de un coach.

Coaching para el desarrollo del Desempeño (Coaching for performance).

Es muy beneficioso para fortalecer las competencias que estén relacionados con el cargo que desempeñen o en puestos que se desempeñaran en un futuro.

¿Cuándo es necesaria la aplicación del coaching?

Es necesario aplicar coaching cuando el nivel de relaciones interpersonales es deficiente ocasionando que el desempeño del talento humano sea inferior al ya establecido.

También es preciso emplearlo cuando se necesita mejorar las competencias del talento humano que labora en la institución.

Características del coaching.

Son las siguientes:

Claridad

Se asegura de que exista claridad al momento de transmitir la información, caso contrario se presentarían inconvenientes al momento de realizar alguna actividad quedando inconcluso todo lo planeado.

Apoyo

Ayuda que necesita el Talento Humano al momento de realizar alguna actividad que puede ser información, materiales o simplemente sugerencias.

Construcción de Confianza

Logra que el Talento Humano conozca que los directivos creen en el potencial de su desempeño y en la capacidad de realizarlas actividades. Se puede realizar mediante la utilización de reconocimientos por cada objetivo alcanzado.

Mutualidad.

Hacer conocer a todo el talento humano las metas propuestas, explicando detalladamente los pasos a seguir y los beneficios que representarían alcanzarla.

Perspectiva.

Conocer y comprender los paradigmas del talento humano. Comprende también involucrarse con ellos para que pueda existir la confianza y den a conocer lo que sucede, lo recomendable es preguntar ya que cada quien es un mundo diferente.

Riesgo.

Dar a conocer al talento humano que ellos no saldrán perjudicados con despidos si existen errores, solo que deben saber que deberán corregir los mismos y no volverlos a cometer.

Paciencia.

Se deben evitar comentarios groseros y respuestas tajantes ya que de esta forma perderá la confianza del talento humano además de disminuir el desempeño en sus habilidades diarias.

Confidencialidad.

No divulgar la información obtenida de forma unitaria ya que el mantenerse callado es la base de la confianza.

Respeto.

Mantener la comunicación pero siempre de forma intermedia el respeto ya que todos deben aplicar este valor para que las relaciones interpersonales no se vean afectadas.

¿Qué es un Coach?

“Es el encargado de hacer un seguimiento en el proceso de descubrir o potencializar habilidades a través de la innovación de recursos o de los que ya existen a través de la experiencia para ayudar a las personas a llegar a un estado deseado”³.

³ COACHING PEOPLE: <http://www.coachingpeopleecuador.com>.

Esta persona permite garantizar que los coachees transformen su forma de pensar su conducta y también la del equipo de trabajo considerando factores importantes como la experiencia, valores y creencias.

¿Qué es un coachee?

“Es la persona que solicita los servicios de un coach, es quien desea alcanzar sus objetivos”⁴.

Se lo considera también como el eje donde giran el resto de los elementos que intervienen en el coaching, el enfoque del coaching siempre será en relación al coachee, a su situación, necesidades y desarrollo.

Tipos de coaching

Podemos hablar de diferentes tipos de coaching por su metodología:

Coaching experto

Se refieren a las experiencias de un tema específico, entrena a las personas bajo un mismo tema ya que podemos hablar de un coaching de baile o canto, un coach financiero, o un coach de un deporte específico.

Coaching de acción

Este surge básicamente en los encuentros deportivos por sobre todo el mundo luego es transmitido en el ámbito laboral y personal. es un entrenamiento basado en los desafíos, la presión y motivación de las personas.

Coaching ontológico

Es esencialmente cuidadoso, respetuoso y no agresivo. Con este método se generan mejores resultados, en el ámbito laboral como profesional.

Coaching empresarial.

“Es la herramienta que mejora y mantener la capacidad profesional con claridad de objetivos, mejor comunicación interna, entusiasmo en el trabajo, confianza en sus capacidades y habilidades además del interés en el uso de sistemas adecuados”⁵.

⁴ ARTE DEL COACHING: <http://www.artedelcoaching.com>.

⁵ OLA COACH: <http://www.olacoach.com>

El coaching empresarial cuenta con cuatro fases a seguir:

- Implementación de una relación con sinergia.
- Se centra en el desempeño de sus colaboradores.
- Realiza actividades como entrenamiento, resolución de conflictos y mantener el nivel de desempeño.
- Fortalecimiento de las competencias.

¿Quiénes pueden beneficiarse del uso del coaching?

Las personas que pueden beneficiarse del coaching son todas, ya que el coaching implica mejorar competencias de la vida cotidiana, debido a que todos tienen problemas que día a día quieren superar.

- “Estudiantes preparando exposiciones
- Profesionales al orientar su carrera.
- Padre para mejorar la comunicación con sus hijos.
- Personas afectadas por separación o pérdida.
- Trabajadores con dificultad de adaptación.
- Personas que no saben lo que quieren”⁶

Coaching Educativo

Considerado como el proceso de acompañamiento donde el docente obtiene lo más importante de sus estudiantes. De esta forma posibilita que se generen cambios positivos en los paradigmas de las Instituciones Educativas y de esta forma reforzar los puntos débiles y convertirlos en fuertes entre ambas partes.

Además los alumnos que aprenden de esta herramienta mejoran su calidad de vida tanto en comportamientos como en lo cotidiano, además de formar de mejor manera sus pensamientos e ideales para que se fijen metas a futuro y puedan luchar por alcanzarlas.

“El coaching educativo es una herramienta que desarrolla:

- La conciencia del individuo.
- Las responsabilidades de sus acciones.
- La reflexión grupal.
- Reconocimiento de las emociones y sentimientos.
- Competencias actitudinales de integración en base de valores”⁷.

⁶ ARTE DEL COACHING: <http://www.artedelcoaching.com./quienes-se-benefician.html>

⁷ ESCUELA DE COMUNICACIÓN ONTOLÓGICA: <http://www.coacheducativo.com.ar>

La escasa confianza, la falta de comunicación hace que la relación entre los tres elementos importantes de la Institución: Directivos, Alumnos y Padres, tengan una relación difícil entre ellos llena de malos entendidos y conflictos.

El coaching Educativo se refiere a fomentar un aprendizaje personal, descubrir el talento de cada una de las personas que se relacionen al círculo en el que se está llevando a cabo el proceso, para de esta forma mejorar el desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos convirtiéndolos en personas competitivas capaces de enfrentarse a un mundo de constantes cambios y encontrar soluciones que generen excelentes resultados.

Competencias.

“Denominamos competencias a los conocimientos adquiridos de manera innata y formal que conducen al logro para poder conseguir altos niveles de rendimientos basados en motivación, habilidades, características de manera integral para resolver problemas”⁸.

La competencia es un concepto impactante en el área de recursos humanos lo cual da significado a la hora de elegir al personal adecuado para la empresa para poder medir los factores que distinguen los desempeños adecuados.

Está basada en realizar mejoramientos continuos para lo cual se considera que las competencias son susceptibles al cambio para la mejora de la empresa.

Niveles de Competencias

El objetivo es el de crear referencias para mantener un sentido de flexibilidad permitiendo así que los colaboradores tengan posibilidades de cambiar sus paradigmas hacia nuevas competencias.

Los niveles de competencias están basadas en relación al:

- Grado de complejidad en el desarrollo de las actividades.
- Variedad.
- Autonomía y Decisión

⁸ DE ZUBIRIA, Julián: *Competencias Argumentativas: la visión desde la educación*, p71.

Modelo de Competencias

El modelo de competencias basadas en el talento humano es una herramienta que nos permite hacer una mejora para una mejor productividad y mantener un clima laboral estable para cada uno de los empleados.

- Nos permite estudiar los procedimientos de las personas que colaboran en cada área de su trabajo.
- Facilita la fuente de información que es responsabilidad de cada uno de los cargos.
- El contar con un perfil de competencias para cada cargo en la Institución.
- Fortalece el aprendizaje de cada colaborador.
- Los objetivos planteados se encontrarán acorde a las actividades planteadas para obtener un mejor rendimiento.

Metodología para la gestión de personas.

Es una metodología que está enfocada en invertir en directivos, personas claves, personas que posean bajo rendimiento que se encuentren creando resistencias a procesos de cambios, es excelente para desarrollar el talento y comportamiento de las competencias del talento humano, a su vez, se enfoca en obtener resultados en un entorno.

El coaching es una forma de actuar dirigida a fomentar el desarrollo profesional y personal, el coaching logra que los directivos entiendan que los objetivos se alcanzan por medio de las personas que laboran por el mismo.

La meta principal es que los directivos entiendan que no depende solo de las competencias y habilidades que desempeñen ellos sino también de las del talento humano a cargo de ellos, este proceso da inicio cuando se comprometen y entienden el concepto básico de que todos trabajen para que sus competencias mejoren.

Liderazgo.

Definición

“Proceso de influir en las diferentes actividades laborales de los miembros de un grupo y guiarlas hacia el objetivo”.⁹

También se considera al liderazgo como la capacidad de influir en el comportamiento de las personas de su entorno.

Un líder es aquel que nos guía y dirige y a la vez influye a las personas para que esta se entusiasme para la obtención de una meta, los empleados permiten que trascurren el proceso de liderazgo para transmitir todo lo relacionado al líder.

Importancia.

Su importancia radica en la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Este aspecto consiste en permitir que todos los colaboradores participen en el proceso de toma de decisiones.

Como beneficios personales tenemos que contar con un líder que nos permita realizar una planeación, control y procedimiento adecuado, además de que permitan que todo el talento humano plantee sus puntos de vistas de acuerdo con las actividades que está realizando.

Estilos de Liderazgo.

Actualmente se ha comprobado que un buen líder debe realizar correctamente el uso de varios estilos, pero siempre estar pendiente de la situación en la que se encuentre, lo que otorgará de una magnífica flexibilidad que facilitará su tarea.

Existen varios estilos de liderazgo planteada por diversos autores:

Estilo directivo.

Se considera al líder que no pide opinión a sus colaboradores, se dedica a dar instrucciones sobre cómo deben desarrollar alguna tarea asignada.

Se recomienda este estilo cuando el factor tiempo es escaso en algún proceso porque limita enseñar paso a paso lo que deben seguir.

⁹ STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel: *Administración*, Prentice Hall

Estilo participativo.

Es aquel que permite que sus colaboradores opinen sobre alguna actividad, pero siempre el líder es quien toma las decisiones más adecuadas.

Este estilo se aplica cuando existe confianza entre líder y colaborador, de esta forma generan motivación al permitirles participar con ideas.

Estilo delegativo.

Se refiere a dar autoridad a un colaborador para resolver posibles conflictos que se generen y tomar decisiones en ausencia del líder.

Estilo transformacional.

Este estilo transforma a los colaboradores haciendo que superen sus expectativas y alcancen sus objetivos planteados, consiguiendo con esto resultados positivos tanto personal como para la institución.

Estilos de liderazgo transaccional.

Se basa en técnicas de motivación para los colaboradores mediante recompensas o con amenazas, con el fin de que se alcancen las metas establecidas.

En este estilo no se tiene comunicación directa con los colaboradores, la información es limitada.

Liderazgo en Coaching por Competencias.

“El reto primordial del líder actual es adaptar sus habilidades de liderazgo en varios escenarios según el desempeño de su equipo de trabajo”¹⁰.

Esto permite que la conducta del equipo cambie debido a soluciones que ellos mismo planteen mediante la comunicación de todos, es muy indispensable que el líder domine su sabiduría y su forma de liderar el sistema para que no se generen conflictos y se afecte el clima laboral.

Por otro lado, las competencias de liderazgo comprenden factores importantes que posee un líder, estas permiten que se mejore las capacidades del talento humano incrementando también el nivel de compromiso con la empresa.

¹⁰ COACHING PEOPLE: <http://www.coachingpeopleecuador.com>.

Las claves de la comunicación eficaz

Tenemos las claves de comunicación por lo que cada vez que hablamos utilizamos unos términos que están enfocados en los estilos de comunicación.

Comunicación asertiva

Esta es la forma más sana y eficaz para realizar una comunicación.

Nos permite comunicarnos y dirigirnos libre y sana mente sin juegos ni rodeos para poder obtener una comunicación eficaz y directa.

Comunicación agresiva:

Esta comunicación da paso a la manipulación usando la intimidación y control a las personas que lo usan para expresarse con los demás.

Comunicación pasiva:

Esta comunicación está basada en la conformidad y la esperanza por la cual no hablamos y preguntamos mucho.

Comunicación pasivo-agresiva:

Es una fusión entre pasivo y agresivo que busca confrontar una comunicación directa y que la manipulación se la realice uniformemente.

Mejoramiento Continuo.

Se enfoca en el desarrollo de los procesos que se realizan en las diferentes instituciones, para la implementación de mejoras y elevar el nivel de desempeño. Ésta teoría hace énfasis en que se enfoca en el Talento ya que son las que realizan las actividades por lo que es necesario mantener su nivel motivacional elevado y reconocer sus méritos en el desenvolvimiento de su trabajo.

El mejoramiento continuo es un proceso progresivo que busca obtener resultados favorables para aplicar la innovación. Lo que indica que el talento humano debe ser desarrollado para mejorar la calidad de vida de las personas debido a que se involucran en el bienestar de la familia de cada uno de los integrantes de las Instituciones.

Esta técnica radica en fortalecer las debilidades y aprovechar las fortalezas con la finalidad de que se alcancen objetivos y metas propuestas de una forma eficaz y eficiente.

Clima Laboral

“Es el ambiente humano en el que se desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta”¹¹.

En las organizaciones existe un excelente clima laboral en las empresas cuando las personas que laboran en ella se encuentran en un entorno favorable por lo que podrían aportar con sus opiniones y capacidades.

Las organizaciones son distintas debido a que cada una posee sus propias características, cultura, misión y el lugar donde se desenvuelve. En cada organización el clima varía debido también a un factor importante el cual es el estilo de liderazgo que se aplica en el, este factor es una clave determinante ya que depende mucho de la estabilidad de los colaboradores.

El clima laboral en las empresas permite que los objetivos trazados puedan ser cumplidos, ya que si todos se sienten bien trabajan con mayor ímpetu, está formado por:

Seres humanos

Aspectos psíquicos

Importancia del Clima Laboral

Se considera un factor importante debido a la influencia que posee para desarrollar las gestiones de las empresas, demostrando que ser el principal objetivo de la misma. Las organizaciones que poseen un excelente clima laboral superan sus barreras con facilidad logrando alcanzar niveles de producción alto también en el rendimiento de sus trabajadores.

Es por esto que el clima laboral es importante ya que si quiere expandir sus ideales debe tener presente que debe mantener un excelente clima laboral para contribuir con el mejoramiento de la misma.

¹¹ BAGUER ALCALÁ, Ángel: *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*, Díaz de Santos, España, 2005.

Motivación Laboral.

Es un impulso que es transmitido para el logro de los objetivos ya sea personales o laborales.

La motivación laboral tiene dos puntos de vista:

Trabajadores:

Impulsa a la satisfacción de las necesidades para el logro de los objetivos.

Empresa:

Habilidad para que los trabajadores trabajen para un fin en común.

También ayuda a que las personas se adapten al entorno en el que se encuentra que puede ser laboral, lo que generaría la satisfacción de las necesidades de cada persona.

Si en una organización no existe motivación los colaboradores no asistirán a sus trabajos con entusiasmo lo que generará que no asistan generando pérdidas de tiempo tanto para la empresa como para ellos, además el rendimiento en sus labores disminuirá consiguiendo que las metas propuestas no se cumplan según lo establecido.

Importancia de la Motivación Laboral.

El capital humano es la motivación más importante dentro de los elementos de la empresa.

- La motivación es lo más importante para el éxito de cada una de las empresas ya ellas depende mucho del talento humano para así poder conseguir el objetivo deseado.
- La motivación nace cuando surge una necesidad.
- La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras.

2.2 MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR¹²

Sección quinta

Educación

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

Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

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

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

¹² CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR: <http://www.asambleanacional.gov.ec>

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

Ley Orgánica de Defensa al Consumidor¹³

Derechos y obligaciones de los consumidores

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;

Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;

¹³ Ley Orgánica de Defensa al Consumidor

Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.- Son obligaciones de los consumidores: Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios; Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del Precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo.

El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal.

Art. 27.- Servicios Profesionales.- Es deber del proveedor de servicios profesionales, atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional, la ley de su profesión y otras conexas.

En lo relativo al cobro de honorarios, el proveedor deberá informar a su cliente, desde el inicio de su gestión, el monto o parámetros en los que se regirá para fijarlos dentro del marco legal vigente en la materia y guardando la equidad con el servicio prestado.

Art. 47.- Sistemas de Crédito.- Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero.

El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores.

Art. 48.- Pago Anticipado.- En toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado, o a realizar pre-pagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En estos casos, los intereses se pagarán únicamente sobre el saldo pendiente.

Lo prescrito en el presente artículo incluye al sistema financiero.

Art. 49.- Cobranza de Créditos.- En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre.

La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.

Art. 50.- Pagos con Tarjeta de Crédito.- El precio para el pago con tarjeta de crédito, será el mismo precio que al contado.

Toda oferta, promoción, rebaja o descuento exigible respecto a la modalidad de pago al contado, será también exigible por el consumidor que efectúa pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en su conocimiento oportuna y adecuadamente, en la publicidad o información respectiva y de manera expresa, lo contrario.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Asertividad: Comportamiento de una persona que hace valer sus ideales, principios y no se somete a manipulaciones de otras personas.

Coach: Normalmente no nos da soluciones o respuestas, estas respuestas saldrán del entrenado a lo largo del proceso de coaching, nos enseña a aprender de nosotros mismos haciéndonos ver nuestras virtudes y defectos.¹⁴

Coachee: Persona que decide solicitar servicios de un profesional en coach para mejorar o fortalecer alguna situación difícil por la que está atravesando en su vida profesional o privada.

Consumidor: Persona que adquiere y hace uso de un bien o servicio.

Competencias: Capacidades que poseen las personas para desarrollar habilidades de una forma correcta de acuerdo a la situación en la que se encuentra ya sea en el ámbito laboral, personal o social.

¹⁴GUÍA COACHING: <http://www.guiacoaching.es/coach.html>

Conducta: Forma de que tiene una persona para actuar o comportarse en diferentes momentos de su vida cotidiana o vida laboral, acciones que realiza una persona con relación a la situación en la que se encuentre en su medio.

Cultura: Es un conjunto de formas de vida y de modos o costumbres dentro de un grupo social o épocas.

Desempeño: Cumplimiento de actividades por personas de las labores designadas que le corresponden a cada uno.

Entorno: Lugar o hábitat en el que una persona convive y que influyen en el desarrollo de sus actividades.

Estabilidad: No cambia, significando que dura en el mismo lugar por mucho tiempo.

Estrategias: Es la utilización de los bienes y habilidades de la empresa de acuerdo al entorno que se encuentra, permite aprovechar oportunidades y medir los posibles riesgos con la finalidad de alcanzar los objetivos.

Gestión: Es definida como la acción de realizar trámites para lograr obtener algún servicio o administrar las actividades de una compañía.

Habilidades: Capacidades que poseen las personas para realizar o resolver acciones de diferente índole.

Innovación: Es una herramienta muy útil para todas las personas en especial para los que son empresarios ya que por este medio se puede realizar cambios para aprovechar oportunidades importantes para una empresa.

Ímpetu: Se lo define como la energía que se aplica al realizar alguna actividad, énfasis con el que se realizan las tareas encomendadas.

Metodología: Se refiere a la forma en que se trata un problema, nos indica cómo se debe resolver dicha situación y que hacer al respecto para mejorar su resultado.

Motivación: Son estímulos que hacen que las personas se muevan a desarrollar actividades y persistan hasta cumplir con sus objetivos y culminar con sus actividades.

Paradigmas: Es una forma diferente en la que cada individuo ve el mundo que lo rodea.

Perspectiva: Es el punto de vista que tienen las personas de como considerar algún tema en general ya sea negocio o personal.

Precio: Valor en monedas que se adquiere o se entrega por intercambiar un bien o servicio.

Procederes: Formas, modos de comportarse al realizar sus acciones ya sean para bien o mal.

Proveedor: Persona o entidad que suministra un bien o servicio a los clientes o una comunidad.

Relevancia: Cualidad de importancia y valor que se le da a una persona u objeto, mientras más se personaliza el tema más importancia tiene.

Servicios: Son actividades intangibles que satisfacen necesidades de clientes.

Performance: Espectáculo representado en continuo ante un público, en el que se adopta diferentes formas de expresión.

Sistemas: Son procesos complejos que contienen componentes que se relacionan entre sí, estos pueden ser materiales o conceptuales.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

El desempeño de los Directivos incide en el desarrollo de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del Cantón Naranjito que dirigen.

2.4.2 Hipótesis Particulares

El liderazgo directivo afecta al desempeño de las funciones docentes.

Los estilos de comunicación del personal docente inciden en el clima laboral que se genera en la institución.

La gestión administrativa afecta al desarrollo de actividades laborales de los planteles educativos.

La planificación anual de actividades incide en el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

Los niveles de flexibilidad al cambio por parte de los directivos, afecta al cumplimiento de los programas y eventos académicos.

2.4.3 Declaración de Variables

Variables Independientes

Desempeño de los directivos

Liderazgo directivo

Estilos de comunicación

Gestión administrativa

Planificación anual

Niveles de flexibilidad al cambio

Variables dependientes

Desarrollo de instituciones educativas fiscales

Desempeño de funciones docentes

Clima laboral

Desarrollo de actividades laborales

Objetivos institucionales

Cumplimiento de los programas y eventos académicos

2.4.4 Operacionalización de las variables.

Cuadro 1. Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES
Desempeño de directivos	Eje que moviliza el complejo proceso de toma de decisiones.	Número de objetivos alcanzados.
Liderazgo directivo	Gestiones desarrolladas por el director con la finalidad de guiar de forma correcta el proceso que se pone en marcha con la finalidad de alcanzar las metas.	Porcentaje de gestiones realizadas.
Estilos de comunicación	Diferentes formas de comunicación que arrojan resultados favorables como desfavorables acorde al estilo aplicado.	Porcentaje de relaciones interpersonales entre el personal.
Gestión administrativa	Conjunto de acciones mediante las cuales los directores desarrollan sus actividades con relación al funcionamiento de la organización.	Número de gestiones realizadas.
Planificación anual	Conjunto de acciones que se realizan en una Institución con alguna finalidad determinada.	Porcentaje de resultados de actividades programadas.
Niveles de flexibilidad al cambio	Animo, tolerancia y capacidad de aceptar nuevos retos y situaciones distintas.	Porcentaje de cumplimiento de nuevos procesos.
Instituciones Educativas	Organización integradora por actividades de control constante y formación a las nuevas generaciones.	Número de Instituciones educativas en el cantón Naranjito.
Desempeño de funciones docentes	Resultados de las actividades designadas al talento humano.	Porcentaje de personal que cumple con funciones designadas.
Clima laboral	Medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.	Porcentaje de personal que se relaciona entre sí.
Desarrollo de actividades laborales	Conjunto de acciones que se realizan en una Institución con alguna finalidad determinada.	Número de actividades realizadas.
Objetivos Institucionales	Compromisos de mediano y largo plazo, que asume una entidad para alcanzar los objetivos de desarrollo.	Número de actividades propuestas en lapso de tiempo.
Cumplimiento de los programas y eventos académicos	Actividades que estimulan la creación de actos que permiten un conocimiento de la cultura.	Número eventos académicos realizados.

Fuente: Operacionalización de las variables
Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio está enfocado a un tipo de investigación cuantitativa y debido a que la información que se recolectó entre los que comprenden la población a la que estuvo dirigida, luego fue procesada y analizada con referencia a las variables y sus efectos planteados ya que estos controlan el proceso para obtener el objetivo propuesto, también fue una investigación exploratoria ya que se trabajó con la totalidad del mercado establecido, permitiendo obtener conocimientos más a fondo del objeto de estudio.

En este estudio también se diseñó una investigación de campo para lograr obtener información de los directivos que viven este inconveniente y no ha sido objeto de estudio en esta localidad, además permite establecer el comportamiento que tendrán frente al cambio que se pretende incursionar, además se aplicó una investigación bibliográfica ya que se utilizó información de otros autores para diseñar la fundamentación del estudio y tomar como referencia conocimiento previos aplicados en diferentes lugares.

La investigación aplicada es de tipo no experimental debido a que las variables no sufrieron ningún inconveniente, así como de tipo descriptiva y correlacional debido a que la información obtenida atraviesa por un análisis exhaustivo para llevarla al procesamiento y a la aplicación de lo que se ha investigado.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población que se utilizó en el presente diseño de investigación estuvo enfocada a los Directores y docentes de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del Cantón Naranjito debido a que ellos son el medio adecuado para la aplicación el presente estudio ya que transmiten la información de forma directa a su Talento Humano.

3.2.2 Delimitación de la Población

La población se delimitó como finita tomando como referencia la formulación del problema, ya que estuvo dirigida específicamente a los 12 directores y a los docentes que conforman las Instituciones Educativas de la zona Urbana del Cantón Naranjito.

Cuadro 2. Instituciones Educativas Fiscales zona urbana del Cantón Naranjito

Instituciones de Educación Básica (Escuelas)	Número de docentes por Institución	Instituciones de Educación – Bachillerato (Colegios)	Número de docentes por Institución	
Esc. Fiscal Mixta Dra. María Luisa Viteri	20	Colegio Fiscal Mixto Naranjito	80	
Esc. Fiscal Mixta Carlos Matamoros Jara	19	Colegio Fiscal Mixto Diego Noboa	13	
Esc. Fiscal Mixta Dra. Luisa Martín González	17			
Esc. Fiscal Mixta Enma Rodríguez de Guevara	12			
Esc. Fiscal Mixta Eugenio Espejo	12			
Esc. Fiscal Mixta 5 de Octubre	12			
Unidad Educativa Ismael Pérez Pazmiño	40			
Esc. Fiscal Mixta Hugo Suarez Baquerizo	12			
Escuela Fiscal Mixta Dolores Murillo de Vásquez	12			
Escuela Fiscal Mixta Numancia Jurado de Pérez	12			
10	168		2	93

Fuente: Instituciones Educativas Fiscales zona urbana del cantón Naranjito

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

3.2.3 Tipo de muestra

En la presente investigación no se aplicó una muestra ya que se trabajó con la totalidad de la población, para realizar el estudio y obtener la información necesaria se aplicaron las técnicas de la encuesta y la entrevista.

3.2.4 Tamaño de la muestra

Para poder determinar el segmento para la investigación del cual se obtuvo la información se identificó a 12 directores y 261 docentes que conforman la Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del Cantón Naranjito.

3.2.5 Proceso de selección

El proceso que se aplicó es de tipo probabilística, debido a esto se consideró la selección sistemática, con la finalidad de obtener la información necesaria de los elementos muestrales del Cantón Naranjito, con el objetivo de obtener información veraz, precisa y concisa para tener un resultado positivo en la aplicación de las encuestas y entrevistas.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Los métodos que se aplicaron aportarán en el transcurso del conocimiento y entendimiento del estudio que se está realizando, permitiendo así generar una conexión directa entre los dos elementos que la conforman como lo es la investigación y la información que se obtuvo para la aseveración de la propuesta que se planteó, durante el proceso del objeto de estudio se aplicaron los siguientes métodos:

Método Científico

Se aplicó el método de científico debido a que, para plantear el objeto de estudio se inició por la formulación del problema previo una observación, teniendo presente la realización de la investigación y la comprobación de las hipótesis planteadas con datos verídicos, que permitieron obtener resultados reales.

Método analítico

El presente método descompone la información obtenida mediante un análisis detallado de los elementos observados para comprender sus atributos sirviendo de mucha ayuda ya que se pudo conocer a fondo sobre la investigación realizada permitiendo establecer sus causas y efectos y sugerencias para la solución del mismo.

Método sintético

Es un proceso que permite el razonamiento de los elementos observados para analizar cada uno de ellos y obtener un concepto más resumido de todo lo que previamente se ha investigado.

Método Inductivo-Deductivo

El método inductivo se lo considera método científico ya que permite obtener conclusiones generales a través de premisas particulares.

Este es el más usual, debido a que contiene cuatro etapas básicas:

La observación y el registro

El análisis y la clasificación

La derivación inductiva

La contrastación.

Método Hipotético Deductivo.

El método Hipotético-Deductivo son procedimientos que debe seguir el investigador para realizar de su actividad una práctica científica.

Este método cuenta con varios pasos:

- Observación del Fenómeno a estudiar
- Creación de una hipótesis
- Deducción de consecuencias o proposiciones elementales
- Verificación o comprobación de la verdad

Por medio de este método se puede realizar una mezcla de la reflexión racional con la observación de la realidad.

3.3.2 Métodos empíricos

Este método se enfoca en la lógica de vivencias reales, se considera como el más usado en el campo, es primordial la observación ya que es la base que permite desarrollar el conocimiento de toda ciencia.

Este método permite basarse en una experimentación mediante la observación del objeto de estudio para realizar un análisis estadístico primordial para obtener resultados concisos.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Las técnicas de investigación permiten obtener datos que puedan verificar todo lo que se ha deducido en el estudio, las técnicas que se aplicaron es la encuesta y la entrevista.

La encuesta es un cuestionario que se realiza a las personas involucradas en el objeto de estudio, la encuesta se llevó a cabo a través de un conjunto de preguntas con relación a la muestra, con el objetivo de conocer que opina la población objetivo y así se adapte a los estándares planteados.

El instrumento que se realizó es la entrevista ya que permite recopilar información a través de una conversación debidamente profesional para corroborar las hipótesis planteadas y se proceda a la debida verificación de las mismas.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para procesar los datos obtenidos a través de los instrumentos que se aplicaron serán tabulados y reducidos en tablas estadísticas con la aplicación de gráficos circulares que mostrarán los principales resultados de las tablas realizadas con un previo análisis de los resultados, estos se realizaran de manera computarizada en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, luego se imprimirán para su debida presentación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La encuesta permitió conocer la opinión de los docentes que conforman la comunidad educativa de las diferentes Instituciones Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito, a través de un cuestionario de 11 preguntas las que fueron formuladas acorde a las variables establecidas.

Los resultados que se obtuvieron de las encuestas realizadas a los docentes de las Instituciones Educativas fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito, las cuales fueron 261 respuestas obtenidas en cada pregunta realizada y que posteriormente se distribuyeron de las siguiente manera:

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en ésta Institución?

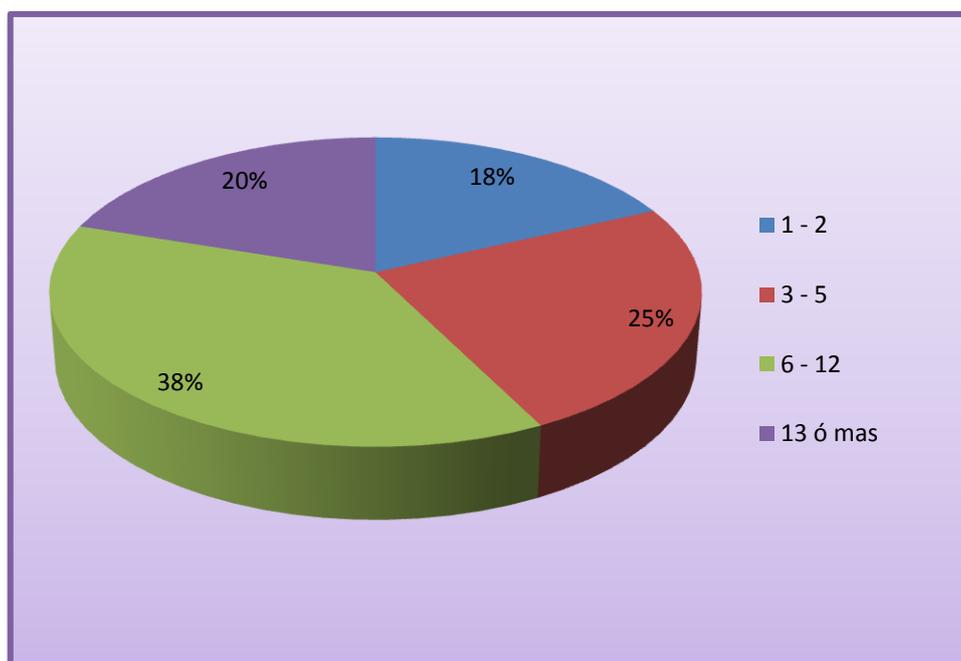
Cuadro 3. Tiempo de labores en Institución Educativa.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
1 - 2	47	18%
3 - 5	64	25%
6 - 12	98	38%
13 ó mas	52	20%
TOTAL	261	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 1. Tiempo de labores en Institución Educativa.



Análisis y Lectura Interpretativa: En el cantón Naranjito el 38% de los docentes de las Instituciones Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito tienen laborando de 6 a 12 años en la misma Institución. Al analizar los resultados se podría interpretar que la mayoría de los docentes llevan varios años laborando en ellas por lo que han podido notar los cambios tanto positivos como negativos en el transcurso de los años. Los resultados restantes se encuentran conformando el 25% de los docentes que laboran de 3 a 5 años considerándolos como un grupo representativo en la historia, seguido por el 20% que ha laborado de 13 años en adelante y el 18% ha laborado de 1 a 2 años.

2. ¿Cómo calificaría el progreso de la Institución en estos últimos 5 años?

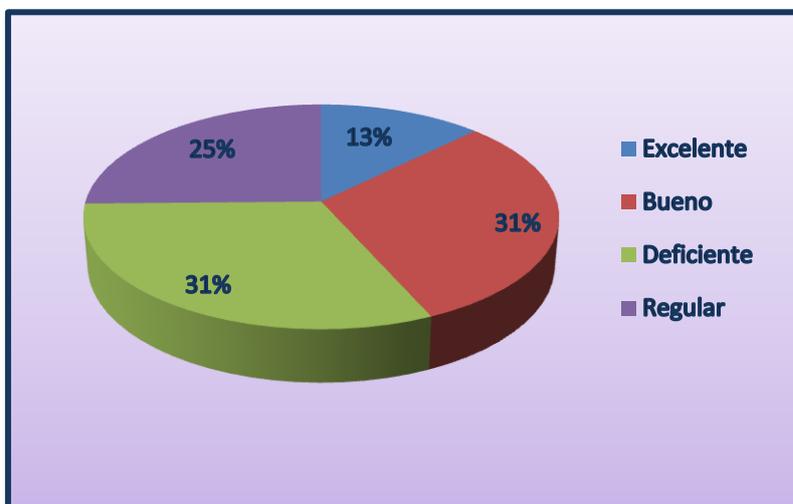
Cuadro 4. Progreso de la Institución en los últimos 5 años.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Excelente	33	13%
Bueno	80	31%
Deficiente	82	31%
Regular	66	25%
TOTAL	261	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 2. Progreso de la Institución en los últimos 5 años.



Análisis y Lectura Interpretativa: Acorde a la encuesta realizada se puede notar que el 31% de los docentes coincide en que el progreso de las Instituciones ha sido deficiente debido a que no notan cambios positivos en las instituciones que laboran, por lo que lo que han conseguido muy poco para un constante progreso, pero por otro lado se el 31% de los docente lo califica de bueno al progreso obtenido debido a que se han realizado gestiones para su progreso y no se ha podido conseguir todo lo propuesto, mientras que el 25% de los docentes consideran que el progreso presentado en las instituciones es deficiente, por lo que se puede notar que existe inconformismo con las gestiones realizadas en las Instituciones por parte de los Directores.

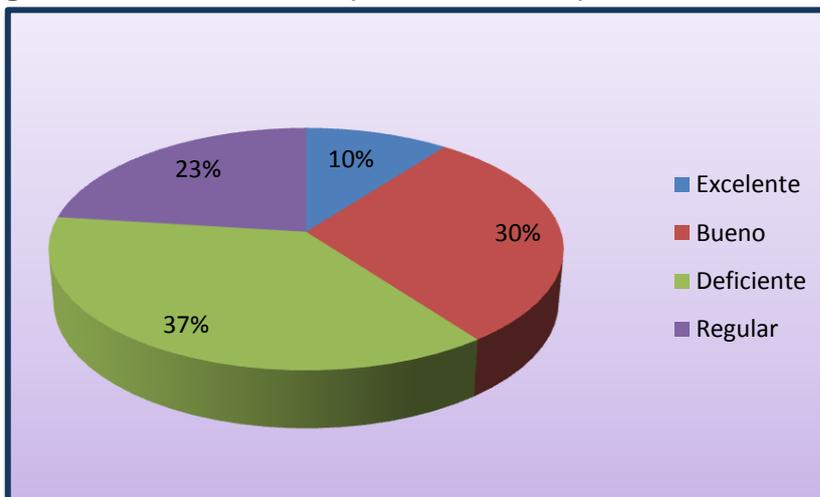
3. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre sus compañeros de labores?

Cuadro 5. Relaciones Interpersonales compañeros de labores.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Excelente	27	10%
Bueno	77	30%
Deficiente	97	37%
Regular	60	23%
TOTAL	261	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales
Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 3. Relaciones Interpersonales compañeros de labores.



Análisis y Lectura Interpretativa: Según la encuesta realizada los resultados indican que el 37% de los docentes opinan que las relaciones interpersonales entre los compañeros de labores es deficiente y el 23% la considera regular, mientras que tan solo el 10% de los docentes la considera excelente, por lo que se puede llegar a la conclusión que existe un bajo nivel de comunicación y compañerismo lo que ocasionan que las actividades cotidianas no se realicen con normalidad ya que siempre se presentan inconvenientes como la diferencia de opiniones, que conllevan a problemas e impiden que se pueda tomar una decisión unánime ocasionando bajos rendimientos en los resultados.

4. ¿Cómo calificaría las relaciones interpersonales entre el Director y los docentes?

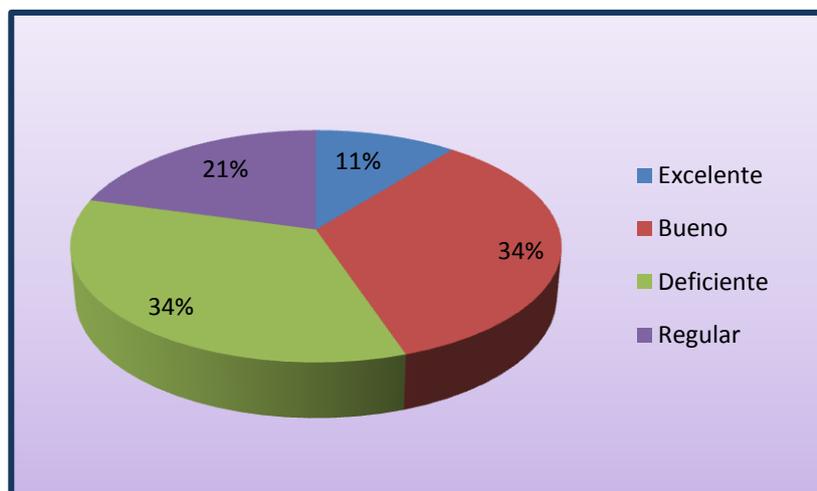
Cuadro 6. Relaciones Interpersonales entre el Director y los Docentes

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Excelente	28	11%
Bueno	89	34%
Deficiente	90	34%
Regular	54	21%
TOTAL	261	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 4. Relaciones Interpersonales entre el Director y los Docentes



Análisis y Lectura Interpretativa: Al analizar los resultados obtenidos se puede notar que existe una igualdad con un 34% bueno y 34% deficiente debido a que en ciertas Instituciones los docentes consideran que tienen una buena comunicación con el Director que los representa, mientras que la otra parte considera que la relación que existe es deficiente debido a que no concuerdan en muchos aspectos por lo que se crean diferencias y un mal clima laboral, cabe recalcar que sólo el 11% de los docentes considera que existe una excelente relación interpersonal entre directores y los docentes a que les ha brindado confianza y esto ha permitido que se generen buenos resultados en las actividades planteadas.

5. ¿Se realizan actividades de integración?

En los siguientes ítems puede marcar más de 1.

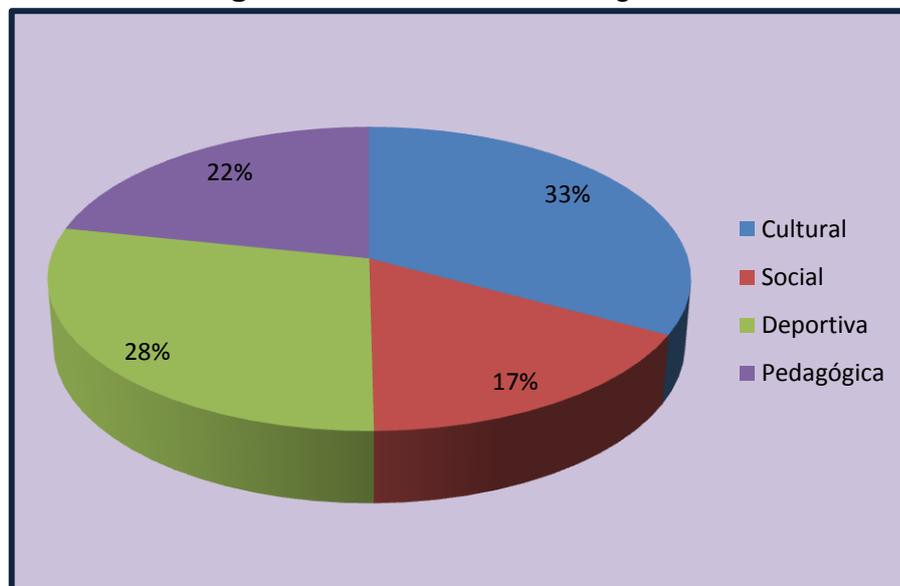
Cuadro 7. Actividades de integración

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Cultural	243	33%
Social	124	17%
Deportiva	210	28%
Pedagógica	160	22%
TOTAL	737	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 5. Actividades de integración



Análisis y Lectura Interpretativa: Al analizar los resultados se pudo notar que en la mayoría de las Instituciones practican actividades de integración pero con mayor índole en las culturales teniendo un resultado aproximado a un 100% de los docentes encuestados porque indican que en lo cultural intervienen los estudiantes para expresar sus conocimientos y habilidades en ciertos meses del año en el que rinden homenaje a la Institución o al cantón Naranjito.

6. ¿La capacitación para el ejercicio de la docencia, Ud. la realiza?

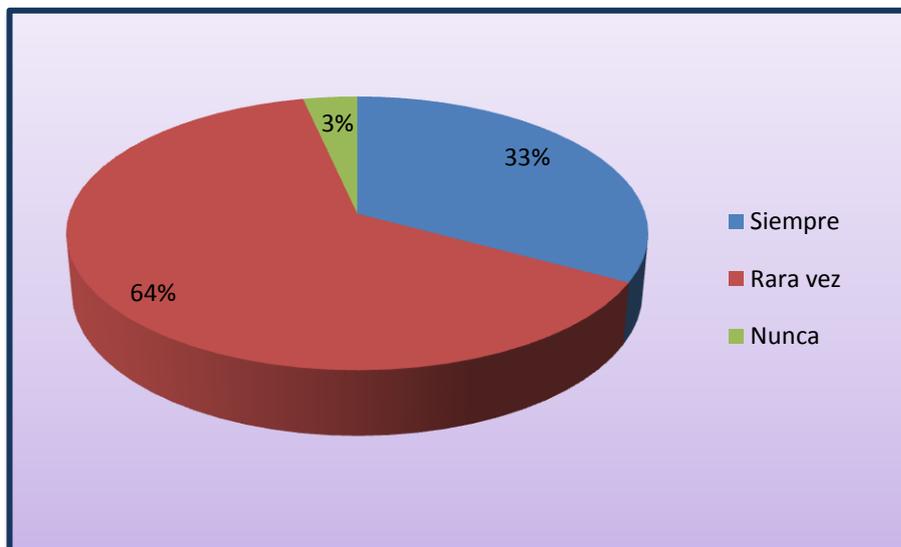
Cuadro 8. Capacitación para el ejercicio de la docencia.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Siempre	86	33%
Rara vez	166	64%
Nunca	9	3%
TOTAL	261	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 6. Capacitación para el ejercicio de la docencia.



Análisis y Lectura Interpretativa: En el análisis se pudo notar que el 3% de los docentes nunca se capacita, por lo que consideran que ya están en una edad en la que ya no es necesaria la capacitación constante, mientras que el 33% de los docentes se capacita siempre porque creen que es necesario hacerlos por los presentes cambios que se presentan continuamente, por otro lado el mayor resultado es el del 64% que rara vez se capacita porque así lo requiere el gobierno.

7. ¿Considera Ud., que se debe capacitar al personal en temas de liderazgo?

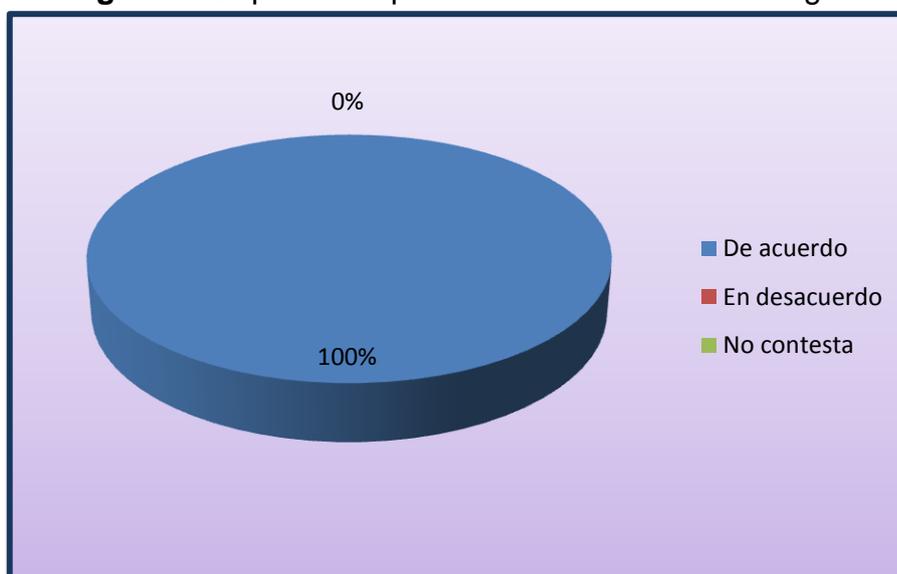
Cuadro 9. Capacitar al personal en temas de liderazgo.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
De acuerdo	261	100%
En desacuerdo	0	0%
No contesta	0	0%
TOTAL	261	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 7. Capacitar al personal en temas de liderazgo.



Análisis y Lectura Interpretativa: Al analizar los resultados obtenidos se puede interpretar que los 100% de los docentes se encuentran de acuerdo en que se debe capacitar al personal en temas de liderazgo, porque solo de esa manera se podrán mejorar el clima laboral de las Instituciones y obtener mejores resultados.

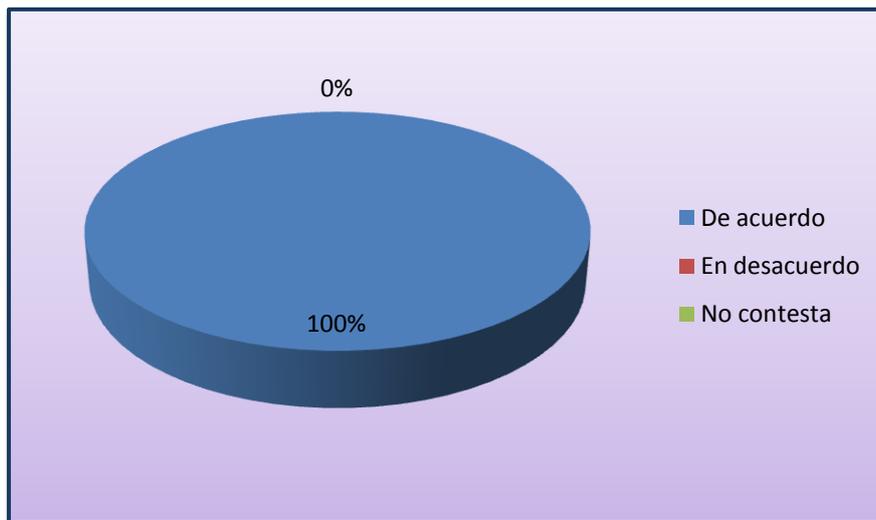
8. ¿Considera Ud. que el capacitarse contribuye en el desempeño de sus funciones?

Cuadro 10. Capacitar al personal mejora el desempeño.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
De acuerdo	261	100%
En desacuerdo	0	0%
No contesta	0	0%
TOTAL	261	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales
Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 8. Capacitar al personal mejora el desempeño.



Análisis y Lectura Interpretativa: Al analizar los resultados se puede determinar que el 100% de los docentes están de acuerdo en que el capacitarse contribuye al desempeño del personal al realizar sus actividades, obteniendo así resultados positivos que aportan al desarrollo de las Instituciones y generen beneficios para todos quienes la conforman.

9. Las actividades que Ud. realiza dentro de la Institución son evaluadas a través de:

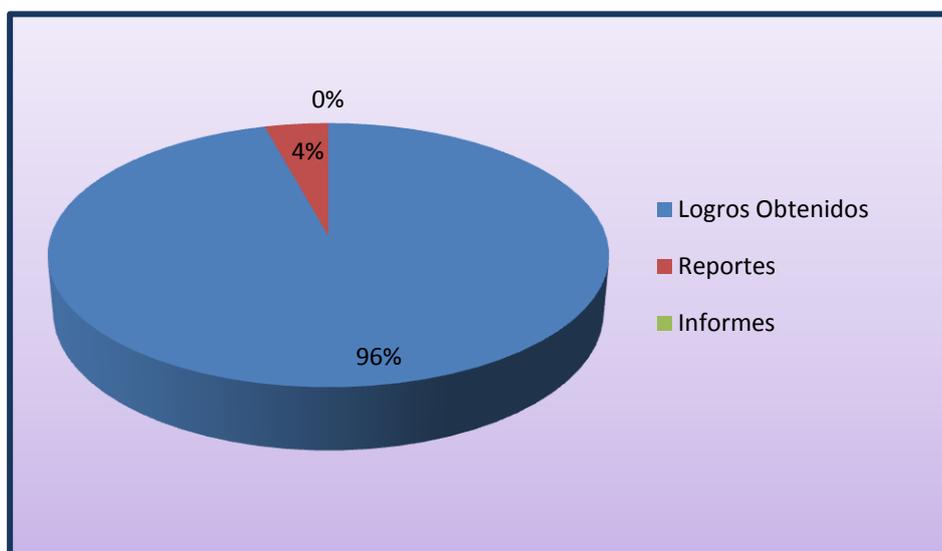
Cuadro 11. Evaluación de actividades

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Logros Obtenidos	250	96%
Reportes	11	4%
Informes	0	0%
TOTAL	261	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 9. Evaluación de actividades



Análisis y Lectura Interpretativa: En el presente gráfico se puede observar que el 96% de los docentes son evaluados mediante logros obtenidos porque consideran que el obtener un logro en alguna actividad planteada es el mejor resultado que pueden presentar y aportar a la Institución, mientras que al 4% lo evalúan mediante reportes de las actividades realizadas al finalizar cada mes. También se pudo notar que el 0% de docentes son evaluados mediante informes de sus actividades.

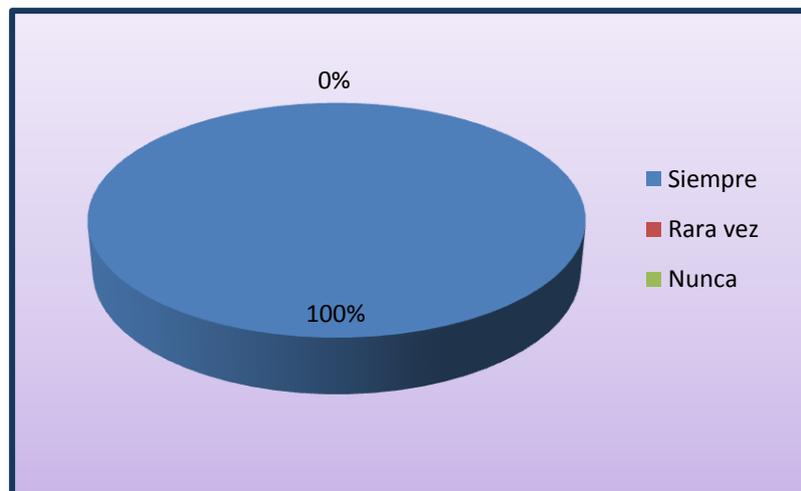
10. ¿Al realizar actividades internas en la Institución se basan a un cronograma?

Cuadro 12. Actividades Internas en base a cronograma.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Siempre	261	100%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	261	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales
Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 10. Actividades Internas en base a cronograma.



Análisis y Lectura Interpretativa: Según la opinión de cada docente encuestado se pudo obtener como resultado que el 100% de los docentes siempre se basan a un cronograma previamente establecido para realizar alguna actividad en la Institución, debido a que consideran que es indispensable para cumplir los objetivos propuestos dentro del tiempo establecido.

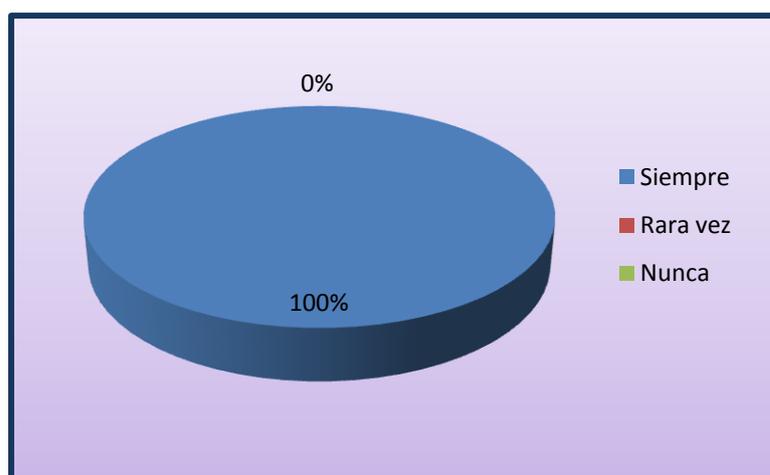
11. ¿Considera que es importante respetar el cronograma de actividades para poder cumplir con todas las actividades planteadas?

Cuadro 13. Cumplir con el cronograma de actividades.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
De acuerdo	261	100%
En desacuerdo	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	261	100%

Fuente: Encuesta a los docentes de las Instituciones Fiscales
Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 11. Cumplir con el cronograma de actividades



Análisis y Lectura Interpretativa: Según la opinión de cada docente encuestado se pudo obtener como resultado que el 100% de los docentes siempre se basan a un cronograma previamente establecido para realizar alguna actividad en la Institución, debido a que consideran que es indispensable para cumplir los objetivos propuestos dentro del tiempo establecido.

Encuesta realizada a los Directores de las Instituciones Fiscales de la zona urbana del Cantón Naranjito.

Los resultados que se obtuvieron de las encuestas realizadas a los directores de las Instituciones Educativas fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito, las cuales fueron 12 respuestas obtenidas en cada pregunta realizada y que posteriormente se distribuyeron de la siguiente manera:

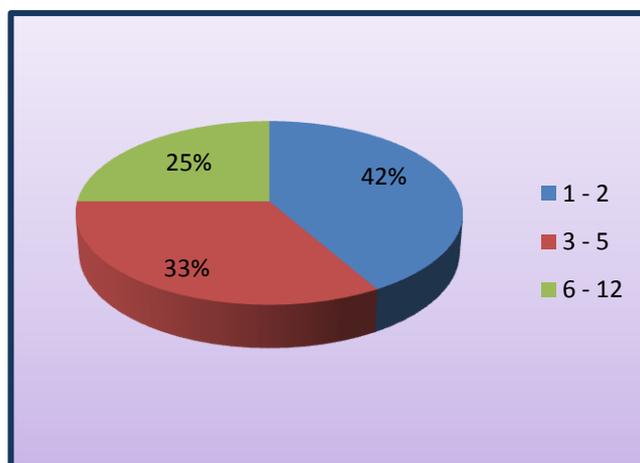
1. ¿Qué tiempo ha dirigido la Institución?

Cuadro 14. Tiempo de labores dirigiendo la Institución Educativa.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
1 - 2	5	42%
3 - 5	4	33%
6 - 12	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los directores de las Instituciones Fiscales
Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 12. Tiempo de labores dirigiendo la Institución Educativa



Análisis y Lectura Interpretativa: Al analizar el gráfico se puede notar que el 42% de los Directores tienen laborando de 1 a 2 años en sus cargos por lo que no poseen mayor experiencia sobre cómo realizar gestiones administrativas y poder mejorar las relaciones con sus colaboradores, el 33% de 3 a 5 y el 25% de 6 a 12.

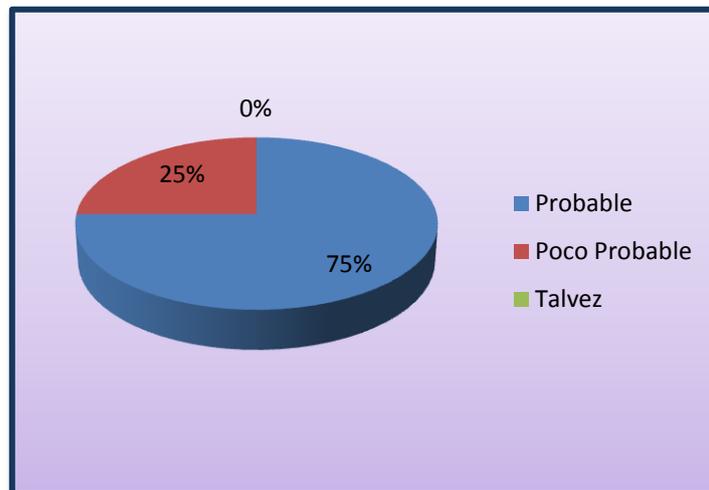
2. ¿Cree Ud. que su desempeño incide en el avance de la Institución que dirige?

Cuadro 15. El desempeño en el avance de la Institución

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Probable	9	75%
Poco Probable	3	25%
Tal vez	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los directores de las Instituciones Fiscales
Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 13. El desempeño en el avance de la Institución.



Análisis y Lectura Interpretativa: Según lo que muestra el gráfico podemos notar que el 75% de los Directores considera que su desempeño es muy importante para el avance de la Institución pero también existe un 25% que cree que esta alternativa es poco probable dándole menor importancia a las actividades y a los resultados que obtiene.

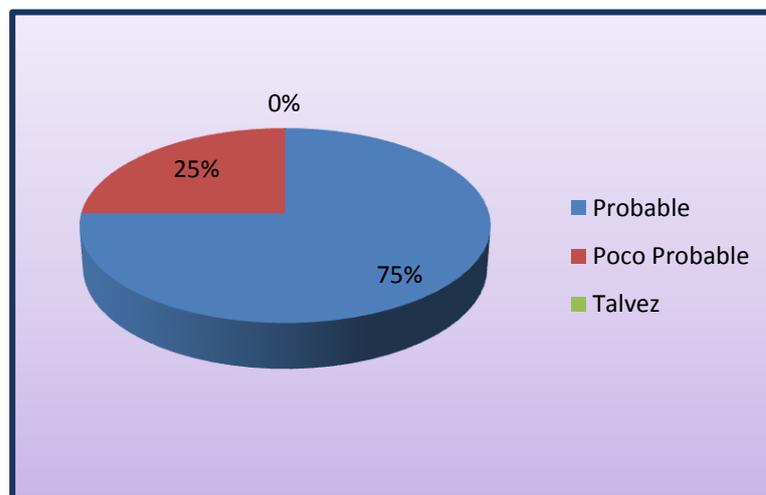
3. ¿Cree Ud. que el cumplimiento de las funciones por lo docentes depende del nivel de desempeño en cada actividad?

Cuadro 16. El desempeño en el cumplimiento de funciones.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Probable	9	75%
Poco Probable	3	25%
Talvez	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los directores de las Instituciones Fiscales
Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 14. El desempeño en el cumplimiento de funciones.



Análisis y Lectura Interpretativa: Según lo que muestra el gráfico podemos notar que el 75% de los Directores considera que el desempeño que tienen los docentes al cumplir sus actividades es muy importante para poder obtener resultados positivos pero también existe un 25% que cree que esta alternativa es poco probable dándole un grado de importancia inferior a las actividades que realizan los docentes.

4. Con respecto al entorno laboral la comunicación que existe es:

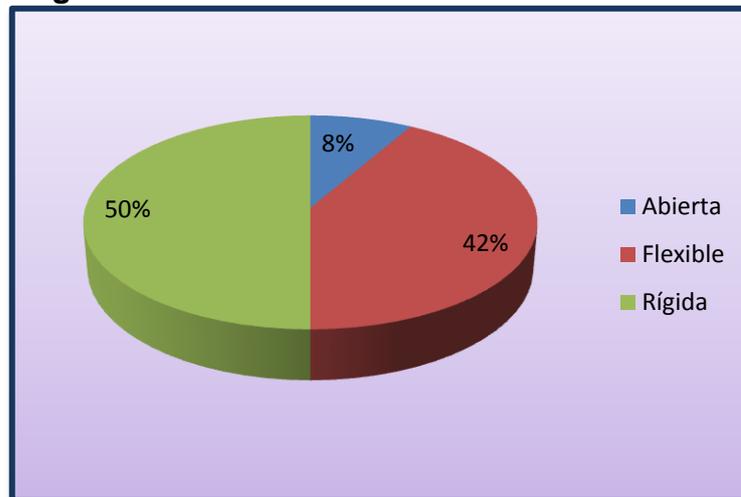
Cuadro 17. La comunicación en el entorno laboral.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Abierta	1	8%
Flexible	5	42%
Rígida	6	50%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los directores de las Instituciones Fiscales

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 15. La comunicación en el entorno laboral.



Análisis y Lectura Interpretativa: Al analizar el gráfico podemos notar que el 50% de los directores considera que la comunicación en su entorno laboral es rígida y que esto dificulta muchas oportunidades, mientras que el 42% considera que es flexible, teniendo presente que sólo el 8% la considera abierta por lo que se puede concluir que la comunicación no fluye de manera positiva dentro de las Instituciones.

5. Considera Ud. que la capacitación incide en la gestión administrativa y los conocimientos que posee con respecto a la administración?

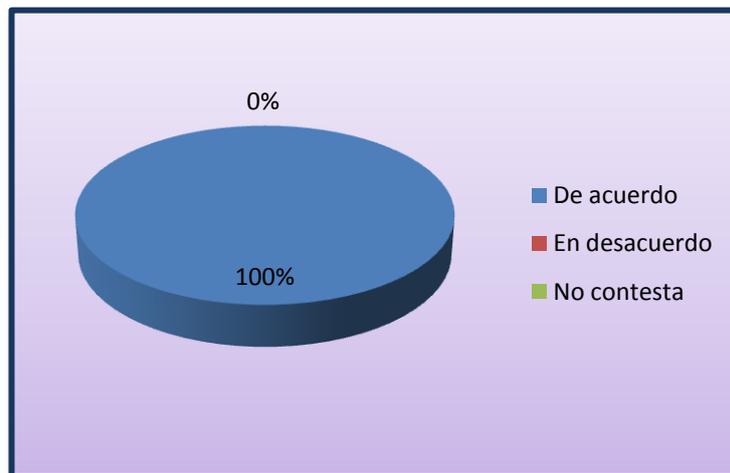
Cuadro 18. La capacitación en la gestión administrativa

Alternativas	Resultados	Porcentaje
De acuerdo	12	100%
En desacuerdo	0	0%
No contesta	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los directores de las Instituciones Fiscales

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 16. La capacitación en la gestión administrativa.



Análisis y Lectura Interpretativa: Al analizar los resultados se puede determinar que el 100% de los directores están de acuerdo en que el capacitarse constantemente beneficiará a las Instituciones en las gestiones que realice, obteniendo así resultados positivos que aportan a su desarrollo.

6. Con respecto a la elaboración de cronograma de actividades ésta se realiza:

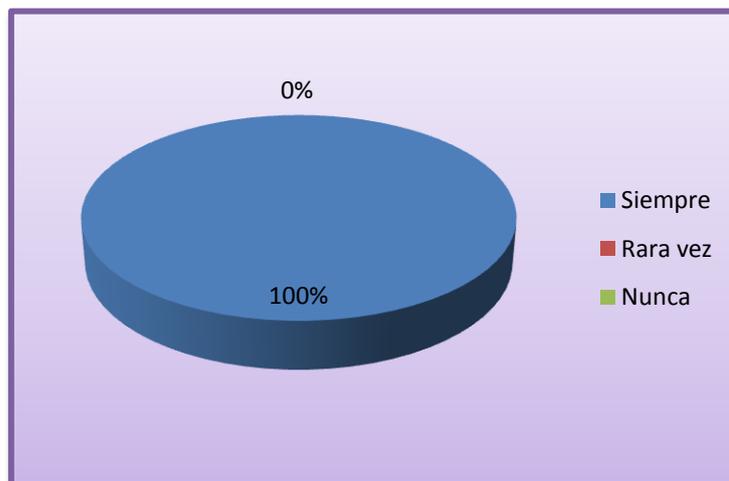
Cuadro 19. Elaboración de cronograma de actividades.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Siempre	12	100%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los directores de las Instituciones Fiscales

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 17. Elaboración de cronograma de actividades.



Análisis y Lectura Interpretativa: Según la opinión de cada director encuestado se pudo obtener como resultado que el 100% con respecto a que siempre realizan un cronograma de actividades debido a que esto les permite concluir las actividades en el tiempo determinado y a obtener buenos resultados.

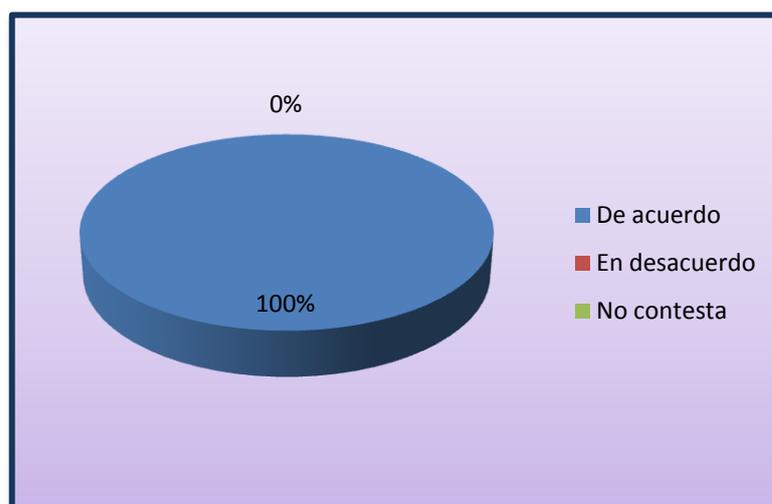
7. ¿La relación interpersonal incide en la habilidad para generar conversaciones empáticas?

Cuadro 20. Relaciones interpersonales.

Alternativas	Resultados	Porcentaje
De acuerdo	12	100%
En desacuerdo	0	0%
No contesta	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los directores de las Instituciones Fiscales
Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 18. Relaciones interpersonales.



Análisis y Lectura Interpretativa: Según el gráfico podemos notar que el 100% de los directores están de acuerdo que las relaciones interpersonales inciden en generar conversaciones empáticas.

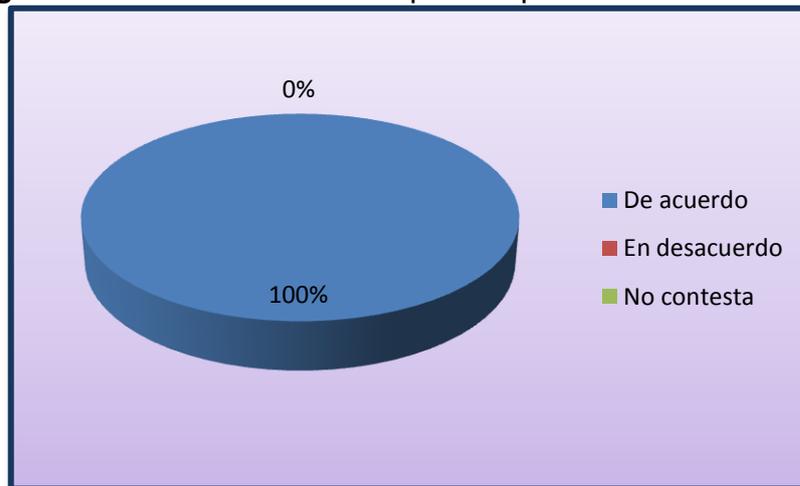
8. ¿El generar conversaciones empáticas permitirá que se realicen eventos culturales que fomenten la integración?

Cuadro 21. Conversaciones empáticas para eventos culturales

Alternativas	Resultados	Porcentaje
De acuerdo	12	100%
En desacuerdo	0	0%
No contesta	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los directores de las Instituciones Fiscales
Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Figura 19. Conversaciones empáticas para eventos culturales



Análisis y Lectura Interpretativa: Según el gráfico podemos notar que el 100% de los directores están de acuerdo que las conversaciones empáticas son muy importantes al momento de realizar eventos culturales o de cualquier índole debido a que esto influirá para poder tomar decisiones correctas.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

A efectos de fortalecer los resultados obtenidos en la encuesta hemos estimado necesario entrevistar a un grupo de directores, quienes cuentan con un amplio conocimiento respecto a ciertas herramientas del Coaching como producto de sus interacciones diarias y capacitaciones especializadas.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer la carrera de la docencia?

Acorde a las respuestas de los directores entrevistados se determinó que la mayoría de profesionales llevan laborando más de 40 años en el ejercicio de la docencia, que al interpretar se puede notar que han empezado su carrera a muy temprana edad.

2. ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo de Director de ésta Institución?

En este literal se pudo determinar lo contrario, es decir que los Directores llevan poco tiempo laborando en sus cargos y que les ha tocado enfrentarse a situaciones complejas con respecto a la comunicación y a cambios drásticos acorde al sistema educativo.

3. ¿En qué ámbito se han presentado cambios en la Institución Educativa en los últimos 5 años?

Cómo resultado a esta pregunta los directores consideran que se han presentado varios cambios y más aún con relación al personal docente, pues debido a los constantes concursos de mérito y oposición han llegado nuevos docentes, también se han presentado cambios de infraestructura ya sea de adecuación o implementación en cada una de las Instituciones según las gestiones realizadas.

4. ¿Existen políticas de Evaluación y Control? ¿Quién o quiénes son los encargados de efectuarla?

Los Directores responden que si existen políticas de evaluación y control pero que no son realizadas con frecuencia, porque se enfocan en medir los resultados según los logros obtenidos en cada actividad realizada. Los encargados de realizar estas evaluaciones es la comisión designada a inicios del período lectivo.

5. ¿Cómo calificaría Ud. el clima laboral entre los docentes de la Institución que Ud. dirige?

En esta pregunta se pudo notar que no son todas las Instituciones que consideran que dentro de su entorno laboral existe un buen clima laboral.

Además el Lcdo. Carlos Barragán MSc. Indica que él considera que entre él y los docentes que están bajo su dirección tienen muy buenas relaciones interpersonales ya que se consideran una familia, pero teniendo presente que es un aspecto muy delicado de tratar pues cuando no existe una buena comunicación se crean malinterpretaciones que generan discordias y resultados negativos por lo que recalca que se debe trabajar este aspecto de manera constante.

En cambio las demás instituciones consideran que las relaciones no son buenas y que eso les genera conflictos.

6. ¿Con qué frecuencia capacita al personal docente de la Institución que Ud. dirige?

Se pudo notar que por lo general los docentes se capacitan solo en temas que son exigidos por el Ministerio de Educación, debido a que no existe una cultura que incentive a los docentes a capacitarse en temas relacionados con el liderazgo para su crecimiento profesional y aporte para la institución.

7. ¿Los cursos de capacitación brindada provienen de parte del estado?

Los Directores contestaron que sí, que todos los seminarios de capacitación provienen del estado y recalcaron que son capacitaciones relacionadas con las asignaturas impartidas por cada maestro.

8. Con respecto a la capacitación de los docentes considera qué es importante efectuarlos de manera particular? ¿Qué temas cree Ud. que serían importantes?

Los Directores consideran que si se deben realizar capacitaciones y actividades particulares que refuercen aspectos importantes para el progreso de la Institución.

Consideran que los temas a tratar debería ser relacionados con el desarrollo del desempeño, inteligencia emocional, trabajo en equipo así se mejorará el clima laboral debido a que existen variedad de conflictos que perjudican a las gestiones realizadas.

El Máster Carlos Barragán Director de la Escuela Dr. Luisa Martín González considera que el tema de capacitaciones es importante pero que esto debe ser reforzado mediante actividades que permitan relacionarse a los docentes y que trabajen por un bien común, recalca que se pueden recibir capacitaciones pero si no se las aplica en el aspecto laboral no servirán de nada.

4.3 RESULTADOS

Luego de los análisis de los resultados obtenidos con las encuestas y entrevistas realizadas a los docentes y directores de las Instituciones Educativas de la zona urbana del cantón Naranjito se encontró favorable la idea de que la capacitación es primordial para fortalecer el desempeño y las competencias de liderazgo de los directores con el fin de beneficiar y promover el avance en las Instituciones.

En los resultados analizados se puede notar que el 38% de los docentes de las Instituciones Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito tienen laborando de 6 a 12 años en la misma institución lo que indica que han podido presenciar cambios positivos y negativos en el transcurso del tiempo, por tal motivo se presenta un 31% de opiniones que considera que el progreso de las Instituciones ha sido deficiente por los resultados obtenidos a las pocas gestiones realizadas, a esta situación se han considerado posibles causantes como la falta de buenas relaciones interpersonales las que un 37% de docentes la consideran deficiente entre sus compañeros de labores pero cabe recalcar que no tan solo existe malas relaciones entre compañeros sino también entre docentes y director con un 34% que considera que las que son deficientes por lo que se dificultan realizar gestiones administrativas, se han realizado integraciones para fomentar la comunicación y mejorar el clima laboral entre compañeros como integraciones pedagógicas y deportivas que han permitido que se relacionen mas pero siguen existiendo inconvenientes y desacuerdos.

Con respecto a las capacitaciones existe un desinterés al momento de capacitarse, ya que existe un 64% que rara vez se capacita y lo hace porque el gobierno pide como requisitos asistir a los cursos y sólo un 33% se capacita siempre porque lo considera importante, pero con respecto a acceder a capacitarse en temas de liderazgo el 100% de los docentes lo considera importante, ya que beneficiará en muchos aspectos en la administración y en el clima laboral consiguiendo así que se pueda alcanzar los objetivos planteados, porque de esta forma el desempeño del personal mejore.

También existe un considerable porcentaje que el 96% de los docentes son evaluados mediante logros obtenidos porque consideran que el obtener un logro en alguna actividad planteada es el mejor resultado que pueden presentar y aportar a la Institución, mientras que el 4% los evalúan mediante reportes, es por este motivo que el 100% de los docentes se basa a un cronograma previamente establecido.

Es por esto que se considera que se debe implementar las herramientas de Coaching para los directores de las Instituciones Educativas debido a que existen muchos inconvenientes en el clima laboral y en las gestiones administrativas.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 22. Verificación de Hipótesis.

HIPOTESIS GENERAL	VERIFICACION
El desempeño de los Directivos incide en el avance de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del Cantón Naranjito que dirigen.	El desempeño es el comportamiento y los resultados obtenidos por un colaborador dentro de un periodo establecido. La pregunta 7 y 8 de la encuesta dirigida a los docentes se obtiene un resultado del 100% que considera el capacitarse mejora el desempeño para contribuir con el avance de las Instituciones. La pregunta 2 confirma con el 75% de aceptación considera que el desempeño incide en el avance de la institución y la pregunta 3 confirma con el 75% del cumplimiento de actividades depende su desempeño.
El rendimiento en el desempeño de los docentes incide en el cumplimiento de actividades programadas.	El rendimiento del desempeño de los docentes es muy importante para el cumplimiento de toda actividad de cualquier índole. La pregunta 7 y 8 de la encuesta dirigida a los docentes se obtiene un resultado del 100% que considera el capacitarse mejora el desempeño para contribuir con el avance de las Instituciones. La pregunta 2 confirma con el 75% de aceptación considera que el desempeño incide en el avance de la institución y la pregunta 3 confirma con el 75% del cumplimiento de actividades depende su desempeño.
Las relaciones interpersonales de los docentes inciden en el clima laboral de la Institución.	El deficiente nivel de relaciones interpersonales entre los docentes y el director es muy perjudicial para el clima laboral y para el normal funcionamiento de la Institución. La pregunta 3 y 8 de la encuesta dirigida a los docentes se obtiene un resultado del 37% y 34% deficiente respectivamente confirma que la relación interpersonal que existe es muy negativa para que una Institución progrese. La pregunta 4 de la encuesta realizada a los directores da un resultado del 50% que confirma que la relación que existe con sus colaboradores es rígida obstaculizando las gestiones administrativas que se desean cumplir.
La gestión administrativa incide en el desarrollo de las actividades del establecimiento.	Las gestiones administrativas realizada pero que no han tenido favorables resultados han sido perjudiciales para la Institución. La pregunta 2 y 9 de la encuesta realizada a los docentes arrojan un resultado del 31% y 96% respectivamente confirmando que existe progreso en las Instituciones Educativas pero no el que debería haber existido ocasionado por las pocas gestiones realizadas aportando a esto la evaluación de actividades mediante logros obtenidos para poder obtener resultados positivos.
La planificación del cronograma de actividades incide en el cumplimiento de los objetivos Institucionales.	La planificación de cronogramas es primordial para poder establecer actividades y cumplir objetivos. La pregunta 10 y 11 de la encuesta realizada a los docentes se obtiene un resultado del 100% confirma que realizan cronogramas de actividades y consideran que es un factor importante para el cumplimiento de objetivos. La pregunta 6 de la encuesta dirigida a los directores arrojan un resultado del 100% confirmando siempre realizan cronogramas de actividades.
Las conversaciones empáticas inciden en el desarrollo de eventos culturales.	La falta de conversaciones empáticas ocasionan que se genere un mal clima laboral y se obtengan resultados desfavorables. Las preguntas 7 y 8 de la encuesta dirigida a los directores dan un 100% de aceptación confirmando así que las conversaciones empáticas son primordiales para las relaciones interpersonales, pero no son fáciles de aplicarlas.

Fuente: Verificación de Hipótesis

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Estructuración de Estrategias de la Herramienta Coaching para el mejoramiento continuo del liderazgo en los Directores de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Estudio Administrativo: En una organización, la administración está basada en la forma de cómo se logran los objetivos trazados con apoyo del talento humano a través del desempeño de varias funciones, como la planeación, organización, dirección y control denominado Proceso Administrativo.

Es muy esencial realizar un análisis y justificación de las decisiones que ayudarán a identificar cómo se desarrollará el proyecto, donde se definirán cada una de las funciones para que se cumplan todas las actividades que comprenden el proceso administrativo.

FODA

“Es una herramienta que sirve para determinar y analizar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”¹⁵.

¹⁵ BORELLO, Antonio: *El Plan de Negocios*, p157.

El beneficio de realizar este análisis, es que la Institución que lo realiza podrá identificar sus fortalezas y oportunidades para enfrentarse a la competencia y reconocer sus puntos débiles para fortalecerlos y mejorarlos.

Dentro del ambiente se encuentran factores internos y externos considerados como fortalezas y debilidades además de las oportunidades y las amenazas respectivamente.

Fortalezas, aspectos positivos que posee la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

Oportunidades, factores que provienen del entorno, lo que la institución aprovecha.

Debilidades, son puntos negativos que la empresa posee que se transforman en impedimentos al momento de beneficiarse de una oportunidad, por lo que se requiere minimizarla.

Amenazas, situaciones externas que afectan de manera negativamente al proceso de cualquier institución.

Estrategias de Coaching

Definición de Coaching

El coaching es un proceso de desarrollo enfocado a la adquisición y mejora de habilidades de gestión por parte del directivo, director general, etc., que tiene como objetivo fundamental aumentar su nivel de rendimiento¹⁶.

Los resultados que se obtienen de un proceso de coaching son positivos para la institución a la que se aplica y beneficia también a los directivos.

“Se considera también como una serie de técnicas combinadas que crean un autoconocimiento que trae al presente la posición de clarificar objetivos y marcar el desarrollo de los mismos”¹⁷.

¿Qué son las estrategias de Coaching?

Las Estrategias de Coaching son aquellas que permiten que los procesos de cambio se puedan aplicar dentro de la organización, y que esta se introduzca dentro de quienes conforman la Institución.

Aporta a que el colaborador defina su camino para alcanzar los objetivos trazados.

¹⁶ PAYERAS SERRA, Johan: *Coaching y Liderazgo*, Díaz de Santos, España, 2004.

¹⁷ PORTAL DEL COACHING: <http://portaldelcoaching.com/coaching/>

Se necesita la estrategia para poder integrar los objetivos con todos los miembros de la organización, por lo que es necesario que la manera en la que se aplica el método sea directamente sobre las competencias del individuo debido a que esto facilitaría los procesos que se estén aplicando.

En cambio, el deber de la empresa es poner en práctica la aplicación de estrategias para lograr que todos trabajen conjuntamente optimizando los recursos y el desarrollo del potencial de sus empleados.

¿Para qué sirven las estrategias de coaching?

Las estrategias de coaching sirven fortalecer el desarrollo de los colaboradores mediante el desarrollo de sus competencias y su aprendizaje combinando el buen clima laboral para poder generar nuevas ideas que conlleven al éxito y al incremento de la inteligencia emocional que es beneficioso tanto para la organización como en el ámbito personal.

Se enfoca a obtener excelentes resultados basándose en fortalecer las capacidades de cada talento humano que conforma alguna institución, las estrategias de coaching se basan en obtener cambios radicales positivos en el comportamiento del talento humano, en el rendimiento, entre otras mediante el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre cada integrante del medio laboral que los rodea.

Beneficios de la aplicación de estrategias de Coaching.

Los beneficios que se presentan mediante la aplicación de Coaching están enfocados a mejorar los procesos que se aplican dentro de la institución como crear una visión compartida de los objetivos que se desean alcanzar, esto es, que cada colaborador se sienta comprometido a cumplir sus actividades con el mismo énfasis que los líderes luchan por obtenerlos, otro beneficio es la de poder designar autoridad entre sus colaboradores para que puedan tomar decisiones en momentos necesarios por lo que se fomenta la comunicación y las buenas relaciones entre compañeros, se puede mencionar que todos estos beneficios también generan resultados positivos para el crecimiento individual ya que al realizar diferentes actividades y con la debida capacitación podrán adquirir nuevas experiencias que creen un crecimiento y fortalecimiento en sus capacidades.

Se tiene presente que al generar todo este tipo de acciones se puede fortalecer otros aspectos como la responsabilidad de cumplir las metas establecidas, estar dispuestos y listos para enfrentar al cambio a la vez sentirse motivados y comprometidos con la institución, todo esto genera que cada vez se desarrollen de manera eficiente y eficaz los procesos.

Tipos de estrategias de Coaching

EL LIDERAZGO

Definición

“Proceso de dirigir y guiar en actividades designadas en el ámbito laboral de los miembros de un grupo”.¹⁸

También se considera al liderazgo como la capacidad de influir en el comportamiento de las personas de su entorno.

Estilos de liderazgo

Existen varios estilos de liderazgo planteada por diversos autores:

Estilo directivo.

Se considera al líder que no pide opinión a sus colaboradores, se dedica a dar instrucciones sobre cómo deben desarrollar alguna tarea asignada.

Se recomienda este estilo cuando el factor tiempo es escaso en algún proceso porque limita enseñar paso a paso lo que deben seguir.

Estilo participativo.

Es aquel que permite que sus colaboradores opinen sobre alguna actividad, pero siempre el líder es quien toma las decisiones más adecuadas.

Este estilo se aplica cuando existe confianza entre líder y colaborador, de esta forma generan motivación al permitirles participar con ideas.

Estilo delegativo.

Se refiere a dar autoridad a un colaborador para resolver posibles conflictos que se generen y tomar decisiones en ausencia del líder.

¹⁸ STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel: *Administración*, Prentice Hall

Estilo transformacional.

Este estilo transforma a los colaboradores haciendo que superen sus expectativas y alcancen sus objetivos planteados, consiguiendo con esto resultados positivos tanto personal como para la institución.

Estilos de liderazgo transaccional.

Se basa en técnicas de motivación para los colaboradores mediante recompensas o con amenazas, con el fin de que se alcancen las metas establecidas.

En este estilo no se tiene comunicación directa con los colaboradores, la información es limitada.

Competencias o cualidades de un líder

“Se denominan a las competencias como características subyacentes en una persona, y que están casualmente relacionadas con un desempeño exitoso en alguna actividad realizada”.¹⁹

También es considerada como la capacidad para aplicar de manera correcta recursos propios y del medio en el que se encuentra para alcanzar una meta, lo que indica que para mejorar las competencias es importante estar motivado al realizar alguna actividad además de tener un orientador que encamine hacia un nuevo porvenir mediante la aplicación de conocimientos que ayuden a fortalecer el talento.

El proceso de liderazgo está integrado por 4 factores:

- El líder
- El grupo de seguidores
- La meta establecida
- El contexto

Este aspecto tiene como referencia la interpretación del perfil como persona y las competencias que debe poseer el líder para que sea efectivo.

Se consideran los siguientes perfiles de líder efectivo:

¹⁹ RÁBAGO LÓPEZ, Eduardo: *Gestión por competencias*, p24.

Negociación y manejo de conflictos.

Se considera a la solución que encuentra el líder ante un conflicto previo a un intercambio de criterio.

Visión prospectiva

Es la visión a futuro que posee el líder para saber hacia dónde encaminar a sus seguidores.

Conocimiento del entorno.

Es la capacidad que posee el líder de agregar a la solución asignada los factores negativos que afectan el funcionamiento de sus actividades.

Pensamiento ético.

Competencia basada en la honestidad a la hora de administrar además de valorar los eventos internos y externos de la institución, se basa en la aplicación de valores morales.

Creatividad.

Competencia basada a la creación de ideas innovadoras para mejorar procesos y resolución de problemas rompiendo paradigmas errados para poder cumplir las metas establecidas.

Innovación.

Esta competencia se basa en realizar nuevas actividades para generar un cambio de procesos, tecnología, etc. que incremente la rentabilidad, la eficiencia y la eficacia.

Espíritu emprendedor.

Esta competencia se relaciona con la constante actividad de indagar de manera continua en el entorno mejores oportunidades para garantizar el cumplimiento de objetivos teniendo en cuenta que este objetivo debe ser común tanto como para la organización como para el colaborador.

Comunicación efectiva.

“Competencia que desarrolla el líder para escuchar y valorar empáticamente información, ideas y criterios que su equipo le comunique, teniendo la capacidad de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo”.²⁰

Relaciones interpersonales.

Reconoce que todos los colaboradores son diferentes relacionándose con los demás según sus ideales y actitudes, creando así un agradable ambiente de trabajo.

Flexibilidad.

Permite al líder poseer mente abierta para la toma de decisiones asertivas, además de poder adaptarse a cualquier cambio que genera el mundo competitivo.

Autodesarrollo.

Esta competencia permite al líder a mantenerse en constante crecimiento y fortalecimiento de sus capacidades y habilidades buscando siempre el camino hacia la excelencia.

Trabajo en equipo

“Permite al líder reunir un número de colaboradores, utilizar sus conocimientos y habilidades complementarias y así juntarlas para lograr determinados objetivos mediante actividades”.²¹

Pensamiento estratégico.

Esta competencia se basa en tener la capacidad de determinar la situación actual de la institución en relación al mercado que la rodea mediante un análisis tanto interno como externo para poder establecer estrategias factibles.

Efectividad

Se refiere a la competencia de un líder para lograr los óptimos resultados de calidad con el mínimo uso del talento humano y técnico, mediante la comunicación, la motivación y la sus colaboradores.

²⁰ COLSUBSIDIO:

http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/Q/que_competencias_debe_tener_un_buen_jefe/que_competencias_debe_tener_un_buen_jefe.asp?CodSeccion=44

²¹ ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR, María: El trabajo en equipo, p13.

El liderazgo directivo en las Instituciones Educativas

El liderazgo del director implica un papel muy importante en las gestiones que realizan las instituciones educativas.

Frente al cambio radical que ha realizado el gobierno con el ímpetu de que la educación sea encaminada por el buen vivir, teniendo presente que se han dado para mejorar la calidad educativa, por esto debe tener una visión a fondo de las gestiones institucionales que se requiere y así poder identificar todas las posibles oportunidades para fomentar el desarrollo de la institución que dirige y es necesario tener unas buenas relaciones interpersonales con la comunidad educativa, además de todo se debe ayudar a los docentes a fortalecer el trabajo en equipo, aportando que se deben conocer las competencias de cada uno de los colaboradores para que estos se desarrollen y mejoren sus trabajo.

El director de cada institución debe ser un buen líder para poder facilitar los procesos que se aplican, teniendo la capacidad de escuchar, comunicar y ofrecer confianza a la comunidad educativa para escuchar y analizar en conjunto todas las posibles soluciones que se pueden generar frente a posibles problemas.

En conclusión, el director de una institución educativa posee el desafío de generar en su comunidad un buen clima laboral, y una participación de todos en las gestiones propuestas.

5.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se han creado paradigmas errados que impiden el crecimiento profesional de cada una de las personas que han alcanzado alguna etapa en su vida, consiguiendo con esto que su rendimiento disminuya ocasionando que sus objetivos no puedan cumplirse, también se puede notar que en muchos casos no solo se debe al desinterés propio por seguir preparándose si no a que en muchas Instituciones no se hace hincapié en el continuo mejoramiento debido a que consideran al talento humano como un recurso más de la Institución sin darse cuenta que el talento humano es quien hace que todo funcione para bien o para mal.

Todo Institución se plantea metas que desean alcanzar en un tiempo establecido, lo primordial es cumplirlas sin enfocarse en quienes cumplen esas metas, para poder alcanzar los objetivos se debe fortalecer el conocimiento de cada uno de quienes forman parte de la institución para que se puedan cumplir de forma eficaz y eficiente.

En las instituciones se capacita al personal respecto a los cursos que ofrece el gobierno, pero continúan laborando capacitándose en temas de asignaturas y ejercicio de la docencia pero no en temas que sirvan para generar buenas relaciones entre los que conforman esa comunidad educativa.

Es por tal motivo que se lleva a cabo la propuesta de aplicar cursos de coaching ya que es considerada como una herramienta que permitirá un mejoramiento continuo de las competencias de liderazgo, fomentando así la comunicación entre el personal de trabajo, entablando conversaciones amenas que puedan llevar a un acuerdo en las diferentes actividades planteadas y alcancen un objetivo común.

La implementación de estrategias es una alternativa para fortalecer y mejorar el desempeño de cada uno del talento humano, consiguiendo así que estos forjen sus actividades de una forma eficiente y eficaz, ya que se podrán identificar las competencias que cada uno posee poniéndolas en práctica en cada una de sus gestiones beneficiando a toda la comunidad naranjiteña mediante el progreso de cada una de las Instituciones porque trabajando en conjunto cada institución podrá mejorar en todo aspecto internamente y estará preparado para posibles cambios externos.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Diseñar Estrategias de Coaching enfocadas en el Liderazgo dirigidas a los directores de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito, que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa y desarrollo de los Planteles.

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

Efectuar un diagnóstico FODA del Liderazgo Directivo de las Instituciones Educativas de la zona urbana del Cantón Naranjito, a fin de establecer los parámetros estratégicos de Coaching.

Identificar estrategias de Coaching enfocadas en promover Liderazgo Directivo y fortalecimiento de la gestión administrativa.

Implementar la operatividad de las estrategias de las herramientas de Coaching para demostrar las actividades que permitirán dar cumplimiento a las mismas.

Cuantificar los costos de aplicación de las estrategias de Coaching a fin de que puedan implementarse.

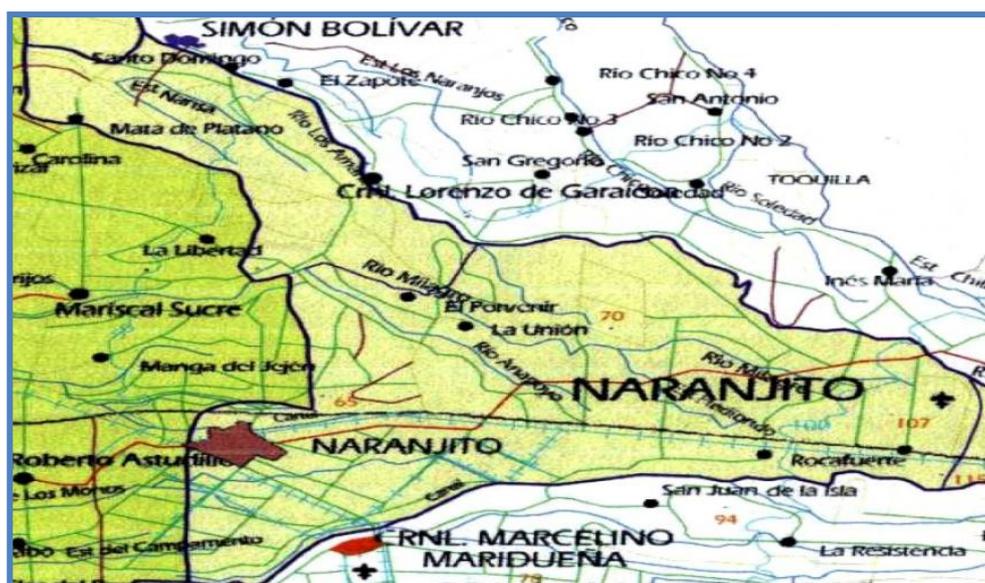
5.5 UBICACIÓN

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Naranjito

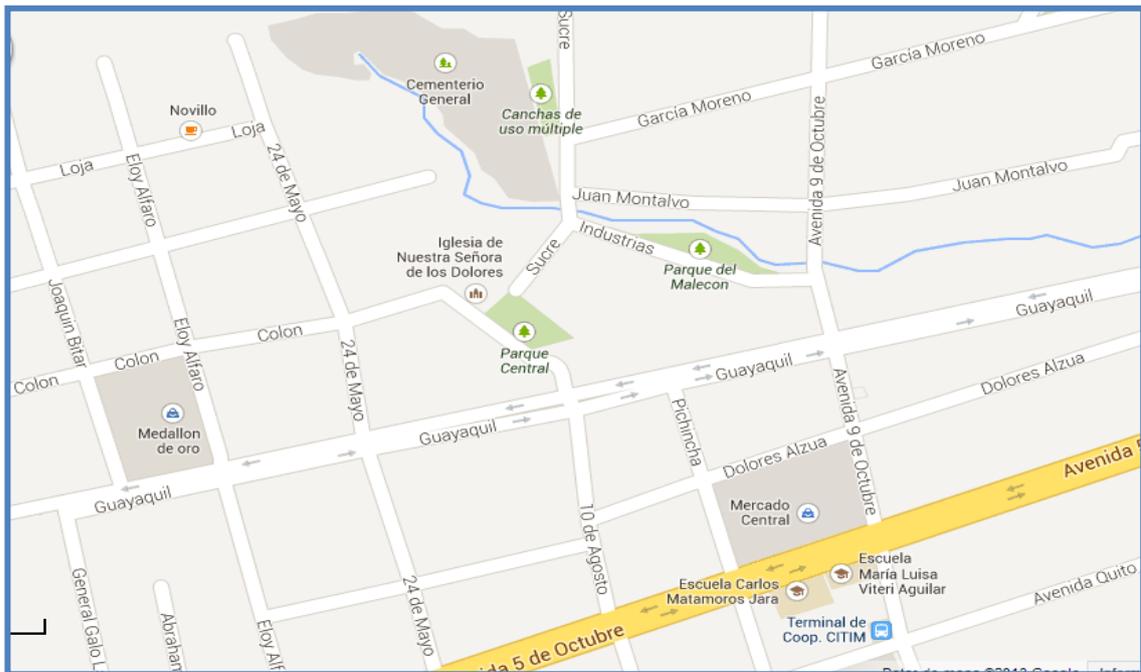
Figura 20. Mapa del Cantón Naranjito.



Fuente: Google Maps

La ubicación de la propuesta se encuentra en diferentes sectores de la zona urbana del cantón naranjito, debido a las prioridades que da la educación a cada sector del cantón, teniendo presente que esta propuesta se puede aplicar a todas las Instituciones que se encuentran en el sector.

Figura 21. Ubicación del sector céntrico del Cantón Naranjito.



Fuente: Google Maps

5.6 FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad de un proyecto permite minimizar riesgos que puedan presentarse al momento de aplicar algún cambio, además de conocer más a fondo las oportunidades que pueden generarse y realizar un pronóstico si en un futuro el proceso de aplicación tendrá éxito o fracaso.

El estudio está direccionado a determinar estrategias que mejoren las competencias de liderazgo en los Directores de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito y el mejoramiento del desempeño de los docentes, con la implementación de la herramienta de estrategias de Coaching para fomentar las gestiones administrativas obteniendo así valorar cada talento humano para que realice una excelente labor en sus actividades.

Se puede notar que en las investigaciones realizadas en las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito existen un bajo nivel de gestiones administrativas en pro mejoras y también existe la presencia de mal estado del clima

laboral debido a las malas relaciones interpersonales y no aplican medidas para mejorarlo. Existe un escaso porcentaje de instituciones que aplican procesos de empatía y de liderazgo para mantener buenas relaciones con el talento humano y han obtenido buenos resultados y han podido alcanzar objetivos propuestos, debido a que si consideran que es muy importante conocer sobre liderazgo para fomentar al desarrollo institucional que no solo es beneficioso para ellos sino para toda la comunidad.

La factibilidad administrativa consiste en determinar la estructura organizativa con la que se efectuará la propuesta, aplicando la que más relación tenga con el mismo y se adapte de manera eficiente a los procesos que se aplicaran, en la presente investigación esta factibilidad es viable debido a que existen los medios y recursos necesarios para implementar en cada institución las estrategias de Coaching propuestas y cumplir con el proceso de actividades que se plantearon para obtener los resultados deseados y aportar al progreso de la Institución.

Factibilidad Operativa consiste en todo aquello que se relaciona con procesos y que su realización depende del talento humano, en la presente investigación se pudo determinar que existe factibilidad operativa, debido a que cada director de las Instituciones están de acuerdo en aplicar estrategias de coaching en su gestiones administrativas.

Factibilidad Técnica consiste en demostrar que la propuesta puede ser puesta en marcha, teniendo en cuenta los riesgos que pueden presentarse en su funcionamiento. En la presente investigación se puede determinar que la propuesta tiene factibilidad técnica porque se han analizado y realizado todos los requerimientos necesarios para comprobar su efectividad y su posterior aplicación en las Instituciones educativas.

Factibilidad Presupuestaria consiste en los recursos y costos con los que se puede efectuar a propuesta, en la investigación existe factibilidad presupuestaria debido a que se utilizan los recursos de la institución y para realizar capacitaciones particulares se basan a realizar gestiones para obtenerlas mediante proyectos de vinculación que realizan las universidades a través de estudiantes que están por culminar su carrera universitaria, en el caso de pagarlas se realizaran actividades extracurriculares que no se vinculan con la institución para obtener los fondos necesarios.

Factibilidad Legal consiste en todos los requerimientos necesarios para la aplicación de la propuesta, en la investigación existe factibilidad legal ya que se rige a los artículos establecidos en la Constitución del Ecuador.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

El coaching es una herramienta necesaria para poder encaminar al mejoramiento de competencias de liderazgo, que a su vez promoverá al fortalecimiento del desempeño de cada docente y generará resultados favorables para el mejoramiento del desempeño, de la creatividad, la comunicación, el trabajo en equipo la solución de conflictos que proporcionaran un mejor rendimiento en cada una de las gestiones realizadas y que a su vez desarrollaran un clima laboral agradable.

Los profesionales que forman parte de este proceso y ocupan cargos como el de dirigir instituciones, incrementan sus competencias de liderazgo y mejora el clima laboral de su institución además que se comprometen con la organización a cumplir a cabalidad cada actividad en beneficio para ella y para la comunidad naranjiteña

5.7.1 Actividades

Análisis FODA del Liderazgo Directivo en las instituciones educativas fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito.

Antes de iniciar con el planteamiento del análisis FODA, se define una directriz de dichas acciones, encaminadas a formar una base filosófica que cree conciencia en los directivos de las instituciones educativas fiscales de la zona urbana el Cantón Naranjito, a tal punto que los sensibilice sobre la importancia de las herramientas del Coaching para obtener un Liderazgo Directivo beneficioso y las actividades que se deben cumplir para que generen buenos resultados que los lleve a acoger las estrategias que se proponen en dicha propuesta.

Misión

Ser un proceso que despliegue y forme competencias firmes mediante las herramientas de Coaching para motivar al talento humano a generar resultados positivos al alcanzar un objetivo común, beneficioso tanto para la Institución como para su vida profesional.

Visión

Ser reconocido como un proceso óptimo para fomentar el liderazgo en directivos de Instituciones Educativas mediante las herramientas del Coaching.

ANÁLISIS FODA

Con esta herramienta se pretende que el proceso tenga mayor efectividad, debido a que nos permitirá conocer puntos débiles y fuertes en el ambiente interno y externo.

Cuadro 23. Análisis FODA al Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo planificado a través de cronogramas de actividades.• Evaluación de desempeño.• Fomento de actividades de integración.• Una minoría de Instituciones Educativas Fiscales realizan procesos relacionados al coaching.	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo del Estado.• Fomento de la cultura en liderazgo.• Existen proyectos de vinculación en las universidades que brindan capacitaciones a Instituciones Educativas Fiscales.• Centros y Universidades que brindan capacitaciones y su financiamiento en temas relacionados al coaching.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Clima laboral poco óptimo en la mayoría de las Instituciones.• Desinterés en los resultados de las actividades.• Bajo desempeño en las actividades culturales y extracurriculares.• Renuencia al cambio por parte del personal docente.	<ul style="list-style-type: none">• No conocen los beneficios del coaching.• Falta de financiamiento para capacitaciones en temas de liderazgo.• Falta de centros de capacitación en la localidad.• Consideran que la falta de liderazgo no afecta al desarrollo de la Institución.

Fuente: Análisis FODA al Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Matriz FOFADODA

Cuadro 24. Estrategias de FOFADODA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo planificado a través de cronogramas de actividades. • Evaluación de desempeño. • Fomento de actividades de integración. • Una minoría de Instituciones Educativas Fiscales realizan procesos relacionados al coaching. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral poco óptimo en la mayoría de las Instituciones. • Desinterés en los resultados de las actividades culturales y extracurriculares. • Existe un bajo desempeño en las actividades extracurriculares y de integración. • Renuencia al cambio por parte del personal docente
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del Estado. • Fomento de la cultura en liderazgo. • Existen proyectos de vinculación en las universidades que brindan capacitaciones a Instituciones Educativas Fiscales. • Centros y Universidades que brindan capacitaciones y su financiamiento en temas relacionados al coaching. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los resultados de las evaluaciones de desempeño y en base a ello plantear las capacitaciones necesarias. • Indagar en las universidades los proyectos de vinculación que brinden capacitación en temas relacionados al coaching.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No conocen los beneficios del coaching. • Falta de financiamiento para capacitaciones en temas de liderazgo. • Falta de centros de capacitación en la localidad. • Consideran que el aplicar coaching no beneficiará al clima laboral. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar actividades de integración que generen una visión global de los beneficios que se obtienen de aplicar coaching a través del trabajo en equipo. • Autogestionar actividades que permitan cubrir costos de capacitaciones. 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el poder de la herramienta coaching mediante la realización de actividades fundadas en nuevos paradigmas • Formar equipos interdisciplinarios entre los docente y promover así el trabajo académico y curricular.

Fuente: Matriz FOFADODA, estrategias de FODA

Autores: Marjorie Lara Cabrera y Dilma Zumba Jácome

Estrategias de Coaching enfocadas en promover Liderazgo Directivo y fortalecimiento de la gestión administrativa.

El implementar esta propuesta fomentará la formación de líderes eficientes y eficaces capaces de dirigir de manera correcta al personal que está a su cargo para encaminarlos a un objetivo común.

Para llevar a cabo esta propuesta se ha desarrollado un plan de actividades para la implementación de de estrategias relacionadas con el coaching y dirigida a los directores de las Instituciones educativas que tienen a cargo la responsabilidad de guiar personal.

- Identificación del perfil del director requerido por el Ministerio de Educación
- Estrategias a Implementar en base a la Matriz FOFADODA.
- Formulación de planes de desarrollo.

Establecer las estrategias requiere previamente dejar en claro cuál es el perfil de un líder educativo, por ello se lo desglosa a continuación:

Identificación del perfil de Liderazgo para los directivos de las instituciones educativas públicas.

“De acuerdo a las múltiples investigaciones que se han efectuado por especialistas en liderazgo educativo, los directivos de las instituciones de educación deben tener el siguiente perfil”²².

- Crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Generar altas expectativa entre los miembros de la comunidad educativa.
- Ejercer un liderazgo compartido y flexible.
- Desarrollar un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición social de cuentas.

Involucrarse en la gestión pedagógica

- Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo;
- Garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación, y;
- Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.

²² MINISTERIO DE EDUCACIÓN: <http://educacion.gob.ec/el-perfil-del-directivo-educativo/>

Gestionar el talento humano y recursos

- Establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal;
- Gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos;
- Promover la optimización del uso y mantenimiento de los recursos;
- Enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal, y;
- Demostrar una sólida formación profesional.

Asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada

- Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional;
- Promover la formación ciudadana e identidad nacional;
- Fortalecer lazos con la comunidad educativa, y;
- Comprometer su labor a los principios y valores en marco del Buen Vivir.

Estrategias a implementar en base a la Matriz FOFADODA.

Utilizar los resultados de las evaluaciones de desempeño y en base a ello plantear las capacitaciones necesarias.

- Reconocer las fortalezas y debilidades propias y del personal

Fomentar las relaciones interpersonales y apuntalar así el clima laboral de las instituciones.

- Fomentar las relaciones interpersonales mediante la comunicación asertiva y apuntalar así el clima laboral de la institución.

Identificar el poder de la herramienta coaching mediante la realización de actividades fundadas en nuevos paradigmas.

- Disfrutar del trabajo, rompiendo paradigmas.

Gestionar con universidades y docentes a través de proyectos de vinculación la realización de actividades y talleres que generen confianza y fortalezcan sus habilidades para un mejor desempeño.

- Vencer el miedo al cambio.

Efectuar actividades de integración que generen una visión global de los beneficios que se obtienen de aplicar coaching a través del trabajo en equipo.

- Aprender a convivir en comunidad bajo la filosofía del trabajo en equipo.

Operatividad de las estrategias.

Cuadro 25. Operatividad de las estrategias, fortalezas y debilidades del personal

ESTRATEGIA 1.- Reconocer las fortalezas y debilidades propias y del personal.					
DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS
Analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño e identificar las competencias que deben ser fortalecidas para un mejoramiento continuo.	Identificar las competencias que tienen falencias para determinar las necesidades a fortalecer.	Informes de la evaluación de desempeño.	6 al 7 Enero 2014	Director Comisión Pedagógica	Detección de necesidades requeridas.
	Organizar una reunión de trabajo para comunicar la forma en que están desempeñando sus labores y buscar planes de mejora.	Docentes Material de Apoyo Salón de Reuniones. Informes	8 Enero 2014	Director	Docentes comprometidos
	Organizar reunión de trabajo para establecer los puntos a favor y en contra sobre el recibir capacitación particular.	Docentes Salón de Reuniones Informes Trípticos	10 Enero 2014	Director	Mejora del desempeño laboral.
Fortalecer mediante capacitaciones las competencias identificadas con un bajo nivel en los resultados de la evaluación del desempeño.	Indagar sobre cursos de capacitación que fortalezcan las competencias identificadas con falencias.	Internet. Guía telefónica. Transporte Resultados de la evaluación de desempeño.	13 al 17 Enero 2014	Director	Coordinación en las actividades
	Establecer los talleres o seminarios y en ellos implementar temas de análisis y reflexión sobre los constantes cambios a los que están expuestos.	Docentes Material de Apoyo Salón de Reuniones	20 al 21 Enero 2014	Director	Mejora del desempeño laboral
INDICADOR: Número de cursos de capacitación con temas relacionados a fortalecer los resultados de la evaluación de desempeño.					

Fuente: Operatividad de Estrategias, evaluación y capacitación
Autores: Lara Cabrera Marjorie y Zumba Jácome Dilma

Interpretación de la Primera Estrategia.

Se ha considerado que como primer punto que se deben analizar los resultados de la evaluación de desempeño que realicen cotidianamente en la Institución, debido que al obtener los resultados se podrá conocer cuáles son las competencias que deben ser fortalecidas en cada uno de los docentes y de esta manera tomar medidas correctivas para mejorar su desempeño laboral y obtener mejores resultados.

El identificar cada una de las competencias de bajo rendimiento permitirá conocer qué beneficios se obtendrán si estas son fortalecidas y mejoradas.

Para dar una solución a este inconveniente que hace que los resultados de las actividades sean inferiores y no se alcancen los objetivos como se espera, se ha propuesto investigar sobre centros que brinden capacitaciones, muy aparte del fortalecimiento curricular que realiza el gobierno, debido a que estas falencias son relacionadas con el clima laboral de la institución y que tienen mucha influencia en el avance de las mismas, por lo que se recurrirá a Instituciones y Universidades que brinden este servicio realizando las gestiones necesarias para recibir las, indagando sobre medios de financiamiento y realizando autogestiones necesarias para fortalecer así el conocimiento que beneficiará a toda la comunidad educativa.

Cuadro 26. Operatividad de las estrategias, actividades de trabajo en equipo.

ESTRATEGIA 2.- Aprender a convivir en comunidad bajo la filosofía del trabajo en equipo.					
DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS
Integrar a los miembros de la institución en actividades curriculares y extracurriculares que permitan fomentar el trabajo en equipo.	Conformar comisiones de trabajo destinadas a fortalecer aspectos internos de la Institución y los trabajos grupales.	Docentes Salón de reuniones	23 Enero 2014	Director	Mejores resultados
	Delegar funciones y tareas a cada comisión conformada alternando debidamente para no caer en la monotonía.	Cronograma Informes Comisiones	24 Enero 2014	Director	Resolución de conflictos
	Realizar Talleres de Resolución de casos educativos que requieran colaboración intergrupal o de áreas diversas.	Trípticos Material de apoyo Docentes	27 al 28 Enero 2014	Director Comisiones	Mejora las relaciones interpersonales
	Elaborar Collages sobre situaciones de liderazgo en las instituciones educativas que permiten generar nuevas opciones.	Trípticos Imágenes Docentes Papelotes	29 Enero 2014	Director Comisiones	Trabajar en base a metas comunes
	Realizar Gimkanas educativas que implique a toda la comunidad a ser parte de la misma y así se fortalezca la convivencia.	Docentes Estudiantes Instalaciones de la Institución	31 Enero 2014	Comisión Pedagógica	Fortalece el trabajo en equipo
INDICADOR: Nivel de comunicación y relaciones interpersonales mediante la obtención de resultados.					

Fuente: Operatividad de Estrategias, actividades de trabajo en equipo

Autores: Lara Cabrera Marjorie y Zumba Jácome Dilma

Interpretación de la Segunda Estrategia.

El conocimiento de cómo desarrollar competencias en una persona se obtiene mediante capacitaciones, pero el aprender a ponerlas en práctica se requiere de las actividades cotidianas que se realizan en el ámbito laboral.

Se ha propuesto la conformación de grupos de trabajo que se denominaran comisiones, estas velaran por el normal funcionamiento de la Institución en los diferentes aspectos con los que diariamente se interactúa, servirán de apoyo a la gestión que realiza el director, es beneficioso porque se genera empatía entre los docentes y generación de ideas innovadoras que aportaran a que el dirigir la Institución no solamente sea responsabilidad del director que está encargado sino de todos quienes conforman la comunidad educativa, porque los beneficios que se obtienen son mutuos tanto para la Institución en sus avances, los docentes en su carrera profesional, los estudiantes y la comunidad en general.

Luego mediante las comisiones se organizan actividades relacionadas a resolver situaciones conflictivas, a convivir en comunidad mediante la elaboración de talleres, collages donde se plasmen ideas sobre el liderazgo positivo que se desea aplicar en la institución, a integrarse mediante gymkanas educativas facilitando la interacción entre cada integrando y desarrollando así competencias vinculadas directamente con las herramientas de coaching.

Cuadro 27. Operatividad de las estrategias, actividades para afrontar cambios.

ESTRATEGIA 3.- Vencer el miedo al cambio.					
DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS
Efectuar actividades grupales que fortalezcan la confianza de cada integrante para enfrentarse a nuevas situaciones.	Realizar ejercicios grupales donde se establezcan retos personales y de sobrevivencia.	Docentes Material de apoyo Guía	3 al 5 Febrero	Director	Motiva al cambio
	Talleres de toma de decisiones que profundicen el compromiso con las metas personales.	Director Docentes Material de apoyo	6 al 7 Febrero	Director	Fortalece los procesos de comunicación.
	Dramatizaciones de situaciones nuevas al estado de gestión Y administración que se vive en las instituciones.	Docentes Director Material de apoyo	11 Febrero	Director	Fortalece la confianza en sí mismo.
INDICADOR: Número de actividades realizadas y nivel de desempeño en su ejecución.					

Fuente: Operatividad de Estrategias, actividades para afrontar cambios.

Autores: Lara Cabrera Marjorie y Zumba Jácome Dilma

Interpretación de la Tercera Estrategia

El trabajo en equipo es muy importante para enfrentarse a situaciones de cambios porque todos se apoyan unos a otros al momento de realizar alguna actividad que implique innovar procesos, pero como cada persona que labora dentro de alguna comisión es responsable de sus actividades designadas y por ende debe estar preparada para enfrentarse a un contorno de cambios se han establecido actividades que fortalezca en cada docente la confianza de asumir cambios radicales.

Es muy importante saber que en la actualidad la preparación técnica para el desarrollo de actividades tiene poco interés y bajos niveles en los resultados debido al mundo en que vivimos, para avanzar se debe concentrar en las cualidades personales lo emocional, la empatía, flexibilidad y escucha activa, son herramientas que fortalecen las competencias de cada profesional y aportan para obtener los mejores resultados en el proceso de gestión.

El realizar actividades que se asimilen a una situación nueva permitirá que cada uno esté preparado para poder resolverla y adaptarse de manera inmediata a cualquier cambio que se esté implementando así podrá tomar decisiones correctas que beneficien a toda la institución y a su perfil como profesional.

Cuadro 28. Operatividad de las estrategias, nuevos paradigmas.

ESTRATEGIA 4.- Disfrutar del trabajo, rompiendo paradigmas.					
DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS
Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva mediante un ambiente de confianza y respeto.	Talleres de Inteligencia emocional para desarrollar habilidades básicas para el desempeño.	Facilitador Salón de reuniones Material de apoyo TIC	12 al 14 Febrero 2014	Director	Genera aptitudes positivas.
	Charlas de aceptación personal que mejoren la comunicación y establezcan confianza.	Facilitador Docentes Salón Audiovisual	17 Febrero 2014	Director	Habilidad de comunicación Aumento del nivel de autoestima.
	Talleres de manejo de conflictos que desarrollen pilares sólidos frente a situaciones de dificultad.	Material de apoyo Facilitador Docentes	24 Febrero 2014	Director	Aumento de conocimiento de estrategias y formas para resolución de conflictos.
	Juego de cambio de roles (docentes y directivos) que permitan establecer conexiones personales y profesionales.	Material de apoyo Salón de reuniones	20 Febrero 2014	Director Comisiones	Fortalece las competencias comunicativas
INDICADOR: Porcentaje de asistencia a talleres y análisis de sus resultados.					

Fuente: Operatividad de Estrategias, nuevos paradigmas.
Autores: Lara Cabrera Marjorie y Zumba Jácome Dilma

Interpretación de la Cuarta Estrategia.

El generar un ambiente agradable de trabajo genera que los que laboran en esa institución disfruten de lo que hacen permitiendo que se tenga nuevas perspectivas de su roles y sus responsabilidades al momento de dirigir.

Se hace énfasis en que para lograr alcanzar las metas propuestas y se efectúen situaciones de constante cambio es importante el desarrollo de aptitudes emocionales debido a que su aplicación tiene relación con la utilización de nuevos paradigmas considerando que es la herramienta principal para conocer ideas y situaciones que antes ignorábamos.

El realizar actividades cotidianas genera monotonía en todos los aspectos del ámbito laboral y personal, haciendo que el trabajo se convierta en algo del cual no se quiere saber, pero el romper paradigmas y obtener beneficio de ello es algo que verdaderamente aporta al desarrollo de la institución y al desarrollo personal ya que se generaran nuevas ideas para resolver conflictos, se realizaran mejores gestiones administrativas, se mantiene la mente activa y constante proceso de generación de ideas fuera de lo común lo que genera que todos se adapten a los cambios de manera inmediata y sin ningún tipo de inconvenientes, pero todo esto se lo realiza mediante un esfuerzo emocional, intelectual y físico.

En el mundo de constante cambio en el que nos encontramos es importante que se esté preparado para enfrentarlo, y es rompiendo paradigmas y con un control emocional, la mejor arma para vencerlo y salir victoriosos de ello.

Cuadro 29. Operatividad de las estrategias, fortalecer el clima laboral.

ESTRATEGIA 5.- Fomentar las relaciones interpersonales mediante la comunicación asertiva y apuntalar así el clima laboral de la Institución.					
DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS
Fortalecer la comunicación entre director y docentes para entablar buenas relaciones y mutuos acuerdos.	Disponer de horarios para dialogar y aclarar inquietudes sobre las diferentes actividades que se realizan.	Instalaciones de la Institución Docentes Informes	3 Marzo 2014	Director	Fortalecimiento de confianza
	Comunicar sobre los avances y logros obtenidos en las gestiones realizadas en pro mejora de la institución.	Salón de Reuniones Informes de actividades	7 Marzo 2014	Director	Mejora de la comunicación
	Realizar reconocimientos públicos en la comunidad educativa por los logros obtenidos como motivación para su continuidad.	Diploma de Honor Director Informe de actividades Docentes	14 Marzo 2014	Director	Docentes Motivados
Integrar a la comunidad educativa en actividades extracurriculares que permitan crear buenas relaciones interpersonales.	Organizar olimpiadas deportivas entre los docentes de área.	Cancha Deportiva Docentes Balones	15 Marzo 2014	Comisión Deportiva	Fortalece el trabajo en equipo
	Organizar programas culturales donde intervenga cada uno de los docentes en diferentes actividades.	Instalaciones de la Institución Docentes Estudiantes Material de Apoyo	18 Marzo 2014	Comisión Cultural	Fortalece el trabajo en equipo
	Organizar una excursión de convivencia en algún punto turístico de la comunidad.	Complejo Recreacional	22 Marzo	Comisión Deportiva	Fortalece las relaciones interpersonales
INDICADOR: Número de actividades concluidas y análisis de sus resultados.					

Fuente: Operatividad de Estrategias, fortalecer el clima laboral.

Autores: Lara Cabrera Marjorie y Zumba Jácome Dilma

Interpretación de la Quinta Estrategia

Una vez fomentado el liderazgo y el trabajo en equipo es necesario fortalecer el clima laboral que existe en la institución para que se cree un ambiente agradable entre los docentes que a diario deben interactuar para mejorar los resultados.

Se planteó un programa de actividades que permitirán que cada integrante trabaje en equipo aplicando la comunicación asertiva para liberar el potencial de cada talento humano.

El aplicar un estilo de comunicación abierta y flexible mantendrá a todos debidamente informados sobre las situaciones en las que se encuentra la institución, logrando así que se fortalezca el vínculo de confianza entre director y docentes.

Además se han organizado convivencias deportivas, culturales y sociales para potencializar así las relaciones interpersonales mejorando el rendimiento en cada actividad desarrollada, haciendo un reconocimiento de las mismas para que cada uno se esmere en cumplir con el objetivo planteado sintiéndose motivado y dispuesto a seguir trabajando.

5.7.2 Recursos.

Informe sobre instituciones que se dedican a capacitar en temas de relacionados a la herramienta coaching, sus costos y duración.

Cuadro 30. Informe sobre los tipos de capacitación, costos y duración.

Temas de capacitación	Estrategia relacionada	Recurso - Costo			Tipos de Aprendizaje			Modalidad Presencial	CONTACTO	Observación
		Institución	Horas	Costo	Seminario	Charlas	Talleres			
Dirección del Talento Humano por competencias	Reconocer las fortalezas y debilidades propias y del personal	Centro de capacitación empresarial CAEPRE	25	\$150,00	X			X	http://caepre.com/	Fortalece las competencias
Desarrollo de habilidades directivas para instituciones públicas.	Fomentar las relaciones interpersonales mediante la comunicación asertiva y apuntalar así el clima laboral de la institución.	Liderazgo Capacitación y Consultoría.	15	\$300,00	X			X	http://www.liderazgo.com.ec/	Mejora las gestiones administrativas
Inteligencia emocional	Vencer el miedo al cambio	Centro de educación continua ESPOL	20	\$155,00			X	X	http://www.cec.espol.edu.ec	Conocer el talento humano que posee
Comunicación Asertiva	Disfrutar del trabajo, rompiendo paradigmas.	Corporación Capacem	20	\$130,00		X		X	corpcapacem@gmail.com	Mejorar la comunicación entre los colaboradores
Coaching Liderazgo y Trabajo en equipo	Aprender a convivir en comunidad bajo la filosofía del trabajo en equipo.	UNEMI	20	\$60			X	X	http://www.unemi.edu.ec/	Se alcanzan los objetivos

Fuente: Informes de capacitaciones en Universidades e Instituciones
Autores: Lara Cabrera Marjorie y Zumba Jácome Dilma

Cuadro 31. Informe sobre los proyectos de vinculación que ofrecen las Universidades en temas de capacitación.

Instituciones	Proyecto de Vinculación	Tipo de aprendizaje	Recurso	Contacto
Universidad Estatal de Milagro	Jornadas de capacitación a docentes	Talleres	Facilitador Salón Audiovisual Material de apoyo	http://www.unemi.edu.ec/vinculacion/
ESPOL	Liderar la prestación de servicios científico-técnicos y la capacitación de recursos humanos que requieren los sectores productivos y los Organismos públicos del Ecuador.	Talleres	Facilitador Salón Audiovisual Material de apoyo	http://www.vinculos.espol.edu.ec/
Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Proyectos de cooperación para el desarrollo.	Capacitaciones	Facilitador Salón Audiovisual Material de apoyo	http://www2.ucsg.edu.ec/maria.pena@cu.ucsg.edu.ec
Universidad Estatal de Guayaquil	Realizar actividades de extensión orientadas a vincular su trabajo académico con todos los sectores de la sociedad, sirviéndolos mediante programas de apoyo a la comunidad, a través de consultorías, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación u otros medios.	Capacitaciones	Facilitador Salón Audiovisual Material de apoyo	http://www.ug.edu.ec/infopublica/Literal%20d/upvc.aspx

Fuente: Informes de proyectos de vinculación con la comunidad
Autores: Lara Cabrera Marjorie y Zumba Jácome Dilma

5.7.3 Impacto

Con el desarrollo de estrategias e incluyendo actividades que permitan el fortalecimiento de las competencias de liderazgo y mejoramiento de las relaciones interpersonales en los directivos de las Instituciones Educativas de la zona urbana del cantón Naranjito y a través de las principales herramientas de coaching se logrará fortalecer el clima laboral de cada Institución debido a que conocerán de los múltiples beneficios que se ofrecen al aplicarlas ya que contribuyen al desarrollo institucional.

Adicionalmente se planteó la estrategia de capacitación en los directivos y todo los docentes debido a que se consideró necesario capacitar e involucrarlos por razones muy poderosas como la que ellos también dirigen grupos de estudiantes en las aulas, en las comisiones designadas y es por ello que todos deben conocer de las herramientas que ofrece el coaching para fortalecer sus competencias de liderazgo.

El impacto que tiene la investigación se puede notar en los siguientes aspectos:

- Contribuir al desarrollo de la comunidad educativa.
- Convertirse en una Institución Modelo.
- Obtener calidad educativa.
- Motivar al desarrollo profesional.
- Mejoramiento continuo de las competencias.
- Fortalecimiento de habilidades directivas y sus gestiones administrativas.
- Unificación de criterios para la correcta toma de decisiones.
- Mejoramiento de actitudes para los procesos de comunicación.
- Contribuir al desarrollo positivo del clima laboral.
- Contribuir a alcanzar los objetivos planteados.

El fin de este estudio es aportar con el desarrollo de las Instituciones educativas a través del buen desempeño del talento humano y mediante un buen clima laboral debido a que esto beneficia a todos ya que trabajan por un bien común, además de que fortalecen el rendimiento del talento humano, se debe tener presente que debe prevalecer la comunicación asertiva sobre todo lo acontecido en las gestiones administrativas.

5.7.4 Cronograma

ACTIVIDADES	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	2013		
				ENERO	FEBRERO	MARZO
Análisis de los resultados de la evaluación de desempeño.	2 días	6/01/2014	7/01/2014			
Reunión de trabajo para informar el nivel de desempeño en sus actividades.	1 día	8/01/2014	8/01/2014			
Reunión de trabajo para establecer los puntos a favor y en contra sobre el recibir capacitación particular.	1 día	10/01/2014	10/01/2014			
Indagar sobre cursos de capacitación	5 días	13/01/2014	17/01/2014			
Establecer los talleres o seminarios a recibir.	2 días	20/01/2014	21/01/2014			
Conformar comisiones de trabajo.	1 día	23/01/2014	23/01/2014			
Delegar funciones y tareas a cada comisión conformada.	1 día	24/01/2014	24/01/2014			
Realizar Talleres de Resolución de casos educativos.	2 días	27/01/2014	28/01/2014			
Elaborar Collages sobre situaciones de liderazgo en las instituciones educativas.	1 día	29/01/2014	29/01/2014			
Realizar Gimkanas educativas que implique a toda la comunidad de la Institución.	1 día	31/01/2014	31/01/2014			
Realizar ejercicios grupales donde se establezcan retos personales y de sobrevivencia.	3 días	3/02/2014	5/02/2014			
Talleres de toma de decisiones que profundicen el compromiso con las metas personales.	2 días	6/02/2014	7/02/2014			
Dramatizaciones de situaciones nuevas al estado de gestión y administración.	1 día	11/02/2014	11/02/2014			
Talleres de Inteligencia emocional para desarrollar habilidades básicas.	3 días	12/02/2014	14/02/2014			
Charlas de aceptación personal que mejoren la comunicación y establezcan confianza.	1 día	17/02/2014	17/02/2014			
Talleres de manejo de conflictos	2 días	18/02/2014	19/02/2014			
Juego de cambio de roles (docentes y directivos)	1 día	20/02/2014	20/02/2014			
Disponer de horarios para dialogar y aclarar inquietudes sobre las diferentes actividades que se realizan.	1 día	3/03/2014	3/03/2014			
Comunicar sobre los avances y logros obtenidos en las gestiones realizadas.	1 día	7/03/2014	7/03/2014			
Realizar reconocimientos públicos en la comunidad educativa por los logros obtenidos.	1 día	14/03/2014	14/03/2014			
Organizar olimpiadas deportivas entre los docentes de área.	1 día	15/03/2014	15/03/2014			
Organizar programas culturales donde intervenga cada uno de los docentes.	1 día	18/03/2014	18/03/2014			
Organizar una excursión de convivencia en algún punto turístico de la comunidad.	1 día	22/03/2014	22/03/2014			
Evaluar los conocimientos adquiridos durante el proceso.	5 días	24/03/2014	28/03/2014			

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Los lineamientos que se utilizaron para evaluar la propuesta son los siguientes:

La información fue obtenida mediante la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas a los directores y docentes de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito, con la finalidad de conocer los problemas principales que se presentan en la comunidad educativa y que restringe su avance para conocer si la propuesta planteada es factible para su ejecución.

Una vez recolectada la información y se han analizado los problemas se procedió a elaborar la propuesta teniendo presente que solo una minoría considera que es normal ese tipo de funcionamiento interno y que no han recibido capacitaciones para mejorar su desempeño en equipo, el objetivo principal de la propuesta es establecer estrategias que fortalezcan las competencias de liderazgo mediante la capacitación para de así hacer un clima laboral positivo que no impida el desarrollo tanto de la institución como de los profesionales quienes la conforman.

A continuación se establecen indicadores que permitirán evaluar la propuesta:

- Número de líderes educativos que mantienen relaciones armoniosas con el personal docente
- Disminución del nivel de conflictos laborales entre docentes y directivos.
- Número de docentes y directivos que aceptan las nuevas disposiciones y cambios educativos.
- Disminución de quejas docentes y de padres de familia o representantes referentes al trato proporcionado por los directivos.

CONCLUSIONES

Las funciones docentes se ven afectadas por las relaciones que se mantienen con los directivos de las instituciones educativas, llegando a situaciones de conflictos que impiden el progreso de la institución y aceptación y cumplimiento de las disposiciones de ley.

El uso de un estilo de comunicación inadecuado afecta de forma directa al clima laboral de la institución, generando que se creen desacuerdos e incumplimientos con respecto a las actividades que se realizan.

El normal desarrollo de actividades laborales en instituciones educativas depende de manera directa de las gestiones administrativas que realice el director de la institución ya que es el encargado de guiar a su equipo de trabajo a obtener resultados favorables y beneficiosos para la institución que dirige.

La planificación del cronograma de actividades es importante para el cumplimiento de objetivos instituciones y ésta se ve afectada debido al desacuerdo y la falta de comunicación entre docentes y directores generando que no se establezcan las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los niveles de flexibilidad al cambio es un factor primordial para el cumplimiento de cualquier proceso que se quiera implementar en la Institución, la renuencia de parte del personal a estos acontecimientos de cambios perjudican a toda gestión que deseen implementar.

RECOMENDACIONES

Es importante que los directivos de las instituciones educativas hagan conciencia sobre su rol, no sólo en el aspecto administrativo sino interpersonal, por ello se recomienda aplicar estrategias de trabajo en equipo que permita la interacción entre la comunidad educativa.

Se recomienda que se aplique una comunicación efectiva, abierta y flexible para que el clima laboral sea agradable y satisfactorio al realizar alguna actividad además que todos puedan participar de ella de una forma amena prevaleciendo el respeto de criterios para que al final lleguen a un acuerdo mutuo.

Es primordial que en toda institución se realice el cronograma de actividades y que todos participen en su elaboración para que no existan inconformidades así todos conozcan lo que se ha establecido y de esta forma pongan en práctica las habilidades que se han desarrollado en el transcurso del proceso.

Se recomienda realizar una evaluación continua del desempeño de las actividades para corregir posibles errores durante la aplicación de las estrategias de la herramienta de coaching.

Para encaminar una dirección hacia el cambio es recomendable replantear su estilo desde los cimientos, iniciando por analizar y definir el estilo de liderazgo que se requiere para la Institución, este debe ser compartido, distribuido enfocado a desarrollar las competencias de todo el talento humano para que asuman riesgos y se enfrenten a procesos de cambio sin ningún inconveniente y todo sea un esfuerzo en equipo y alcancen la meta en común que los motiva a seguir preparándose.

BIBLIOGRAFÍA

AMENDOLA, Luis: *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*, UPV, 2006

ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR, Martín: *El Trabajo en Equipo*, Editorial Progreso S.A., México, 2001.

BAGUER ALCALÁ, Ángel: *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*, Díaz de Santos, España, 2005.

BOU PÉREZ, Juan: *Coaching para docentes*, Club Universitario, España, 2009.

CASTRO, Ximena y PIÑA, Oscar: *Estructuración de estrategias que permitan el fortalecimiento del liderazgo en los altos directivos del sector financiero del Cantón Milagro a través del Coaching*, Proyecto de Grado previo la obtención del Título de Ingeniero Comercial, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, 2012.

DE ZUBIRIA, Julián: *Las competencias argumentativas: la visión desde la educación*, Cooperativa Editorial del Magisterio, Colombia, 2006.

LOZANO, Luz: "El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales", Revista EAN, N°63,

LLUAY, María y Vargas, Manuel: *Implementación de estrategias de coaching en la granja avícola Matilde Esther para mejorar su clima organizacional y la calidad de vida de los empleados*, Proyecto de Grado previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención en Recursos Humanos, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, 2011.

PAYERAS SERRA, Johan: *Coaching y Liderazgo*, Díaz de Santos, España, 2004.

RÁBAGO LÓPEZ, Eduardo: *Gestión por competencias*, Netbiblo, España, 2010.

STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel: *Administración*, Prentice Hall, México, 1996.

TORRES RIVERA DE BRAN, Lidia: *Coaching como herramienta para el mejoramiento continuo de competencias de Liderazgo en Empresas Gautemaltecas*, Tesis de Grado para optar el Grado Académico de Licenciada en Administración y al Título Profesional de Administradora de Empresas, Universidad Mariano Galvez de Guatemala. Guatemala, 2007.

VILLA, Juan y CAPERÁN, José: *Manual de Coaching*, Profit Editorial, España, 2010.

LINKOGRAFÍA

ARTE DEL COACHING: *¿Quién es el coach?*, <http://www.artedelcoaching.com>, extraído el 5 de abril del 2013.

COACHING: *Desarrollo Personal y Profesional* <http://www.es-coach.com/coaching.php>, extraído el 8 de abril del 2013.

COACHING CIUDADREAL: *Un poco de Historia*, http://www.coachingciudadreal.com/?page_id=154, extraído el 5 de abril del 2012.

COACHING PEOPLE: *Coaching empresarial*, <http://www.coachingpeopleecuador.com>, extraído el 5 de abril del 2013.

COACHING & MENTORING: *Como conocer un buen coaching*. <http://www.blccoachingymentoring.com/>, extraído el 6 de abril del 2013.

COLSUBSIDIO:

http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/Q/que_competencias_debe_tener_un_buen_jefe/que_competencias_debe_tener_un_buen_jefe.asp?CodSeccion=44, extraído el 15 de julio del 2013.

DICCIONARIO ETIMOLÓGICO: <http://etimologias.dechile.net/?coche> COACHING CIUDADREAL: http://www.coachingciudadreal.com/?page_id=154, extraído el 15 de julio del 2013.

ESCUELA DE COMUNICACIÓN ONTOLÓGICA: *Coaching Educativo* <http://www.coacheducativo.com.ar>, extraído el 5 de abril del 2013.

GUIA DE COACHING: *Coaching para empresas*, <http://www.guiacoaching.es/ser-coach-profesional.html>, extraído el 9 de abril del 2013.

GUIA DE COACHING: *El Coach*, <http://www.guiacoaching.es/coach.html>, extraído el 12 de abril del 2013.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN: <http://educacion.gob.ec/el-perfil-del-directivo-educativo/>, extraído el 20 de agosto del 2013.

OLA COACH: <http://www.olacoach.com>, extraído el 2 de septiembre del 2013.

PORTAL DEL COACHING: <http://portaldelcoaching.com/coaching/>, extraído el 10 de septiembre del 2013

SER HUMANO Y TRABAJO: *Los diferentes tipos de coaching*, http://www.sht.com.ar/archivo/capacitacion/tipos_coaching.htm, extraído el 10 de abril del 2013.

EL LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

<http://www.escuelasqueaprenden.org/imagesup/EI%20liderazgo%20del%20equipo%20directivo%20en%20las%20instituciones%20educativas.pdf>, extraído el 15 de julio del 2013.

ANEXOS

Anexo 1.

Formato de la encuesta dirigida a Directores



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

ENCUESTA COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERÍA COMERCIAL

Encuesta dirigida a los Directivos de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito.

Objetivo.- La siguiente encuesta busca recolectar información sobre las perspectivas que poseen los directivos en las gestiones que realizan en las Instituciones Educativas que dirigen.

Instrucciones: Marque con una X en el casillero correspondiente a su respuesta.

1. ¿Qué tiempo ha dirigido la Institución?

1 – 2 3 – 5 6 – 12

2. ¿Cree Ud. que su desempeño incide en el avance de la Institución que dirige?

Probablemente
Poco Probable
Tal vez

3. ¿Cree Ud. que el cumplimiento de las funciones por lo docentes depende del nivel de desempeño en cada actividad?

Probablemente
Poco probable
Tal vez

4. Con respecto al entorno laboral la comunicación que existe es:

Abierta
Flexible
Rígida

5. Considera Ud. que la capacitación incide en la gestión administrativa y los conocimientos que poseen los Directores con respecto a la administración.

De acuerdo

En Desacuerdo

No contesta

6. Con respecto a la elaboración de cronograma de actividades ésta se realiza:

Siempre

Rara vez

Nunca

7. ¿La relación interpersonal incide en la habilidad para generar conversaciones empáticas?

De acuerdo

Desacuerdo

No contesta

8. ¿El generar conversaciones empáticas permitirá que se realicen eventos culturales que fomenten la integración?

De acuerdo

Desacuerdo

No contesta

Anexo 2.

Formato de la encuesta dirigida a Docentes



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

ENCUESTA COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERÍA COMERCIAL

Encuesta dirigida a los Docentes de las Instituciones Educativas Fiscales de la zona urbana del cantón Naranjito.

Objetivo.- La siguiente encuesta busca obtener información sobre las perspectivas que poseen los docentes acerca de las gestiones administrativas que realizan los Directivos en las Instituciones Educativas que dirigen.

Instrucciones: Marque con una X en el casillero correspondiente a su respuesta.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en ésta Institución?

1 – 2 3 – 5 6 – 12 13 ó mas

2. ¿Cómo calificaría el progreso de la Institución en estos últimos 5 años?

Excelente

Bueno

Deficiente

Regular

3. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre sus compañeros de labores?

Excelente

Bueno

Deficiente

Regular

4. ¿Cómo calificaría las relaciones interpersonales entre el Director y los docentes?

- Excelente
- Bueno
- Deficiente
- Regular

5. ¿Se realizan actividades de integración?

En los siguientes ítems puede marcar más de 1.

- Culturales
- Sociales
- Deportivas
- Pedagógicas

6. ¿La capacitación para el ejercicio de la docencia, Ud. la realiza?

- Siempre
- Rara vez
- Nunca

7. ¿Considera Ud., que se debe capacitar al personal en temas de liderazgo?

- De acuerdo
- En Desacuerdo
- No Contesta

8. ¿Considera Ud. que el capacitarse contribuye en el desempeño de sus funciones?

- De acuerdo
- En Desacuerdo
- No Contesta

9. Las actividades que Ud. realiza dentro de la Institución son evaluadas a través de:

- Logros obtenidos
- Reportes
- Informes

10. ¿Al realizar actividades internas en la Institución se basan a un cronograma de actividades?

Siempre

Rara vez

Nunca

11. ¿Considera que es importante respetar el cronograma de actividades para poder cumplir con todas las actividades planteadas?

De acuerdo

En Desacuerdo

No Contesta

Anexo 3.

Formato de la Entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENTREVISTA DIRIGIDA AL _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer la carrera de la docencia?

2. ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo de Director de ésta Institución?

3. ¿En qué ámbito se han presentado cambios en la Institución Educativa en los últimos 5 años?

4. ¿Existen políticas de Evaluación y Control? ¿Quién o quiénes son los encargados de efectuarla?

5. ¿Cómo calificaría Ud. el clima laboral entre los docentes de la Institución que Ud. dirige?

6. ¿Con qué frecuencia capacita al personal docente de la Institución que Ud. dirige?

7. ¿Los cursos de capacitación brindada provienen de parte del estado? ¿Por qué?

8. Con respecto a la capacitación de los docentes considera qué es importante efectuarlos de manera particular? ¿Qué temas cree Ud. que serían importantes?

Anexo 4.

Fotos de la realización de la encuesta a los docentes y directores.



Anexo 5.

Fotos de la realización de la entrevista a directores.

