

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

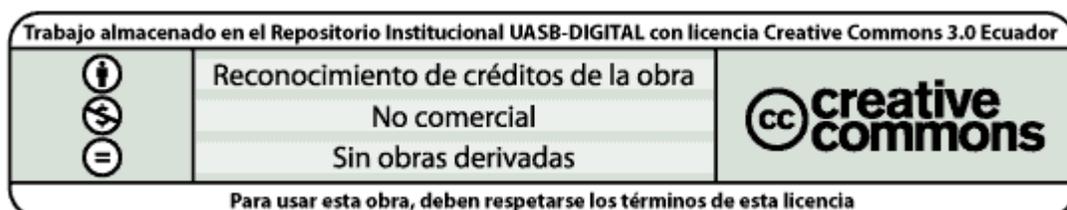
**Área de Educación**

Programa de Maestría en Gerencia Educativa

**La teoría de la gestión del talento humano y el análisis del clima institucional en el Colegio Metropolitano José Miller Salazar**

Sonia Mirian Andachi Trujillo

**2015**



## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Sonia Mirian Andachi Trujillo, autora de la tesis intitulada “*La Teoría de la Gestión del Talento Humano y el Análisis del Clima Institucional en el Colegio Metropolitano José Miller Salazar*”. Mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia Educativa en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Abril, 14 del 2015

Firma: .....

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Educación**

Maestría en Gerencia Educativa

**La Teoría de la Gestión del Talento Humano y el Análisis del Clima Institucional  
en el Colegio Metropolitano José Miller Salazar**

**Autora:** Sonia Mirian Andachi Trujillo

**Director:** Dr. Gabriel Pazmiño Armijos

Quito, 2015

## **Resumen**

El objetivo principal fue investigar la teoría de la gestión del talento humano y analizar qué factores inciden en el clima institucional en el Colegio “Metropolitano José Miller Salazar”, con la finalidad de presentar una propuesta de mejora en esta área.

Durante el desarrollo del presente trabajo no se encontró limitación alguna puesto que directivos, docentes y estudiantes prestaron toda la colaboración para lograr los resultados planificados, los mismos que permitirán a las autoridades tomar decisiones respecto del tema objeto de la investigación, con la finalidad de mejorar el servicio educativo.

La hipótesis que se pretende demostrar es: los factores de la gestión administrativa (planeación, organización, dirección y control), inciden en el clima organizacional de la Institución.

Para la recolección de datos e información que permitieron analizar el clima organizacional se empleó la técnica de la encuesta a través del instrumento denominado cuestionario. Para la tabulación se utilizaron hojas de cálculo en Excel y gráficos de pastel, los mismos que facilitaron el análisis e interpretación de los resultados.

Como resultado de la presente investigación, se determina que el clima organizacional del Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” es aceptable; sin embargo, hay que mejorar en ciertas áreas, especialmente en las que se refieren a los retos profesionales, reconocimiento al trabajo de sus integrantes.

Palabras claves: gestión del talento humano en los factores de la planificación, organización, dirección y control y su incidencia en el clima organizacional de la institución.

## **Dedicatoria**

A mis preciosos hijos Mateo y Heydi, a mi esposo José Luis. Siempre me he sentido bendecida, son los seres más maravillosos de mi vida. Mi esfuerzo y perseverancia, los dedico a ellos.

A mis padres, por los sabios consejos para salir victoriosa ante las adversidades de la vida; sus enseñanzas no cesan.

Gracias por todo, me faltan palabras, para expresar la alegría y felicidad que siento de tener una familia tan hermosa.

“Con todo amor, que Dios les bendiga”.

Sonia

## **Agradecimiento**

Primeramente quiero agradecer infinitamente a Dios por bendecirme con la vida y la salud, por guiar mi vida hasta conseguir mis sueños.

Mi sincero y especial agradecimiento a las autoridades, personal docente y administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la maestría.

A mi Tutor, Doctor. Gabriel Pazmiño, por su orientación, esfuerzo y dedicación, Él con sus conocimientos, profesionalismo, experiencia, paciencia me ha motivado a realizar el presente trabajo de investigación y así termine mis estudios de posgrado con éxito.

Sonia

## Índice General

<b>Contenidos</b>	<b>Página</b>
Introducción	9
<b>Capítulo primero</b>	
1. Marco Teórico	11
1.1 Teoría de la Gestión del Talento Humano	11
1.1.1 Historia del Talento Humano	11
1.1.2 Definición de la Gestión del Talento Humano	12
1.1.3 ¿Cuáles con las Principales Actividades de la Gestión del Talento Humano?	12
1.1.4 Funciones de la Gestión de Recursos Humanos	13
1.1.5 Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano	15
1.1.6 Desafíos del Tercer Milenio en la Gestión del Talento Humano	16
1.1.7 ¿Qué es el Proceso Administrativo?	17
1.2 Teoría del Clima Organizacional	17
1.2.1 Clima Organizacional	17
1.2.2 Componentes del Clima Organizacional	18
1.2.3 Componentes o Factores para Medir la Gestión del Talento Humano	20
1.2.4 Dimensiones y/o Cuestionarios para Medir el Clima Organizacional	20
1.2.5 Marco Conceptual	23
<b>Capítulo segundo</b>	
2. Metodología de la Investigación	25
2.1 Tipo de Estudio	25
2.2 Métodos de Investigación	25
2.3 Fuentes de Información	25
2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	26
2.5 Procesamiento de los Resultados	27
2.6 Análisis e Interpretación de los Resultados de la Investigación de Campo	27
2.7 Información General de Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”	32

2.7.1	Identidad Institucional	32
2.8	Resultados de la Encuesta Aplicada a Docentes y Directivos	36
2.8.1	Análisis de los Resultados Desfavorables en la Encuesta Aplicada a Directivos y Docentes	52
2.8.2	Resultados de la Entrevista a Directivos y Docentes	53
2.9	Resultados de la Encuesta Aplicada a los Estudiantes	57
2.10	Conclusiones y Recomendaciones	61
2.10.1	Conclusiones	61
2.10.2	Recomendaciones	63
<b>Capítulo tres</b>		
3.	Propuesta de Mejora del Clima Organizacional en el Colegio “Metropolitano José Miller Salazar”	64
3.1	Presentación	64
3.2	Justificación	65
3.3	Objetivo General	66
3.4	Plan de Mejora	66
<b>Bibliografía</b>		71
<b>Anexos</b>		72
Anexo 1. Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos		73
Anexo 2. Cuestionario Aplicado a los Estudiantes		80
Anexo 3. Acuerdo Ministerial del Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”		82

## **Introducción**

### **Planteamiento del Problema**

Abordar el tema de la Teoría de la Gestión del Talento Humano y el Análisis del Clima Organizacional en el Colegio Semipresencial "Metropolitano José Miller Salazar" para investigar la percepción que tienen los directivos, docentes y estudiantes de la Institución frente al clima organizacional y del porqué las relaciones interpersonales entre docentes y directivos se ven deterioradas, se forman grupos diversos; se reúnen en determinados sitios y realizan comentarios negativos; se preocupan de cosas infructuosas y menos de la productividad de la Institución.

Si esto está sucediendo en época donde la globalización y los comportamientos humanos evolucionan muy rápidamente y las organizaciones son más productivas y competitivas, es prioritario e importante analizar cada factor del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control y detectar la atmósfera existente al interior de la Institución educativa que indirectamente se ve afectada en el logro de metas y objetivos institucionales.

Por ello es elemental plantear la siguiente pregunta ¿cómo influye la gestión del talento humano en el clima organizacional del Colegio "Metropolitano José Miller Salazar?", a sabiendas que la calidad de la educación está íntimamente relacionada con el clima organizacional que vive la comunidad educativa en respuesta a la gestión del talento humano institucional.

### **Objetivos de la investigación**

Objetivo general

- Analizar la Teoría de la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional en el Colegio Semipresencial "Metropolitano José Miller Salazar.

### **Objetivos específicos**

- Analizar las teorías de la gestión talento humano.
- Identificar qué factores inciden en el clima organizacional en la Institución educativa.
- Determinar la metodología de la investigación.
- Proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional del Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar.

### **Justificación**

El estudio de la gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional en el colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” será de gran utilidad en los siguientes aspectos:

Aspecto teórico: analizar las dos teorías planteadas, tanto de la gestión del talento humano como el clima organizacional, como base fundamental para el desarrollo del presente trabajo.

Aspecto práctico: la investigación permitió encontrar resultados desfavorables en entre los docentes, que no se sienten a gusto con las políticas laborales, por lo que se elaboró un plan de mejoramiento del clima organizacional que va en beneficio de los docentes y directivos de la Institución educativa.

Aspecto metodológico: la metodología de investigación desarrollada en el presente trabajo, encaminó a obtener los resultados y a tomar decisiones para solucionar los problemas encontrados.

### **Acopio y procesamiento de la información**

El criterio de varios autores sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional, orientaron al desarrollo del presente trabajo de investigación con un conjunto de conocimientos, técnicas, métodos y procedimientos, que permitieron recolectar, clasificar y analizar los datos y contar con los resultados pertinentes, para finalmente elaborar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional del Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar.

## Capítulo primero

### 1. Marco Teórico

En este capítulo se toma en cuenta el criterio de varios autores respecto a la teoría de la gestión del talento humano y el clima organizacional, que orientará el desarrollo del presente trabajo de investigación.

#### 1.1 Teoría de la Gestión del Talento Humano

##### 1.1.1 Historia del Talento Humano

Los orígenes de administración del talento humano, especialidad que nace por el desarrollo de las organizaciones a inicios del siglo XX, con el nombre de relaciones industriales, después de la gran revolución industrial, la ARH surge como una actividad mediadora entre las personas y las organizaciones, con el propósito de detener o reducir conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, donde las relaciones eran muy separadas, intervenía un interlocutor extraño de ambas partes para poder mediar o solucionar los problemas a los que se denominó “Relaciones Industriales”.

Alrededor del año “1950 se denomina Administración de Personal, que no debía mediar conflictos sino también administrar personal de acuerdo con una legislación laboral vigente. Por el año 1960 esta legislación laboral quedó obsoleta, puesto que los desafíos organizacionales se desarrollaron desproporcionadamente y las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el crecimiento de las empresas”<sup>1</sup> y eran los únicos seres vivos con inteligencia, para enfrentar los desafíos de la empresa.

En la actualidad, con la llegada del tercer milenio y la globalización de la economía, la fuerte competencia mundial, se nota en las empresas exitosas la tendencia a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, quienes son consideradas como agentes activos y proactivos que poseen no solo conocimientos, habilidades y actitudes, sino también inteligencia, creatividad y están a

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, quinta edición, McGraw-Hill, Colombia 2002, pág. 3.

la vanguardia de la ciencia y la tecnología, estimulando la innovación, la competitividad, en un mundo lleno de desafíos.

### **1.1.2 Definición de la Gestión del Talento Humano**

Para definir la gestión del talento humano, fue necesaria la lectura de varias fuentes bibliográficas. En esta investigación se considera la definición de Chiavenato como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales”<sup>2</sup> con personas idóneas que están preparadas para reclutar, seleccionar, capacitar, recompensar y evaluar el desempeño de las personas en las organizaciones.

Para obtener una definición de gestión del talento humano, es conveniente extraer el concepto de Administración General, disciplina encargada de: planificar, organizar, dirigir y controlar, a través de la participación de sus subordinados, quienes ejecutan las actividades para el cumplimiento de objetivos empresariales a través de esfuerzos humanos coordinados.

La Administración del Talento Humano “es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado”<sup>3</sup> con el uso de varios factores que permitan la consecución de los objetivos.

### **1.1.3 ¿Cuáles son las Principales Actividades de la Gestión del Talento Humano?**

Entre las principales actividades que tiene a su cargo la gestión del talento humano son:

- Contratar personas para que cumplan con las competencias necesarias y ejercer un cargo,
- Capacitar y motivar a los empleados a la consecución de los objetivos organizacionales.

---

<sup>2</sup> Chiavenato Hidalberto, *Administración de Recursos Humanos*, quinta edición, Mc-Graw-Hill, Colombia, 2002, pág.3.

<sup>3</sup>Rubén Chaquisengo, *Gestión del Talento Humano*. (primera edición) México, 2009, Imprensa. <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

- Proporcionar mecanismos y ambientes necesarios que propicien la calidad, productividad y competitividad.

Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo, entonces la vida está ligada habitualmente al desarrollo en el trabajo. EL progreso integral de una persona no consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole en la organización.

La Gestión del Talento Humano entonces se convierte en un aspecto trascendental, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar beneficios organizacionales.

El área de los recursos humanos se convierte en el asociado estratégico de todas las demás áreas o departamentos de una organización, con capacidad de potenciar el trabajo en equipo y evolucionar la organización radicalmente; el objetivo principal de la gestión del talento humano es motivar a que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal y así conseguir el crecimiento de la organización.

Hay que tomar en cuenta la siguiente apreciación que se considera muy interesante que dice: “la parte central de la administración del capital intelectual, se basa en la utilización del conocimiento y la tecnología para reemplazar cualquier factor clave del éxito del proceso productivo y mejorar el valor de los productos y servicios que ofrece la organización”<sup>4</sup>.

Entonces la gestión del talento humano debe enfocarse en aprovechar al máximo el aspecto cognitivo y tecnológico como clave en el proceso productivo para alcanzar exitosamente los objetivos de la organización.

#### **1.1.4 Funciones de la Gestión del Talento Humano**

En la actualidad la Gestión del Talento Humano, se ha vuelto más compleja, cada día enfrenta una serie de desafíos laborales que cambian constantemente, se vuelve más competitiva, por este motivo la alta dirección está poniendo mucho énfasis en obtener y coordinar al personal idóneo, para optimizar la rentabilidad del negocio a través del

---

<sup>4</sup> González Martín, Olivares Socorro, *Administración de Recursos Humanos*, Diversidad de Casos, 1ra. Ed. México, 2005, pág. 32.

desempeño de los empleados, para el cumplimiento efectivo de los objetivos empresariales. Trabaja de forma conjunta con todo el personal y va desde el nivel inferior hasta el nivel gerencial, desarrolla una sinergia efectiva con todos los empleados, mantiene una efectiva comunicación y un buen trato con todos los niveles de la organización de tal manera que se sientan parte de la organización.

El departamento de talento humano se desarrolla con “seis áreas funcionales que son: (planeación, reclutamiento, selección), (desarrollo), (compensaciones y prestaciones), (seguridad e higiene), (relaciones laborales), (investigación)”<sup>5</sup> estas áreas constituyen la esencia de la administración, se requiere de prácticas administrativas sanas, para un desempeño exitoso en cada área de trabajo. A continuación se detalla cada una de las seis áreas funcionales:

- **La planeación, reclutamiento y selección:** es el proceso de determinar sistemáticamente la necesidad de asegurar y proveer la cantidad exacta de personas para la organización y así poder alcanzar sus objetivos. Deben preocuparse de enlazar la planificación de talento humano con la planificación estratégica de los negocios, esto ayuda a elevar la capacidad exitosa organizacional.
- **Desarrollo:** ayuda a los individuos y a los grupos de una organización a volverse más efectivos y competitivos; el desarrollo de los recursos humanos o también llamado desarrollo organizacional, debe empezar apenas ingresa un individuo a la organización, el propósito es capacitar y motivar a los empleados a que se desempeñen con mayor eficiencia y eficacia.  
Los individuos y las empresas no deben trabajar aisladamente, las empresas deben ayudar a sus trabajadores en la planeación de su carrera, definir y apoyar las metas personales.
- **Compensaciones y prestaciones:** el sistema de compensación proporciona a los empleados remuneraciones adecuadas y justas, resultado de su trabajo, conocida comúnmente como:  
“**Pago:** dinero que recibe una persona por desempeñarse en un puesto.

---

<sup>5</sup> R. Wayne Mondy, Robert M, Noe. *Administración de Recursos Humanos*, 2da ed. México, 1997, pág. 6.

**Prestaciones:** remuneraciones financieras adicionales, además del salario base, que incluyen vacaciones pagadas, permiso por enfermedad, pago de días festivos, seguro médico.

**Remuneraciones no financieras:** son remuneraciones no monetarias, como el placer del trabajo, desempeñado en un ambiente agradable de trabajo”<sup>6</sup>

- **Seguridad e higiene:** esto implica que las organizaciones deben dotarles a sus empleados de un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección integral, física y mental del trabajador; la higiene significa estar libre de enfermedades, gozar de un ambiente laboral seguro y de buena salud, en este entorno el trabajador tiene las posibilidades de ser más productivo y rendir beneficios a largo plazo para la organización.
- **Las relaciones laborales y con empleados:** la gestión del talento humano es la ciencia que se ocupa de las relaciones entre el trabajador y el empleador, inmersos en un conjunto de acciones y cuestiones vinculadas al desarrollo laboral y organizacional, que aborda políticas y prácticas empresariales, en el contexto de la estrategia encaminada a mejorar la productividad y competitividad de la empresa.
- **La investigación:** esta herramienta en la gestión del talento humano en las organizaciones cada vez toma mayor importancia, para identificar si el ambiente de trabajo es favorable o no para el trabajador o identificar los riesgos en el trabajo, etc., la investigación apunta a corregir una serie de factores cuyos resultados revelan la necesidad de transformar estructuras que incentivan el desarrollo de potencialidades y capacidades para innovar permanentemente la organización.

### 1.1.5 Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Los objetivos de la gestión del talento humano son diversos, entre otros se mencionan los siguientes:

---

<sup>6</sup> R. Wayne Mondy, Robert M, Noe. 1997. *Administración de Recursos Humanos*, 2da ed. México, pág. 8

1. Ayudar a la organización a conseguir sus objetivos y a concretar su visión y misión,
2. Contribuir a la competitividad a la organización,
3. Proveer a la organización de empleados entrenados y motivados,
4. Permitir la autorrealización de los empleados,
5. Desarrollar y cuidar la calidad de vida en el trabajo,
6. Gestionar el cambio,
7. Establecer políticas éticas, y;
8. Desarrollar comportamientos responsables.

Estos son los retos de la gestión de talento humano para que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal, organizacional y sean los protagonistas del cambio y la mejora continua.

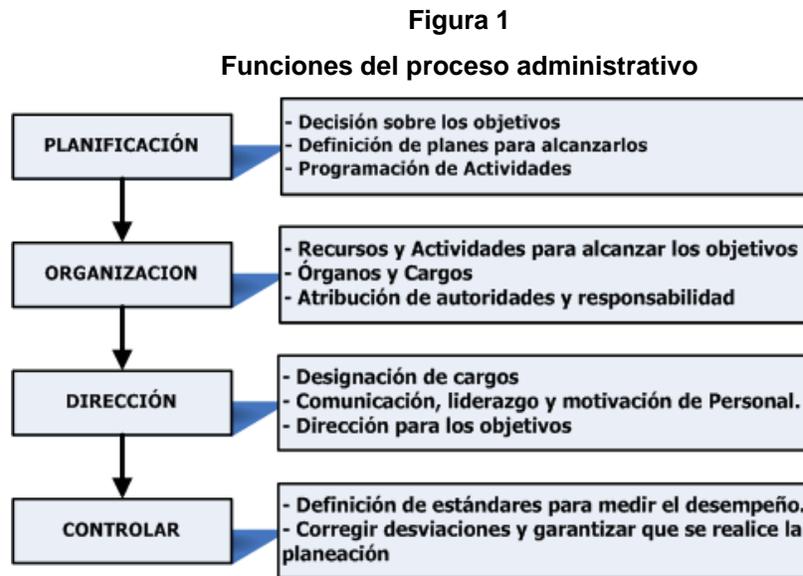
#### **1.1.6 Desafíos del Tercer Milenio en la Gestión del Talento Humano**

Según el Psicólogo Eduardo Gómez, en su vídeo: Gestión del talento humano en las organizaciones, manifiesta que la “creatividad y la habilidad” es el don mágico que poseen las personas. Cuando es bien encaminado resulta muy productivo, ya no es necesario contratar los servicios profesionales de personas o de empresas especializadas ajenas a la organización para conseguir los objetivos empresariales, hay que aprovechar las fortalezas creativas de las personas. La motivación energiza a los individuos a reaccionar inmediatamente y en tiempo real, otro aspecto importante es el liderazgo participativo en la organización hace que las personas se involucren en procesos de desarrollo de globalización, tecnología, información, conocimientos, atención al cliente, calidad, productividad, competitividad, etc.

La tecnología es un medio muy importante en el desarrollo organizacional, todo el mundo tiene que aprovechar, es un rubro impuesto por la globalización que ayuda a optimizar el tiempo y recursos.

### 1.1.7 ¿Qué es el Proceso Administrativo?

El proceso administrativo es el conjunto de actividades que el administrador lleva a cabo para aprovechar al máximo los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., para el cumplimiento de sus objetivos a través de las siguientes funciones:



**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>.  
**Elaboración** propia

## 1.2 Teoría del Clima Organizacional

### 1.2.1 Clima Organizacional

Es el nombre dado por varios autores, al ambiente generado al interior de las organizaciones, por las emociones de los miembros o integrantes de un grupo, organización o institución. Está directamente ligado con la motivación tanto en el aspecto físico como emocional de las personas, una adecuada gestión hace que las personas se desarrollen de manera positiva en su trabajo y contribuyan ampliamente a la productividad.

El clima organizacional constituye las percepciones compartidas entre los miembros de una organización resultado de los procesos organizacionales, tales como

las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Estos procesos están estrechamente ligados al grado de motivación y a la atmósfera psicológica que perciben los miembros en la organización, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional.

Por otro lado “...el clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tiene una gran motivación el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc., Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa”<sup>7</sup>

### **1.2.2 Componentes del Clima Organizacional**

La siguiente figura “presenta la forma en que interactúan los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional individual o de grupo. Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados”<sup>8</sup>

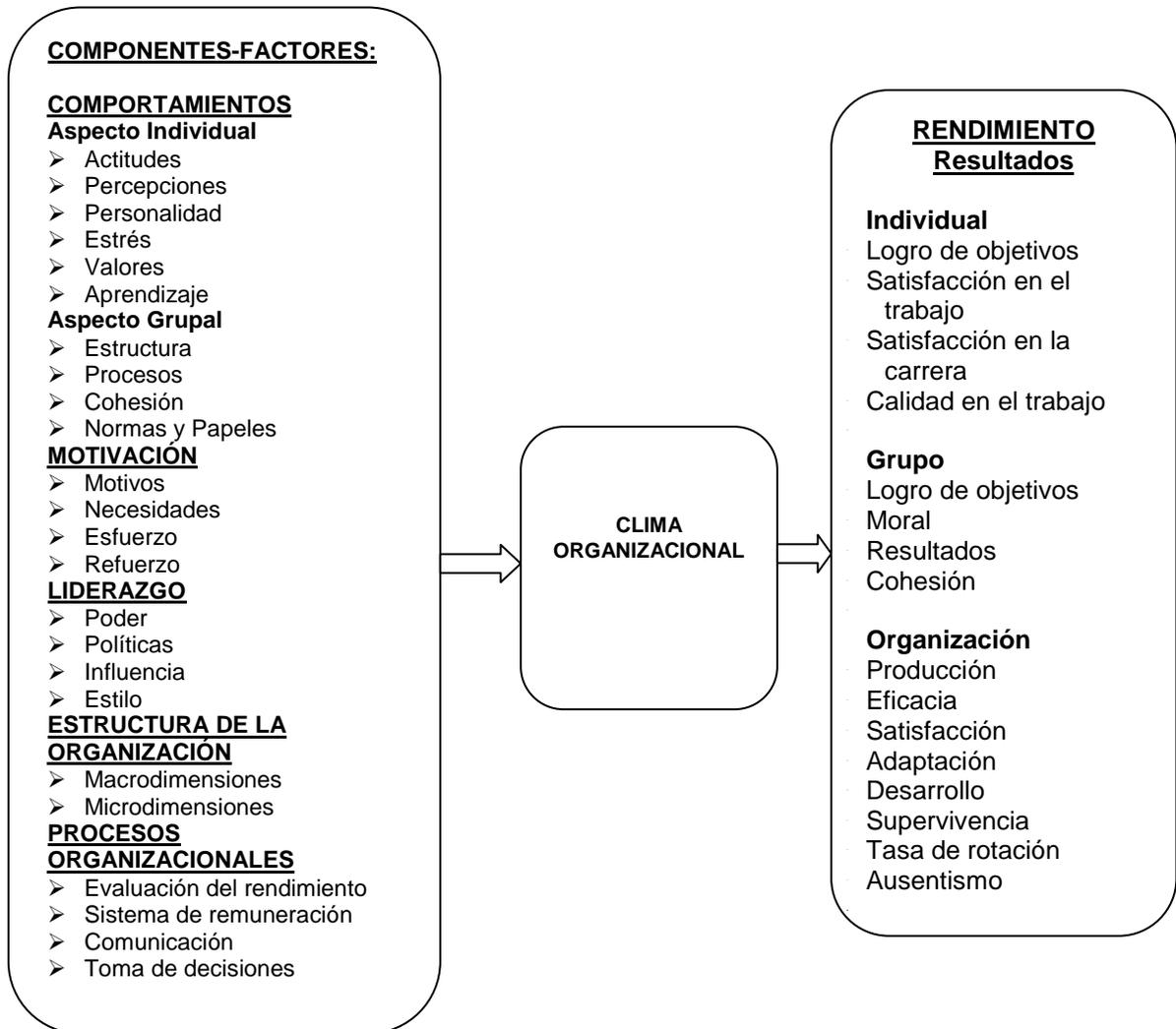
---

<sup>7</sup> Chiavenato Hidalberto, *Administración de Recursos Humanos*, quinta edición, , Mc-Graw-Hill, Colombia, 2002, pág.85

<sup>8</sup> Brunet Luc, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, (edit) Trillas, México:, 2007, pág.40.

**Figura 2**

**Componentes del Clima Organizacional y sus Resultados**



**Fuente:** "Componentes y resultados del clima organizacional, sacado y adaptado de Gibson et al. (6)"<sup>9</sup>

**Elaboración:** propia

<sup>9</sup> Brunet Luc, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, (edit.) Trillas, México, 2007, pág.40

### **1.2.3 Componentes o Factores para Medir la Gestión del Talento Humano**

Para el presente estudio, con el fin de analizar la gestión del talento humano se utilizan los componentes o factores del proceso administrativo que son: planificación, organización, dirección y control, que “...trata de analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización”<sup>10</sup>.

### **1.2.4 Dimensiones y/o Cuestionarios para Medir el Clima Organizacional**

Son las interrogantes que se realiza a los trabajadores de una organización para medir el clima organizacional e identificar las posibles causas que están afectando al comportamiento de los trabajadores y como consecuencia incide en sus percepciones y actitudes ya sea de forma positiva o negativa en su desarrollo laboral.

Las dimensiones permiten al investigador obtener un diagnóstico sobre la percepción que tienen los trabajadores frente al clima organizacional; con los resultados obtenidos se puede buscar las estrategias y proponer un cambio para modificar las conductas y generar un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y competitividad.

Brunet, analiza los principales cuestionarios, que se usan comúnmente, así como las dimensiones que cubren y el cuestionario más frecuente utilizado y sugerido para medir el clima organizacional en una empresa son los cuestionario de Likert, “estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- Los métodos de mando y gestión.- es la forma de liderazgo para influir en sus empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales.- los procedimientos para motivar a sus empleados.
- Las características de los procesos de comunicación.- naturaleza y tipos de comunicación y forma de ejercerlos.

---

<sup>10</sup> Brunet Luc, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, (edit.) Trillas, México, 2007, pág.41

- Características de los procesos de influencia.- la interacción superior/subordinado para establecer objetivos.
- Características de los procesos de toma de decisiones.- la pertinencia de las informaciones-decisiones-reparos de funciones.
- Características de los procesos de planificación.- la forma de fijar metas y directrices.
- Características de los procesos de control.- el control en todas las instancias de la organización.
- Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.- la planificación y la formación deseada”<sup>11</sup>

Los cuestionarios que a continuación se analizan son instrumentos que permiten medir el clima organizacional en instituciones escolares.

“Halpin y Crofts elaboraron un cuestionario para medir el clima organizacional escolar en 8 dimensiones, de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento docente y 4 al comportamiento del director. Son las siguientes.

Dimensiones para medir las percepciones del **personal docente**

1. Desempeño.- esta dimensión mide la implicación del personal docente en su trabajo escolar.
2. Obstáculos.- esta dimensión se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de cumplir tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.
3. Intimidad.- esta dimensión trata de medir la percepción del personal docente en cuanto a las relaciones amistosas con sus homónimos.
4. Espíritu.- esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.
5. Actitud distante.- en esta dimensión se relata los comportamientos formales e impersonales del director, en el cumplimiento de reglas y políticas establecidas antes de entrar a una relación afectiva con sus compañeros
6. Importancia de la producción.- esta dimensión se basa en el comportamiento autoritario centrado en la tarea del director.

---

<sup>11</sup> Brunet Luc, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, México: Trillas, 2007, pág.45 y 46

7. Confianza.- se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.
8. Consideración.- se refiere al comportamiento del director e intenta tratar al personal de la manera más humana posible”<sup>12</sup>

Por último el autor “**Crané**, elaboró un cuestionario para medir el clima escolar en 5 dimensiones.

1. Autonomía.- esta dimensión se basa en el grado de autonomía, iniciativa y responsabilidades individuales que los docentes pueden demostrar en su trabajo.
2. La estructura.- esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican los objetivos y formas de trabajar.
3. La consideración.- se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a sus docentes,
4. La cohesión.- se refiere a la cohesión y fidelidad del grupo de trabajo.
5. Misión e implicación.- se refiere a la participación e implicación de sus empleados en la consecución de objetivos institucionales”<sup>13</sup>

Estos instrumentos permiten medir el clima organizacional de las empresas e instituciones educativas, está constituido por un sinnúmero de dimensiones que conforman su esencia y la determinan; sin embargo, la mayor parte de cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones frecuentes y semejantes, dado que estos instrumentos pueden ser adaptados y permiten exactamente medir el clima organizacional; y, estos serán más efectivos, si se incluyen las dimensiones más importantes del ambiente por estudiar dentro de una organización.

La idea general del clima reinante en una empresa depende del estilo de gestión y administración. Por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo que se refiere a las políticas, procedimientos y las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados.

---

<sup>12</sup> Brunet Luc, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, México: Trillas, 2007, pág.48

<sup>13</sup> Brunet Luc, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, México: Trillas, 2007, pág.49

### **1.2.5 Marco Conceptual**

A continuación se detallan los conceptos básicos relacionados con la Teoría de la Gestión de Talento Humano y el Clima Organizacional en una institución educativa, objeto de estudio.

#### **Gestión**

Es el conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa

#### **Administración del talento humano**

Consiste en planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que colaboran en ella para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

#### **Planeación**

Es determinar el futuro de la organización, aquí se fijan los objetivos y se formulan las políticas, procedimientos y métodos para alcanzarlos, se analizan las experiencias pasadas y se definen los planes y programas para mejorar los resultados obtenidos.

#### **Organización**

Es el diseño de la estructura de la organización, mecanismos necesarios para alcanzar los fines y objetivos establecidos, se crea las áreas administrativas determinando las funciones de autoridad, responsabilidad y jerarquía que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como las relaciones existentes entre ellas.

#### **Dirección**

Es la acción de dirigir, guiar, motivar o encaminar las operaciones de una organización, mediante la cooperación y el esfuerzo humano, a través del cual se logra todo lo planificado, para obtener altos niveles de productividad.

### **Control**

Es el proceso mediante el cual el administrador se cerciora si se están cumpliendo a cabalidad todo lo planificado, para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, acorde con las políticas, objetivos y metas fijadas en la organización.

### **Clima organizacional**

Constituye el medio interno, la atmosfera psicológica, las apreciaciones existentes en la organización, como consecuencia de la tecnología, políticas, metas operacionales, reglamentos internos, actitudes, valores y las diferentes formas de comportamiento social, que son percibidos y manifestados por los integrantes de la organización.

### **Dimensiones del ser humano**

Es el conjunto de potencialidades fundamentales que se manifiestan de una manera particular en la convivencia y desarrollo integral como persona, en una sociedad u organización de carácter abstracto.

### **Plan de mejora**

Instrumento a través del cual se busca implementar cambios en una organización.

## **Capítulo segundo**

### **2. Metodología de la Investigación**

La metodología de investigación es el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos utilizados en el proceso de investigación que permitieron recolectar, clasificar y analizar los datos y contar con los resultados pertinentes.

#### **2.1 Tipo de Estudio**

Es el descriptivo que ayudó a identificar elementos y características de los hechos o situaciones por los cuales se identificaron los comportamientos, actitudes, percepciones y las diferentes formas de actuar y de pensar de los directivos, docentes y estudiantes del colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” las mismas que permitieron establecer con mayor precisión las percepciones del clima organizacional, que son base fundamental para la formulación de nuevas propuestas.

#### **2.2 Métodos de Investigación**

El método utilizado en el presente trabajo es el inductivo, proceso de conocimiento que inicia con el análisis de las percepciones individuales para establecer verdades generales obtenidas y aceptadas como valederas para llegar a desagregar verdades particulares, el presente trabajo propone realizar un diagnóstico del clima organizacional en el colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” partiendo del estilo de gestión en la organización, planificación, dirección y control, e identificar qué aspectos están incidiendo en la personalidad del individuo, cuales son las percepciones que definen el clima organizacional de la institución educativa.

#### **2.3 Fuentes de Información**

El marco teórico es una muestra de varias fuentes de información, en él se fundamenta la teoría de la gestión del talento humano y los aspectos que inciden en el clima organizacional.

Las técnicas de información utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron la encuesta y el cuestionario. Las fuentes de información secundaria, suministraron información básica referente a la gestión del talento humano y el clima organizacional, que permitieron ampliar el conocimiento sobre el tema objeto de investigación.

#### **2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

El instrumento de recolección de datos en la presente tesis es la encuesta, recurso que permitió extraer y recolectar la información de los directivos, docentes y estudiantes del Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” las preguntas se fundamentaron en el análisis teórico de varios textos investigados que permitieron medir diversos indicadores que se han determinado en el problema de investigación.

La encuesta es una técnica cuantitativa de investigación que se utilizó para medir el contexto de la vida cotidiana de la institución educativa, la utilización de procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas para diagnosticar las diferentes percepciones de directivos, docentes y de un grupo de estudiantes de la Institución los mismos que contribuyeron con la información necesaria para cumplir con los objetivos de la presente tesis.

Los cuestionarios para docentes, directivos y estudiantes, cada uno tenía un enfoque distinto de preguntas. Se elaboraron un cuestionario por cada factor de la gestión del talento humano, es decir un instrumento para el factor planeación, otro para el factor organización y así sucesivamente, cada uno de acuerdo a sus propias particularidades de la institución, con el propósito de identificar que factor está incidiendo en el clima organizacional de forma desfavorable.

Se procedieron a tabular los resultados de los cuestionarios, se utilizó la escala de medición ordinal o de Likert, que según Franklin “es un tipo de escala de medición

unidireccional, que consiste en la presentación de una serie de juicios que se le presentan al entrevistado”<sup>14</sup>. El tipo de escala utilizada fue la siguiente:

**Tabla 1**  
**Escala de medición de Likert**

SÍ	MÁS BIEN SÍ	ENTRE SI Y NO	MÁS BIEN NO	NO
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Fuente: Tipos de Escalas de Franklin, Enrique, pág. 495

Elaboración propia

## **2.5 Procesamiento de los Resultados**

Se elaboró la tabla de resultados, por cada factor o componente de la gestión del talento humano es decir, un cuadro para: planificación, organización, dirección y control, para luego procesar los resultados en el programa Excel.

Una vez obtenida y recopilada la información de inmediato se procedió al procesamiento de los resultados, esto implicó ordenar y presentar de la forma más lógica los resultados obtenidos en los cuadros estadísticos en los que se reflejan los valores absolutos y los valores ponderados. Además se elaboró una tabla con datos consolidados de los resultados generales obtenidos por cada factor de gestión y su incidencia en el clima organizacional. Se complementa con una demostración gráfica ilustrativa de tal modo que se sintetizan los resultados de la investigación y se concluye con una interpretación de los datos obtenidos, la misma que permitió identificar cada uno de los factores de la gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional en el Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”.

## **2.6 Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación de Campo**

Con los resultados consolidados tanto de la encuesta aplicada a directivos y docentes así como la de los estudiantes del Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” se procedió a graficar los resultados por cada factor de la gestión y su incidencia en el clima organizacional, complementando la investigación con la

---

<sup>14</sup> Franklin, Enrique, *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cabio*, segunda edición, editorial, Pearson Educación, México 2007, pág. 495

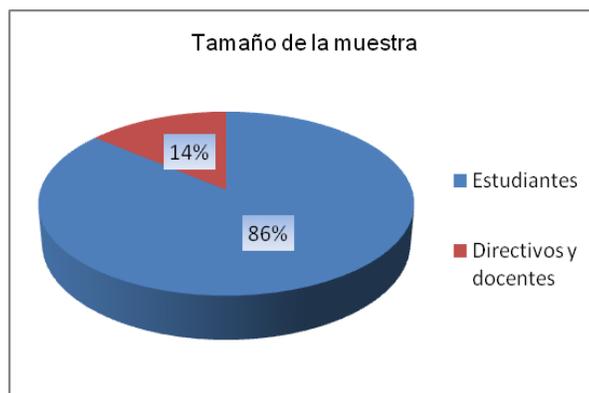
interpretación de los resultados obtenidos, para al final determinar las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

**Tabla 2**  
**Tamaño de la muestra**

Personas encuestadas	PORCENTAJE	No.
Estudiantes	86%	64
Directivos y docentes	14%	9
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>	<b>73</b>

Fuente: encuestas aplicadas a docentes, directivos y estudiantes  
Elaboración propia

**Gráfico 1**  
**Tamaño de la muestra**



Fuente: encuesta aplicada a docentes, directivos y estudiantes  
Elaboración propia

### **Interpretación:**

El gráfico 1 demuestra el total de personas encuestadas y encuestados del colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar de los cuales 86% fueron estudiantes y el 14% fueron entre docentes y directivos, lo que determina que la población estudiantil aportará con sus respuestas en mayor proporción que los docentes y directivos.

**Tabla 3**

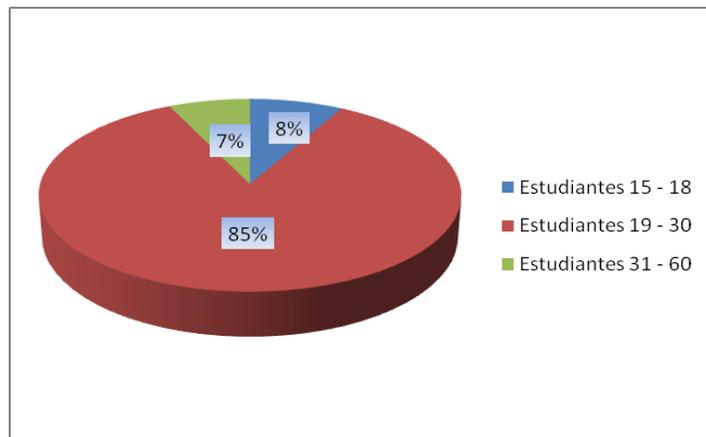
**Edad de los estudiantes encuestados**

<b>Estudiantes encuestados</b>	<b>Edad en años</b>	<b>Porcentaje</b>
Estudiantes	15 - 18	<b>8%</b>
Estudiantes	19 - 30	<b>85%</b>
Estudiantes	31 - 60	<b>7%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: encuestas aplicadas a docentes, directivos y estudiantes  
Elaboración propia

**Gráfico 2**

**Edad de los estudiantes encuestados**



Fuente: encuestas aplicadas a docentes, directivos y estudiantes  
Elaboración propia

**Análisis**

El gráfico 2, indica la edad de los estudiantes con escolaridad inconclusa, todos son mayores de quince años, el 8% de estudiantes con edad entre 14 a 18 años, el 85% de estudiantes con edad de 19 a 30 años y el 7% de estudiantes entre 31 y 60 años de edad. El rango de estudiantes e 19 a 30 determina que aportarán con la mayoría de respuestas en la encuesta aplicada. Existe mayor capacidad de reflexión de este grupo de edad para considerar indispensable la conclusión de sus estudios.

**Tabla 4**

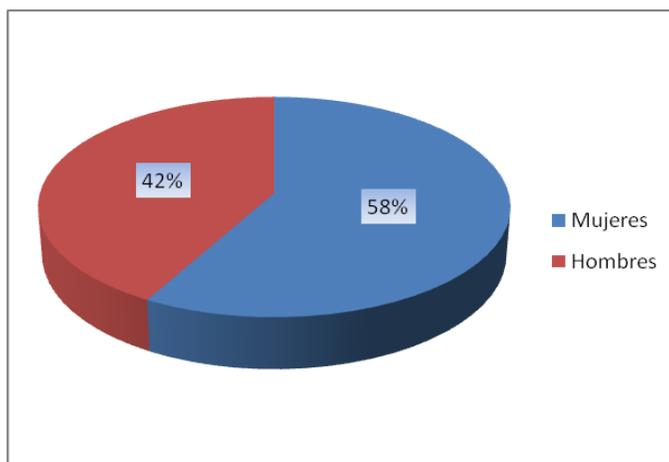
**Número de mujeres y hombres encuestados**

ESTUDIANTES	PORCENTAJE
Mujeres	58%
Hombres	42%
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los estudiantes  
Elaboración propia

**Gráfico 3**

**Hombres y mujeres estudiantes encuestadas en porcentajes**



Fuente: encuesta aplicada a los estudiantes  
Elaboración propia.

**Análisis**

El gráfico 3 demuestra la cantidad de estudiantes encuestados del Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”, el 58% fueron estudiantes mujeres y el 42% estudiantes hombres. Lo que determina que la población estudiantil en su mayoría son mujeres, que aportaron con la mayoría de respuestas en relación con estudiantes hombres.

**Tabla 5**

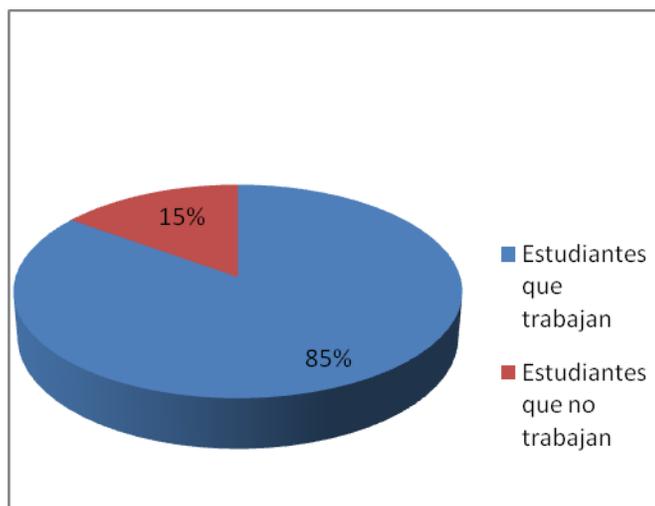
**Estudiantes que trabajan**

ESTUDIANTES	PORCENTAJE
Estudiantes que trabaja	85%
Estudiantes que no trabaja	15%
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes  
Elaboración propia

**Gráfico 4**

**Estudiantes que trabajan**



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes  
Elaboración propia

**Análisis:**

El gráfico 4 demuestra la cantidad de estudiantes encuestados que se dedican a trabajar y a estudiar. El 85% de la población estudiantil trabajan, lo que significa que aportaron con la mayoría de respuestas en las encuestas aplicadas a los estudiantes, mientras que un 15% de la población estudiantil, no desempeña ninguna actividad laboral, que solamente se dedican a estudiar y aportaron con un porcentaje mínimo en las respuestas de las encuestas a los estudiantes de la Institución.

## **2.7 Información General del Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”**

El colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”, es una institución educativa con una trayectoria institucional de 16 (dieciséis) años. Fue creado mediante Acuerdo Ministerial No. 839, de fecha 4 de noviembre del 1999, se encuentra ubicado en la Calle General Alberto Enríquez S8-110 y José Mendoza, Sector de los Dos Puentes, parroquia La Magdalena, cantón Quito, provincia Pichincha.

En septiembre del 2012 se crea la modalidad de estudios semipresencial, con Acuerdo Ministerial No. 000192, con el bachillerato en ciencias y el bachillerato técnico en Contabilidad e informática. La modalidad de estudios semipresencial es un sistema de estudios “que no exige a los estudiantes asistir diariamente al establecimiento educativo, requiere de un trabajo estudiantil independiente, a través de uno o más medios de comunicación, además de asistencia periódica a clases. La modalidad semipresencial se ofrece solamente a personas de quince años de edad o más. Además el sistema de educación semipresencial debe cumplir con los mismos estándares y exigencia académica de la educación presencial, para la promoción de un grado o curso al siguiente, y para la obtención de certificados y títulos, los estudiantes que se educan mediante esta modalidad deben certificar haber adquirido los aprendizajes mínimos requeridos del grado o curso en un examen nacional estandarizado, realizado por el INEVAL, Instituto Nacional de Evaluación Educativa”<sup>15</sup>

### **2.7.1 Identidad Institucional**

#### **Visión**

“Ser un colegio líder en educación semipresencial, comprometido con la excelencia académica, la investigación científica, tecnológica y el trabajo responsable.

#### **Misión**

Formar bachilleres con escolaridad inconclusa, mayores de quince años, con sólidas competencias académicas, humanistas, tecnológicas y de liderazgo, con mentalidad emprendedora e innovadora.

---

<sup>15</sup> Registro Oficial No. 754, Reglamento General a la Ley de Educación Intercultural (2012) – (Quito), de la Educación Semipresencial.

## **Ideario**

Colegio semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” garantiza una educación de calidad a través de:

- El acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación.
- La atención prioritaria y especializada a estudiantes con discapacidad, desarrollo de procesos curriculares acorde con sus necesidades,
- La motivación a práctica del autoaprendizaje como instrumento estratégico para el logro de metas y objetivos individuales e institucionales.
- De una práctica educativa para el cambio con libertad, que enfatice el interés superior del progreso y superación de nuestros estudiantes.
- Aprendizaje permanente en valores, educación, libre de violencia de género, respeto a las diversidades; garantizar la igualdad de condiciones, oportunidades y trato entre hombres y mujeres.
- La generación de espacios democráticos de ejercicio de los derechos humanos como promotores de la cultura de paz.
- Flexibilidad que permita al estudiante adaptarse al sistema educativo de la institución.
- Una educación de calidad y calidez, pertinente, educada, actualizada.
- Transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas de la gestión educativa, informar los logros y las debilidades del proceso educativo.
- Garantizar buenas condiciones de salubridad y seguridad a toda la comunidad educativa.
- Conocer la problemática actual y demostrar la capacidad de resolverla.

## **Contextualización del Campo Educativo**

El Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar, desarrolla sus actividades en un ambiente de responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia, equidad de género, autodisciplina, inclusión, comunicación que garantiza los ACUERDOS Y COMPROMISOS basados en el reconocimiento de la necesidad de estructurar normas

consensuadas que regulen las relaciones y los conflictos, eliminando la imposición que se ejercía tiempos atrás. Se plantea un proyecto educativo flexible y capaz de retroalimentarse creativamente, para conseguir el fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus obligaciones y derechos en el contexto educativo, propiciando una convivencia escolar que se convierta en una herramienta que ayude a la formación integral de nuestros estudiantes.

Son significativos los problemas que afrontan nuestros estudiantes con escolaridad inconclusa, que están relacionados con el sistema laboral, económico y social. En ámbito laboral sufren las consecuencias por no contar con un título de bachiller, son inestables en sus trabajos, presentan problemas de adaptación, rendimiento; a temprana edad son padres o madres de familia, la motivación y comunicación son estrategias muy importantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, en la modalidad de estudios semipresencial.

#### **Objetivo general:**

- Brindar una educación integral a nuestros estudiantes en un ambiente de calidad y calidez, con las capacidades y destrezas para continuar con sus estudios en la universidad y armonizar con el trabajo y la vida.

#### **Objetivos específicos:**

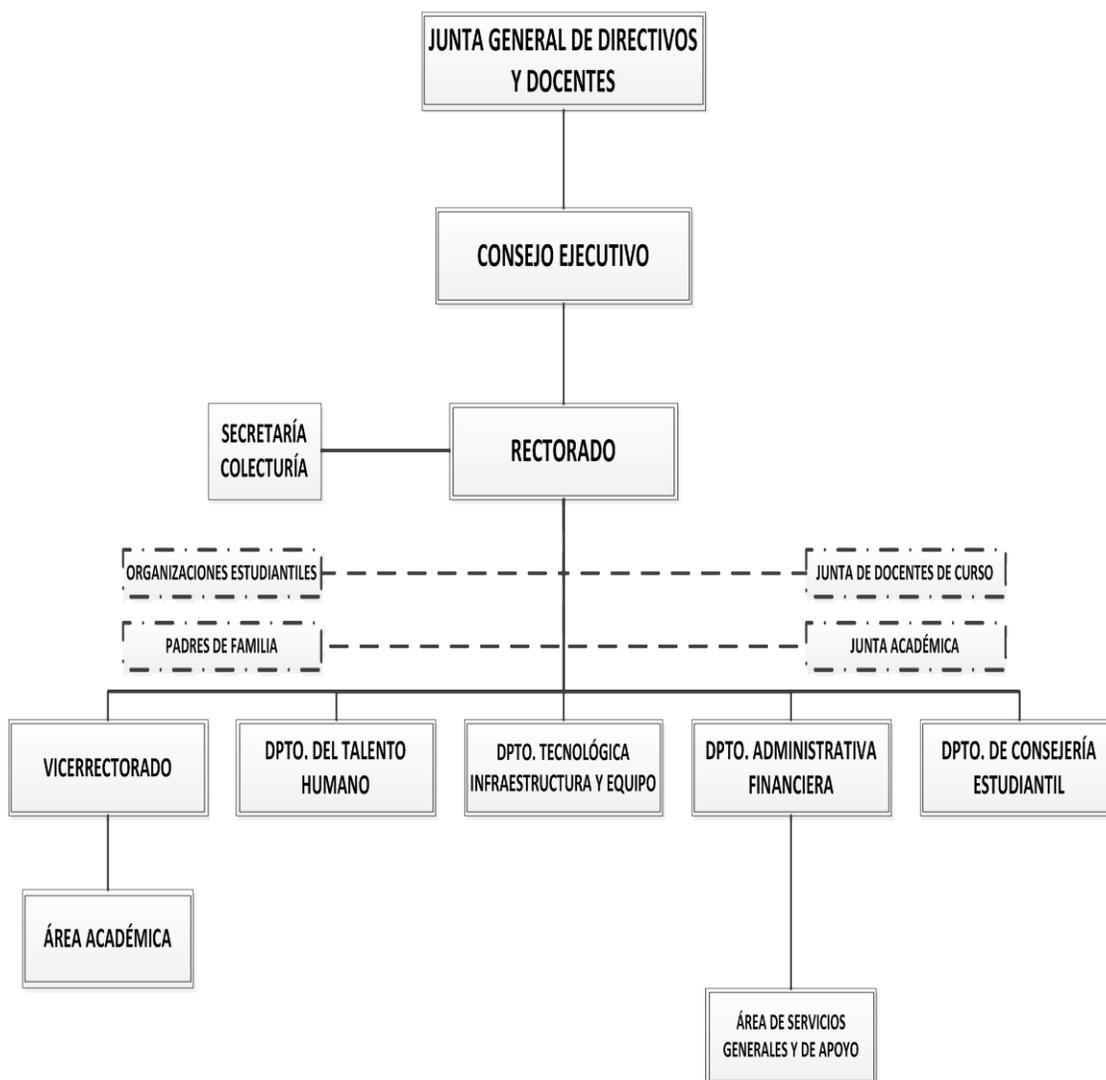
- Fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje a través de la **lectura dinámica**, el fomento a la investigación y el manejo de las TIC y las TAC
- Fomentar la integración, autogestión y el trabajo en equipo.
- Realizar programas de capacitación y desarrollo profesional para todos los actores de la comunidad educativa.
- Realizar actividades que posibiliten a los alumnos el desarrollo de capacidades intelectuales: cognitivas, procedimentales y actitudinales, que fomenten el buen vivir y el emprendimiento.
- Desarrollar a través de sus docentes metodologías activas y participativas orientadas al logro de las destrezas y competencias.

- Propiciar acciones educativas relacionadas a la educación ambiental”<sup>16</sup>

**Slogan institucional:** “El que nunca se rinde triunfa en la vida”

**Figura 3**

**Organigrama Estructural del Colegio “Metropolitano José Miller Salazar”**



Fuente: PEI del Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”.  
Elaboración propia.

<sup>16</sup> Proyecto Educativo Institucional (PEI) Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” 2013

## 2.8 Resultados de la Encuesta Aplicada a Directivos y Docentes

A continuación se detallan los resultados de las encuestas aplicada a los directivos, docentes del Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”, en los cuatro factores de la gestión: planificación, organización, dirección y control, cada uno de forma independiente. Los resultados fueron procesados en valores absolutos y ponderados luego se transformó en porcentajes con la finalidad de detectar qué dimensión tiene menor porcentaje y es esta la que está incidiendo desfavorablemente en el clima organizacional de la Institución.

**Tabla 6**

**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivo  
(valores absolutos y ponderados)  
Gestión del talento humano  
Factor: Planificación**

Nro.	Pregunta	Valores absolutos					Valores ponderados			
		Si	Más bien si	Entre si y no	Más bien no	No	Ítems	Valor máximo	Valor promedio	Ponderación
		5	4	3	2	1				
1	¿Conoce la visión de la Institución?	6	1	2			9	45	40	89
2	¿Conoce la misión de la Institución?	6	1	2			9	45	40	89
3	¿Conoce los objetivos de la Institución?	7	1	1			9	45	42	93
4	¿Considera que la institución tiene claramente definidos todos sus procesos?	8		1			9	45	43	96
5	¿Considera que se han difundido y socializado la misión, visión y objetivos institucionales a todos los miembros de la comunidad educativa?	5	3	1			9	45	40	89
6	¿Considera que estos procesos de planificación contribuyen a mejorar el clima laboral de La Institución?	6	2	1			9	45	41	91
7	¿Considera que la Institución tiene claramente definidas sus políticas?	7	1	1			9	45	42	93
8	¿Considera que estas políticas contribuyen a mejorar el clima laboral de la Institución?	7	1	1			9	45	42	93
9	¿Las políticas son una traducción del estilo de liderazgo imperante?	4	3		1	1	9	45	35	78
10	¿Considera que las políticas influyen en la cultura organizacional?	7	1	1			9	45	42	93
	<b>Resultados:</b>	<b>63</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>90</b>	<b>450</b>	<b>407</b>	<b>90</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

### Análisis:

En la tabla 6 se evidencia el resultado de la encuesta aplicada a los docentes y directivos en valores absolutos y ponderados, el 90% de encuestados manifiestan estar de acuerdo con el estilo de gestión del talento humano y el factor planificación el mismo que está incidiendo favorablemente en el clima organizacional de la Institución.

Tabla 7

**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivo (en porcentajes)**  
**Gestión del Talento Humano**  
**Factor: Planeación**

Nro.	Pregunta	En porcentajes					Total
		Si	Más bien si	Entre si y no	Más bien no	No	
		5	4	3	2	1	
1	¿Conoce la visión de la Institución?	67	11	22	0	0	100
2	¿Conoce la misión de la Institución?	67	11	22	0	0	100
3	¿Conoce los objetivos de la Institución?	78	11	11	0	0	100
4	¿Considera que la institución tiene claramente definidos todos sus procesos?	89	0	11	0	0	100
5	¿Considera que se han difundido y socializado la misión, visión y objetivos institucionales a todos los miembros de la comunidad educativa?	56	33	11	0	0	100
6	¿Considera que estos procesos contribuyen a mejorar el clima laboral de la Institución?	67	22	11	0	0	100
7	¿Considera que la institución tiene claramente definidas sus políticas?	78	11	11	0	0	100
8	¿Considera que estas políticas contribuyen a mejorar el clima laboral de la Institución?	78	11	11	0	0	100
9	¿Las políticas son una traducción del estilo de liderazgo imperante?	44	33	0	11	11	100
10	¿Considera que las políticas influyen en la cultura organizacional?	78	11	11	0	0	100
<b>Resultados:</b>		<b>70</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a docentes y directivos.  
Elaboración propia

**Tabla 8**

Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivo, en porcentajes

Gestión del talento humano

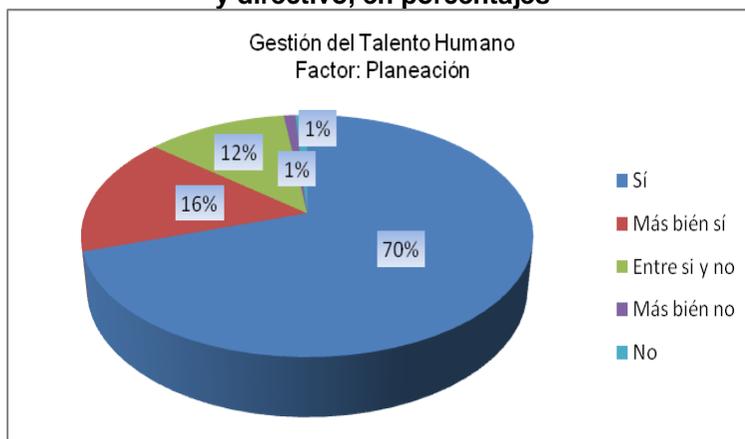
Factor: Planeación

Escala de medición	%
Sí	70
Más bien sí	16
Entre si y no	12
Más bien no	1
No	1
<b>Total:</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

**Gráfico 5**

**Resultado consolidado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo, en porcentajes**



Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

**Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico 5 aparece el resultado de la encuesta aplicada a al personal docente y directivo del Colegio, en donde el 70% de docentes y directivos considera que el factor de la planeación influye favorablemente en el clima organizacional de la institución. Mientras que el 16% está en duda, el 12% está entre que si y no, lo que significa que hay que trabajar con los dos grupos de docentes y directivos para mejorar las percepciones del clima organizacional.

**Tabla 9**

**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivo  
(En valores absolutos y ponderados)**

**Gestión del talento humano**

**Factor: Organización**

Nro.	Pregunta	Valores absolutos					Valores ponderados			
		Si	Más bien si	Entre si y no	Más bien no	No	Ítems	Valor máximo	Valor promedio	Ponderación
		5	4	3	2	1				
1	¿Considera que la estructura organizacional está bien definida en la Institución?	5	2	1	1		9	45	38	84
2	¿Considera que esa estructura organizacional contribuye a que exista un clima laboral favorable para realizar su trabajo?	6	1	2			9	45	40	89
3	¿La estructura permite cumplir con los objetivos de la Institución?	7		2			9	45	41	91
4	¿Está claramente definidas las funciones de todos los empleados de la Institución?	8	1				9	45	44	98
5	¿Considera que existe una cultura organizacional dentro de la Institución?	8		1			9	45	43	96
6	¿Considera que esta cultura organizacional contribuye que exista un clima laboral favorable dentro de la Institución?	7	1		1		9	45	41	91
7	¿Es la visión y misión de la Institución una fuente de sentido para la cultura organizacional?	7	2				9	45	43	96
8	¿Es la cultura organizacional congruente con la estructura, funciones o procesos definidos?	6	2	1			9	45	41	91
9	¿Es la cultura organizacional una suma de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la Institución?	7	1	1			9	45	42	93
10	¿Considera que el arraigo y difusión de los valores contribuyen a la formación de una cultura organizacional?	9					9	45	45	100
11	¿Considera que la comunicación influye en el desarrollo de un contexto cultural?	7	1	1			9	45	42	93
12	¿Considera que existe un liderazgo cultural que articule los valores con la cultura organizacional?	6	1	2			9	45	40	89
13	¿Existe en la Institución una política clara de recursos humanos?	4	4	1			9	45	39	87

14	¿Considera que estas políticas contribuyen a establecer un clima organizacional favorable para realizar su trabajo?	6	2	1			9	45	41	91
15	¿Se aplica la evaluación del desempeño en la Institución?	5	2	1	1		9	45	38	84
16	¿Considera que esta evaluación es justa y equitativa?	5	4				9	45	41	91
17	¿Considera que los valores juegan un papel importante en el clima institucional?	7	2				9	45	43	96
18	¿La misión y visión de la Institución se sustentan en los valores?	8	1				9	45	44	98
19	¿A través de los valores se diseña continuamente la cultura organizacional para generar compromiso?	7	2				9	45	43	96
<b>Resultados:</b>		<b>125</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>171</b>	<b>855</b>	<b>789</b>	<b>92</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

### **Análisis:**

La tabla 9 es el resultado consolidado de la encuesta aplicada a los docentes y directivos del colegio semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”. Respecto de la gestión del talento humano en el factor organización se puede observar que el 92% de encuestados manifiestan estar de acuerdo con el estilo de gestión en lo referente al factor organización y por lo tanto consideran que este incide favorablemente en el clima organizacional.

**Tabla 10**

**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivo  
(en porcentajes)  
Gestión del talento humano  
Factor: Organización**

Nro.	Pregunta	En porcentajes					Total
		Si	Más bien si	Entre si y no	Más bien no	No	
		5	4	3	2	1	
1	¿Considera que la estructura organizacional está bien definida en la Institución?	56	22	11	11	0	100
2	¿Considera que esa estructura organizacional contribuye a que exista un clima laboral favorable para realizar su trabajo?	67	11	22	0	0	100
3	¿La estructura permite cumplir con los objetivos de la Institución?	78	0	22	0	0	100
4	¿Está claramente definidas las funciones de todos los empleados de la Institución?	89	11	0	0	0	100
5	¿Considera que existe una cultura organizacional dentro de la Institución?	89	0	11	0	0	100
6	¿Considera que esta cultura organizacional contribuye que exista un clima laboral favorable dentro de la Institución?	78	11	0	11	0	100
7	¿Es la visión y misión de la Institución una fuente de sentido para la cultura organizacional?	78	22	0	0	0	100
8	¿Es la cultura organizacional congruente con la estructura, funciones o procesos definidos?	67	22	11	0	0	100
9	¿Es la cultura organizacional una suma de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la Institución?	78	11	11	0	0	100
10	¿Considera que el arraigo y difusión de los valores contribuyen a la formación de una cultura organizacional?	100	0	0	0	0	100
11	¿Considera que la comunicación influye en el desarrollo de un contexto cultural?	78	11	11	0	0	100
12	¿Considera que existe un liderazgo cultural que articule los valores con la cultura organizacional?	67	11	22	0	0	100
13	¿Existe en la Institución una política clara de recursos humanos?	44	44	11	0	0	100
14	¿Considera que estas políticas contribuyen a establecer un clima organizacional favorable para realizar su trabajo?	67	22	11	0	0	100
15	¿Se aplica la evaluación del desempeño en la Institución?	56	22	11	11	0	100
16	¿Considera que esta evaluación es justa y equitativa?	56	44	0	0	0	100
17	¿Considera que los valores juegan un papel importante en el clima institucional?	78	22	0	0	0	100
18	¿La misión y visión de la Institución se sustentan en los valores?	89	11	0	0	0	100
19	¿A través de los valores se diseña continuamente la cultura organizacional para generar compromiso?	78	22	0	0	0	100
<b>Resultados:</b>		<b>73</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia.

**Tabla 11**

**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivo, en porcentajes**

**Gestión del Talento Humano**

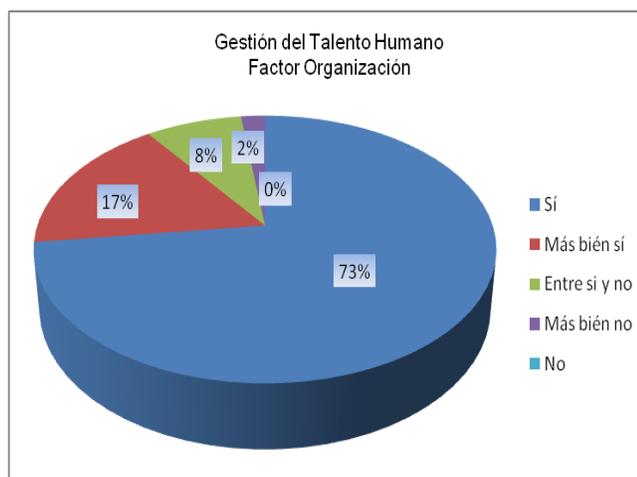
**Factor: Organización**

Escala de medición	%
Sí	73
Más bien sí	17
Entre sí y no	8
Más bien no	2
No	0
<b>Total:</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

**Gráfico 6**

**Resultado consolidado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo, en porcentajes**



Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El gráfico 6, es el resultado consolidado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo del colegio semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” en él se observa que el 90% de los docentes y directivos considera que la gestión organizacional actual está influyendo favorablemente al clima institucional.

**Tabla 12**

**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivos  
(en valores absolutos y ponderados)**

**Gestión del Talento Humano**

**Factor: Dirección**

Nro.	Pregunta	Valores absolutos					Valores ponderados			
		Si	Más bien si	Entre si y no	Más bien no	No	Ítems	Valor máximo	Valor promedio	Ponderación
		5	4	3	2	1				
1	¿Considera que la dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de la misión, visión y objetivos?	7		2			9	45	41	91
2	¿Considera que ese estilo de liderazgo contribuye a establecer un clima organizacional favorable para realizar su trabajo?	6	2		1		9	45	40	89
3	¿Considera que existe una buena comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa?	7	1	1			9	45	42	93
4	¿Considera que la comunicación está cifrada en elementos tales como: información, motivación, expresión emocional, control?	5	2	2			9	45	39	87
5	¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos institucionales y las metas a alcanzar a toda la comunidad educativa?	6	3				9	45	42	93
6	¿Se conoce las barreras que obstaculizan la comunicación?	3	2	4			9	45	35	78
7	¿Existe prácticas en la institución que permitan la difusión y comunicación educativa?	6	3				9	45	42	93
8	¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos y metas institucionales?	6	3				9	45	42	93
9	¿Considera que existe motivación por parte de los empleados hacia la dirección que contribuya a establecer un clima laboral favorable en la institución?	4	3	1	1		9	45	37	82
10	¿Es la motivación una prioridad para la organización?	7	2				9	45	43	96
11	¿El proceso de motivación incluye variables individuales y organizacionales?	5	4				9	45	41	91
12	¿Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales?	5	2	1		1	9	45	37	82
13	¿Está vinculada la motivación con las necesidades del personal?	7	2				9	45	43	96

14	¿Contribuye usted a establecer un clima organizacional favorable dentro de la Institución?	6	3				9	45	42	93
15	¿Considera que en la institución existe un equipo de trabajo entre todos los miembros de la comunidad educativa?	7		2			9	45	41	91
16	¿Contribuye el estilo de liderazgo a establecer excelentes relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa?	6	2		1		9	45	40	89
17	¿Considera que se encuentra identificado totalmente con la Institución?	7	2				9	45	43	96
18	¿Considera que en la institución se ha logrado un trabajo en equipo?	6	2	1			9	45	41	91
19	¿Fomenta la Institución el trabajo en equipo a través de reuniones por áreas, procesos o departamentos?	5	4				9	45	41	91
20	¿Se registra en documentos toda actividad o acuerdos como producto del trabajo en equipo?	5	3	1			9	45	40	89
<b>Resultados:</b>		116	45	15	3	1	180	900	812	90

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 12, se evidencia el resultado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo en valores absolutos y ponderados, el 90% está de acuerdo con el estilo de dirección que se desarrolla en la Institución, un resultado que incide favorablemente en el clima organizacional de la misma.

**Tabla 13**

**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivos  
(en porcentajes)**

**Gestión del Talento Humano**

**Factor: Dirección**

Nro.	Pregunta	En porcentajes					Total
		Si	Más bien si	Entre si y no	Más bien no	No	
		5	4	3	2	1	
1	¿Considera que la dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de la misión, visión y objetivos?	78	0	22	0	0	100
2	¿Considera que ese estilo de liderazgo contribuye a establecer un clima organizacional favorable para realizar su trabajo?	67	22	0	11	0	100
3	¿Considera que existe una buena comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa?	78	11	11	0	0	100
4	¿Considera que la comunicación está cifrada en elementos tales como: información, motivación, expresión emocional, control?	56	22	22	0	0	100
5	¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos institucionales y las metas a alcanzar a toda la comunidad educativa?	67	33	0	0	0	100
6	¿Se conoce las barreras que obstaculizan la comunicación?	33	22	44	0	0	100
7	¿Existe prácticas en la Institución que permitan la difusión y comunicación educativa?	67	33	0	0	0	100
8	¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos y metas institucionales?	67	33	0	0	0	100
9	¿Considera que existe motivación por parte de los empleados hacia la dirección que contribuya a establecer un clima laboral favorable en la institución?	44	33	11	11	0	100
10	¿Es la motivación una prioridad para la organización?	78	22	0	0	0	100
11	¿El proceso de motivación incluye variables individuales y organizacionales?	56	44	0	0	0	100
12	¿Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales?	56	22	11	0	11	100
13	¿Está vinculada la motivación con las necesidades del personal?	78	22	0	0	0	100
14	¿Contribuye usted a establecer un clima organizacional favorable dentro de la Institución?	67	33	0	0	0	100
15	¿Considera que en la Institución existe un equipo de trabajo entre todos los miembros de la comunidad educativa?	78	0	22	0	0	100
16	¿Contribuye el estilo de liderazgo a establecer excelentes relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa?	67	22	0	11	0	100
17	¿Considera que se encuentra identificado totalmente con la institución?	78	22	0	0	0	100
18	¿Considera que en la Institución se ha logrado un trabajo en equipo?	67	22	11	0	0	100

19	¿Fomenta la institución el trabajo en equipo a través de reuniones por áreas, procesos o departamentos	56	44	0	0	0	100
20	¿Se registra en documentos toda actividad o acuerdos como producto del trabajo en equipo?	56	33	11	0	0	100
<b>Resultados:</b>		<b>64</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

**Tabla 14**

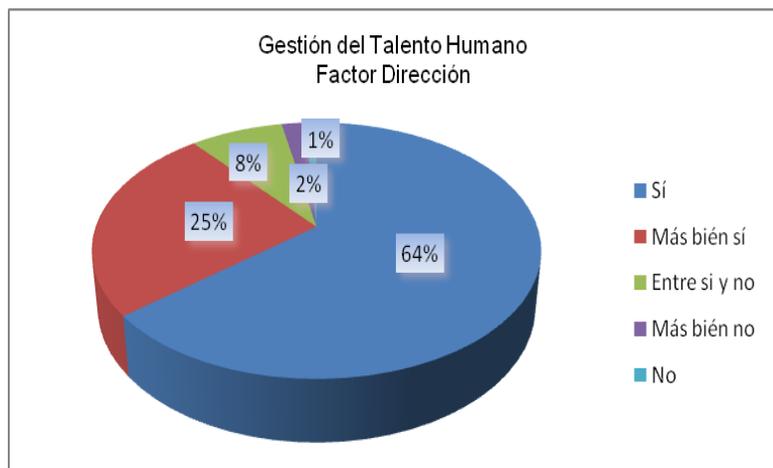
**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivo, en porcentajes**  
**Gestión del Talento Humano**  
**Factor: Dirección**

Escala de medición	%
Sí	64
Más bien sí	25
Entre sí y no	8
Más bien no	2
No	1
<b>Total:</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

**Gráfico 7**

**Resultados consolidado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo, en porcentajes**



Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

### Interpretación:

El gráfico 7, es el resultado consolidado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo en porcentajes, se evidencia que el 90% de docentes y directivos considera que el factor dirección influye favorablemente al clima organizacional de la institución, el 8% está en duda y el 3% no está de acuerdo.

**Tabla 15**

**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivo  
(valores absolutos y ponderados)  
Gestión del Talento Humano  
Factor: Control**

Nro.	Pregunta	Valores absolutos					Valores ponderados			
		Si	Más bien si	Entre si y no	Más bien no	No	Ítems	Valor máximo	Valor promedio	Ponderación
		5	4	3	2	1				
1	¿Considera que el control que mantiene la institución es el adecuado?	4	2	2		1	9	45	35	78
2	¿El control parte de un marco de actuación establecido?	3	4	1		1	9	45	35	78
3	¿El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso?	5	3		1		9	45	39	87
4	¿Considera que el control que mantiene la institución contribuye a fortalecer el clima institucional?	3	4	1		1	9	45	35	78
5	¿Considera usted que es necesario un proceso de control dentro de la institución?	7	1	1			9	45	42	93
6	¿Considera que el control contribuye a mejorar la calidad de la educación?	7	1	1			9	45	42	93
<b>Resultados:</b>		<b>31</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>63</b>	<b>315</b>	<b>249</b>	<b>79</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

### Análisis:

La tabla 15 muestra el resultado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo en valores absolutos y ponderados, en el se evidencia que la gestión del talento humano factor control incide favorablemente en un 79% en el clima organizacional de la institución.

**Tabla 16**

**Resultado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo  
(en porcentajes)**

**Gestión del Talento Humano**

**Factor: Control**

Nro.	Pregunta	En porcentajes					Total
		Sí	Más bien sí	Entre sí y no	Más bien no	No	
		5	4	3	2	1	
1	¿Considera que el control que mantiene la Institución es el adecuado?	44	22	22	0	11	100
2	¿El control parte de un marco de actuación establecido?	33	44	11	0	11	100
3	¿El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso?	56	33	0	11	0	100
4	¿Considera que el control que mantiene la Institución contribuye a fortalecer el clima institucional?	33	44	11	0	11	100
5	¿Considera usted que es necesario un proceso de control dentro de la Institución?	78	11	11	0	0	100
6	¿Considera que el control contribuye a mejorar la calidad de la educación?	78	11	11	0	0	100
<b>Resultados:</b>		<b>49</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia.

**Tabla 17**

**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivo, en porcentajes**

**Gestión del talento humano**

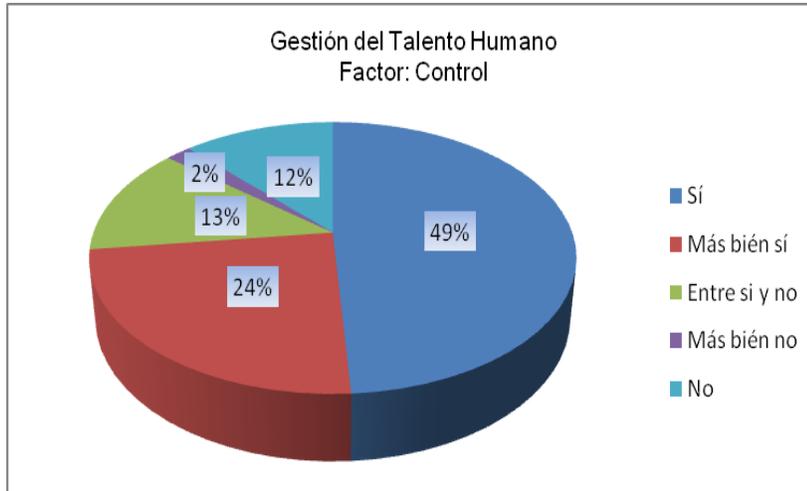
**Factor: Control**

Escala de medición	%
Sí	49
Más bien sí	24
Entre sí y no	13
Más bien no	2
No	12
<b>Total:</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia.

**Gráfico 8**

**Resultado consolidado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo, en porcentajes**



Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El gráfico 8, es el resultado consolidado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo en porcentajes y se evidencia que de la gestión del talento humano, factor control incide favorablemente en un 49% en el clima organizacional de la Institución educativa, lo que significa que el resultado es bajo en proporción a la cantidad de directivos y docentes, se recomienda a las autoridades tomar en cuenta este porcentaje a fin de mejorar los mecanismos de control en la institución.

**Tabla 18**

**Resultados de la encuesta aplicada al personal docente y directivo  
(valores absolutos y ponderados)**

**Gestión del talento humano**

**Factor: Clima organizacional**

Nro.	Pregunta	Valores absolutos					Valores ponderados			
		Siempre	Con frecuencia	A veces	Casi nunca	Nunca	Ítems	Valor máximo	Valor promedio	Ponderación
		5	4	3	2	1				
1	Me siento identificado con mi trabajo.	6	2			1	9	45	39	87
2	La alta dirección me apoya en las decisiones que tomo.	3	6				9	45	39	87
3	Mi trabajo profesional me ofrece actualmente escasos retos personales.	1	2	3	2	1	9	45	27	60
4	Los compañeros nos apoyamos en el trabajo.	4	4			1	9	45	37	82
5	Las relaciones personales que establezco en el trabajo son gratificantes para mí	5	3			1	9	45	38	84
6	Me gusta el ambiente y el clima de mi trabajo.	7	2				9	45	43	96
7	El trabajo que hago dista de ser el que yo habría querido.	1		3	2	3	9	45	21	47
8	Alcanzo premios y reconocimientos de las autoridades institucionales.		3	3		3	9	45	24	53
9	El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.	3	4	2			9	45	35	78
10	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	4	3			2	9	45	34	76
11	En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable.	2	5	2			9	45	36	80
12	En el trabajo se escuchan unos a otros.	3	4	1		1	9	45	35	78
13	El trabajo de mi institución educativa está bien organizado.	2	5	1		1	9	45	34	76
14	Existe el disfrute de buenas ideas en la institución.	5	3			1	9	45	38	84
15	En nuestra organización hay un ambiente agradable de trabajo.	4	3	1		1	9	45	36	80
16	En mi Institución se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad educativa.	2	3	2		2	9	45	30	67
17	La alta dirección de la Institución le incentiva a realizar un excelente trabajo.	3	4	1		1	9	45	35	78
18	Le agrada el trabajo a presión por parte del personal jerárquico.	1	3		2	3	9	45	24	53

19	Las instalaciones de la Institución (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.	4	1	2	1	1	9	45	33	73
20	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	7	1		1		9	45	41	91
21	La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización.	4	4	1			9	45	39	87
22	Existen tratos entre colegas con dignidad y respeto.	8	1				9	45	44	98
23	Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros.	6	2	1			9	45	41	91
24	Las condiciones ambientales de la Institución (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.	4	3	2			9	45	38	84
25	La remuneración que percibe le motiva a trabajar más.	4	2	2	1	2	9	45	30	74
26	La Institución celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante del proyecto.	3	3	1		2	9	45	32	71
27	Los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en la organización.	4	4	1			9	45	39	87
28	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	4	5				9	45	40	89
29	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.	2	5	1		1	9	45	34	76
30	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas.	4	4	1			9	45	39	87
31	Tiene libertad para realizar su trabajo en la Institución.	7	2				9	45	43	96
32	Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo.	6	3				9	45	42	93
33	Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo.	4	4	1			9	45	39	87
34	Se les permite a los empleados dar propuestas para mejorar la calidad de la educación.	5	3	1			9	45	40	89
35	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos.	2	6	1			9	45	37	82
36	Se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo.	3	4		2		9	45	35	78
37	Se busca formas innovadoras que puede mejorar el trabajo que hacemos en la Institución.	4	4	1			9	45	39	87
38	Se busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	3	4	1	1		9	45	36	80
39	Recibo la formación necesaria Para desempeñar correctamente mi trabajo.	3	5	1			9	45	38	84
<b>Resultados:</b>		<b>147</b>	<b>127</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>351</b>	<b>1755</b>	<b>1404</b>	<b>80</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

## **Análisis:**

La tabla 18 es el resultado de la encuesta aplicada al personal docente y directivo de la Institución educativa en ella se muestran en valores absolutos y ponderados, la gestión del talento humano factor clima organizacional, se evidencia en forma general que el 80% de directivos y docentes consideran que el clima de la organización es bueno y que contribuye a que sean más eficaces y eficientes en el desempeño de sus labores educativas; **sin embargo, se llegó a detectar algunas debilidades**, a las cuales la institución educativa debería poner mucha atención y tratar de superar las malas percepciones de los directivos y docentes mediante una propuesta de mejora.

### **2.8.1 Análisis de los Resultados Desfavorables en la Encuesta Aplicada a Directivos y Docentes.**

A continuación se detallan las preguntas que permitieron detectar las debilidades que inciden de forma negativa en el clima organizacional del Colegio “Metropolitano José Miller Salazar”

**Pregunta 3:** “Mi trabajo profesional me ofrece actualmente escasos retos personales”, con una ponderación del 60%.

**Pregunta 7:** “El trabajo que hago dista de ser el que yo habría querido”, con una ponderación de 47%.

**Pregunta 8:** “Alcanzo premios y reconocimientos de las autoridades institucionales”, con una ponderación de 53%.

**Pregunta 16:** “En mi Institución se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad educativa”, con una ponderación de 67%

**Pregunta 18:** “Le agrada el trabajo a presión por parte del personal jerárquico”, con un puntaje de 53%.

Estas son las preguntas una puntuación por debajo del 70% que inciden negativamente en el clima organizacional de la Institución.

### 2.8.2 Resultados de la Entrevista a Directivos y Docentes

La entrevista como una estrategia para recabar información de los directivos y docentes de la Institución educativa, con la finalidad de ampliar y conocer a profundidad los motivos, de que no se sienten a gusto con ciertas políticas laborales, aspectos están incidiendo negativamente en las percepciones de los docentes y directivos de la Institución educativa.

Durante la entrevista a los directivos y docentes de la Institución se notó mucho entusiasmo y deseo de crecimiento personal.

A continuación se detallan los resultados de las preguntas realizadas a los directivos y docentes, que están incidiendo de forma negativa en el clima organizacional del Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar:

**En la pregunta 3** dice: “Mi trabajo profesional me ofrece actualmente escasos retos personales” con una ponderación del 60%.

Un docente entrevistado manifiesta que la motivación es lo más importante para un ser humano, porque nadie sabe que atravesamos momentos difíciles por problemas de desintegración familiar. Muchas de las veces el reconocimiento económico no es lo fundamental, pues se equivocan, las autoridades deberían preocuparse por darnos charlas de motivación y superación personal, porque muchos de nosotros pensamos que estamos ya quemados, sin un futuro por delante.

Comentario: Por lo anteriormente expuesto se recomienda a la autoridades de la Institución educativa, desarrollar programas de capacitación permanente con el objetivo de elevar su autoestima individual y profesional.

**La pregunta 7 dice:** “El trabajo que hago dista de ser el que yo habría querido” con una ponderación de 47%.

En la entrevista a un docente. Él comenta que por circunstancias ajenas a su voluntad llego a ser profesor, mi sueño fue ser un oficial de la FAE, pero ya estoy resignado a ser profesor.

Comentario: En este caso la Institución debe investigar la verdadera vocación del docente. Por lo que se presume que el docente no se siente a gusto con la labor que viene

desempeñando diariamente en colegio. Esta situación debe estar afectando en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes.

**Pregunta 8:** “Alcanzo premios y reconocimientos de las autoridades institucionales” con una ponderación de 53%.

La mayoría de docentes y directivos manifestaron que se prepararon como profesionales de la educación para conseguir un futuro mejor en beneficio personal y de la Institución; si un docente se encuentra bien en el aspecto laboral y personal, desempeña bien su trabajo encomendado, se esmera por realizar los mejores trabajos, muestra mayor rendimiento y productividad, necesitamos ser reconocidos con premios y reconocimientos por nuestros esfuerzos, ya que ser docente demanda de constante dedicación y preparación, merecemos ser compensados.

Comentario: Se debe implementar un plan de premios y reconocimientos, a los mejores estudiantes y profesores por su destacada labor. Este gesto permitirá que docentes y estudiantes se motiven, se involucren y sigan alcanzando éxitos y a la vez sean más competitivos y productivos.

**Pregunta 16:** “En mi Institución se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad educativa” con una ponderación de 67%

No se nos consulta, prácticamente las autoridades y el Consejo Ejecutivo son los que planifican, organizan, dirigen y controlan el proceso educativo. Al inicio del año lectivo, socializan y capacitan sobre las políticas educativas a toda la comunidad educativa.

Comentario: Para que no existan percepciones negativas en este tema, se recomienda, llegar a acuerdos y compromisos para la buena convivencia escolar. En la actualidad se torna importante las diversas opiniones de la comunidad educativa. Se entenderá como un aporte fundamental para el desarrollo, productividad y competitividad institucional.

**Pregunta 18:** “Le agrada el trabajo a presión por parte del personal jerárquico” con un puntaje de 53%.

No me agrada, porque somos profesionales y sabemos que debemos cumplir con nuestra responsabilidad. No está correcto que las autoridades presionen el trabajo, muchas veces interrumpen las clases para verificar documentos curriculares. Las clases se quedan inconclusas y somos llamados la atención frente a los estudiantes.

Comentario: Para evitar percepciones de los docentes y directivos de deberían buscar otras estrategias de control, para evitar generar un clima organizacional desfavorable.

**Pregunta: ¿Qué opina de la política salarial de la institución?**

Bueno respecto a los sueldos, sí pagan cumplidamente, pero se debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales a todos, estímulos e incentivos de acuerdo con el desempeño de los empleados, estabilidad en la institución, oportunidades de crecimiento.

Comentario: Respecto de los beneficios sociales, el 50% de docentes tienen relación de dependencia son afiliados al IESS, los demás docentes son contratados por prestación de servicios profesionales, presentan su factura para cobrar sus honorarios cada mes. Se recomienda incorporar al Código de Convivencia Institucional el sistema de estímulos y reconocimientos, para constancia firmar acuerdos y resoluciones de la comunidad educativa.

## 2.9 Resultados de la Encuesta Aplicada a los Estudiantes

Las tablas 21 y 22 son los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes del Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” porque a través de las tablas en mención se demuestran cuántos estudiantes escogieron una de las alternativas de la escala de medición que se detallan a continuación tanto en valores absolutos y ponderados a fin de obtener la media en cada una de las escalas de medición. Estos resultados fueron transformados en porcentajes con el objetivo de obtener una visión general de los resultados.

**Tabla 21**

**Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes  
(valores absolutos y ponderados)  
Gestión del Talento Humano  
Factor: Clima organizacional**

Nro.	Pregunta	Valores absolutos					Valores ponderados			
		Si	Más bien si	Entre si y no	Más bien no	No	Ítems	Valor máximo	Valor promedio	Ponderación
		5	4	3	2	1				
1	¿Conoce la visión de la Institución?	27	9	11	6	11	64	320	227	71
2	¿Conoce la misión de la Institución?	29	7	11	6	11	64	320	229	72
3	¿Conoce los objetivos de la Institución?	30	7	13	4	10	64	320	235	73
4	¿Conoce el Código de convivencia de la Institución?	22	7	16	7	12	64	320	212	66
5	¿Considera que se han difundido y socializado la misión, visión, objetivos institucionales y código de convivencia a todos los miembros de la comunidad educativa?	27	7	14	4	12	64	320	225	70
6	¿Considera usted que existe un buen clima institucional en el colegio?	26	14	9	6	9	64	320	234	73
7	¿Considera que la dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de la misión, visión y objetivos?	23	20	10	8	3	64	320	244	76
8	¿Considera que ese estilo de liderazgo contribuye a establecer un clima organizacional favorable para realizar sus estudios?	24	15	16	7	2	64	320	244	76

9	¿Considera que existe una buena comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa?	25	14	11	10	4	64	320	238	74
10	¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos institucionales y las metas a alcanzar a toda la comunidad educativa?	26	10	19	6	3	64	320	242	76
11	¿Considera que existe motivación por parte de la institución educativa para realizar sus estudios?	28	12	11	10	3	64	320	244	76
12	¿Considera que en la Institución existe un equipo de trabajo entre todos los miembros de la comunidad educativa?	25	15	12	6	6	64	320	239	75
13	¿Contribuye el estilo de liderazgo a establecer excelentes relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa?	21	16	15	9	3	64	320	235	73
14	¿Considera que se encuentra identificado totalmente con la Institución?	28	18	9	7	2	64	320	255	80
15	¿Los compañeros nos apoyamos en el proceso de aprendizaje?	28	13	12	7	4	64	320	246	77
16	Las relaciones personales que establezco en el colegio son gratificantes para mí	30	16	11	4	3	64	320	258	81
17	Las instalaciones de la Institución (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mis estudios en la Institución.	25	19	11	6	3	64	320	249	78
18	Existen tratos entre compañeros con dignidad y respeto.	34	11	8	7	4	64	320	256	80
19	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	31	14	10	5	4	64	320	255	80
20	Existe apoyo y motivación por parte de los docentes hacia los estudiantes.	32	11	10	6	5	64	320	251	78
<b>Resultados:</b>		<b>541</b>	<b>255</b>	<b>239</b>	<b>131</b>	<b>114</b>	<b>1280</b>	<b>6400</b>	<b>4818</b>	<b>75</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes  
Elaboración propia

**Tabla 22**

**Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes**

**(en porcentajes)**

**Gestión del Talento Humano**

**Factor: Clima organizacional**

Nro.	Pregunta	En porcentajes					TOTAL
		Siempre	Con frecuencia	A veces	Casi nunca	Nunca	
		5	4	3	2	1	
1	¿Conoce la visión de la Institución?	42	14	17	9	17	100
2	¿Conoce la misión de la Institución?	45	11	17	9	17	100
3	¿Conoce los objetivos de la Institución?	47	11	20	6	16	100
4	¿Conoce el Código de convivencia de la Institución?	34	11	25	<b>11</b>	<b>19</b>	100
5	¿Considera que se han difundido y socializado la misión, visión, objetivos institucionales y código de convivencia a todos los miembros de la comunidad educativa?	42	11	22	<b>6</b>	<b>19</b>	100
6	¿Considera usted que existe un buen clima institucional en el colegio?	41	22	14	<b>9</b>	<b>14</b>	100
7	¿Considera que la dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de la misión, visión y objetivos?	36	31	16	<b>13</b>	5	100
8	¿Considera que ese estilo de liderazgo contribuye a establecer un clima organizacional favorable para realizar sus estudios?	38	23	25	<b>11</b>	3	100
9	¿Considera que existe una buena comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa?	39	22	17	<b>16</b>	6	100
10	¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos institucionales y las metas a alcanzar a toda la comunidad educativa?	41	16	30	9	5	100
11	¿Considera que existe motivación por parte de la institución educativa para realizar sus estudios?	44	19	17	<b>16</b>	5	100
12	¿Considera que en la Institución existe un equipo de trabajo entre todos los miembros de la comunidad educativa?	39	23	19	9	9	100
13	¿Contribuye el estilo de liderazgo a establecer excelentes relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa?	33	25	23	<b>14</b>	5	100
14	¿Considera que se encuentra identificado totalmente con la Institución?	44	28	14	<b>11</b>	3	100
15	¿Los compañeros nos apoyamos en el proceso de aprendizaje?	44	20	19	<b>11</b>	6	100
16	Las relaciones personales que establezco en el colegio son gratificantes para mí	47	25	17	6	5	100

17	Las instalaciones de la institución (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mis estudios en la institución.	39	30	17	9	5	100
18	Existen tratos entre compañeros con dignidad y respeto.	53	17	13	11	6	100
19	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	48	22	16	8	6	100
20	Existe apoyo y motivación por parte de los docentes hacia los estudiantes.	50	17	16	9	8	100
<b>Resultados:</b>		<b>42</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes  
Elaboración propia

**Tabla 23**

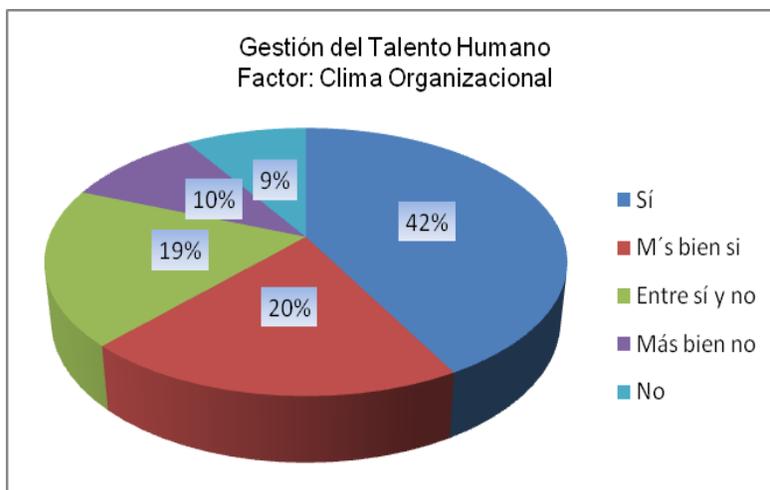
**Resultados de las Encuestas Aplicadas a Estudiantes  
(en porcentajes)  
Gestión del Talento Humano  
Factor: Clima organizacional**

<b>Escala de medición</b>	<b>%</b>
Sí	42
Más bien sí	20
Entre sí y no	19
Más bien no	10
No	9
<b>Total:</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes  
Elaboración propia

**Gráfico 10**

**Resultados de las Encuestas Aplicadas a Estudiantes**



Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El gráfico 10 es el resultado de las encuestas aplicada a los estudiantes del colegio semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar” se puede evidenciar que la gestión del talento humano incide favorablemente en el clima organizacional en un 81%, los estudiantes consideran que el clima organizacional de la institución es bueno y que ayuda al desarrollo de sus actividades. Sin embargo se puede evidenciar en la tabla 22 de resultados en porcentajes a un 19% de estudiantes que no se sienten a gusto con el estilo de liderazgo por la falta de motivación, la falta de trabajo en equipo, falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa. Estas percepciones surgen en ciertos estudiantes. Los directivos son quienes deben tener en cuenta y tomar cartas en el asunto y no dejar pasar por alto el problema detectado en el Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar.

## **2.10 Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación se detalla las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

### **2.10.1 Conclusiones**

#### **Conclusión General**

La gestión del talento humano es la esencia y estrategia fundamental para el desarrollo organizacional, despliega una sinergia efectiva con todas las personas de tal manera que se sientan y actúen como socias de la organización, se involucren en procesos de desarrollo al margen de la globalización, tecnología, conocimientos, atención al cliente, calidad, productividad, competitividad.

El clima organizacional en el Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar, es desfavorable porque no se sienten a gusto con el estilo de liderazgo por la falta de motivación, la falta mejores condiciones laborales, la falta de trabajo en equipo, falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, estas son las percepciones que surgen en ciertos directivos, docentes y estudiantes.

Todos los actores institucionales demuestran un marcado interés por aportar a la convivencia organizacional armónica. La Institución educativa debe aprovechar la oportunidad y proporcionar un ambiente favorable a su personal. Tendrán un mejor desempeño en sus actividades porque éstos si se sienten a gusto con su trabajo. Proporcionándole a la Institución mayores resultados, mejorando su eficacia y su posicionamiento en el ámbito educativo.

Finalmente la investigación concluye que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la Institución, en particular de la calidad en la gestión del talento humano, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la Institución busca un cambio en el estilo de liderazgo, frente a las condiciones del

contexto educativo, debe considerar al clima laboral como un punto clave para su afirmación en el mercado ya que es un punto fundamental para facilitar los procesos de innovación y cambio.

### **Conclusiones del capítulo uno**

El estudio del criterio de varios autores respecto a la teoría de la gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional, fue base fundamental para el desarrollo del presente trabajo de investigación,

### **Conclusiones del capítulo dos**

La metodología de la investigación, como el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos utilizados en el proceso de investigación, permitió recolectar, clasificar y analizar los datos sobre la gestión del talento humano en los factores de la planificación, organización, dirección y control, que ayudó a identificar elementos y características de los hechos o situaciones por los cuales se identificó los comportamientos, actitudes, percepciones y las diferentes formas de actuar y de pensar de los directivos, docentes y estudiantes del colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”

La falta de clima organizacional en los docentes, provoca un ambiente interno tenso, esta percepción, hace que se vea debilitado las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y se vean limitados en sus labores, por esta razón amerita de forma urgente elaborar una propuesta de mejora para que los docentes y directivos cumplan a cabalidad las tareas encomendadas.

### **Capítulo tres:**

La propuesta de mejora del clima organizacional en beneficio de la comunidad educativa del colegio semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”.

### **2.10.2 Recomendaciones**

Implementar el plan de mejoramiento del clima organizacional al Código de Convivencia Institucional del Colegio “Metropolitano José Miller Salazar” que orientará a mejorar en la gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional de la institución.

#### **Aspectos a Mejorar en la Gestión del Talento Humano de la Institución Educativa**

Reducción de la rotación y del ausentismo del personal.

Aumento de la eficacia individual y grupal de los actores de la comunidad educativa.

Aumento del conocimiento de las personas.

Cambios de actitudes y comportamientos de directivos, docentes y estudiantes.

Mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes en el trabajo.

Talento humano comprometido con la institución.

#### **Aspectos a Mejorar en el Clima Organizacional de la Institución Educativa**

Aumento de la eficacia institucional.

Mejoramiento de la imagen institucional.

Mejoramiento de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Mejoramiento del clima organizacional.

Mejoramiento en la calidad educativa.

Mejoramiento de la productividad.

Aumento de la eficiencia.

## Capítulo tercero

### 3 Propuesta de Mejora del Clima Organizacional en el Colegio “Metropolitano José Miller Salazar”

#### 3.1 Presentación

El Plan de Mejora, responde a los resultados de la investigación realizada del tema denominado: **La Teoría de la Gestión del Talento Humano y el Análisis del Clima Organizacional en el Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”** el mismo que ha permitido detectar debilidades en el quehacer educativo institucional.

Para contar con los resultados sobre la gestión del talento humano de los factores de la administración educativa como la planificación, organización, dirección y control, su incidencia en el clima organizacional en la institución. Se aplicó encuestas a 73 integrantes de la comunidad educativa, divididos en dos grupos, un grupo de docentes y directivos y otro grupo de estudiantes.

Las encuestas fueron procesadas en cuadros estadísticos que permitieron obtener resultados en valores absolutos y valores ponderados, estos valores fueron transformados a porcentajes, seguidamente para mejorar la comprensión de los resultados se elaboró gráficos estadísticos, que permitieron describir e interpretar los resultados, y obtener las causas más relevantes de la insatisfacción en la comunidad educativa.

El estudio proporcionó una visión general de la gestión educativa de la institución en el ámbito de la planeación, organización, dirección y el control de las actividades escolares, su incidencia en el clima organizacional, ayudó a identificar los indicadores más bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben atención institucional que estimule los resultados de su trabajo.

Los resultados de la presente investigación, facilita la oportunidad para el cambio, orientada a mejorar el clima escolar con miras a mejorar la satisfacción individual y grupal.

### **3.2 Justificación**

El Plan de Mejoramiento Institucional presentado en este documento es el resultado de las encuestas aplicadas como proceso analítico de diagnóstico complementado con un análisis estadístico que permitió obtener una visión general de las fortalezas y debilidades en el ámbito de la planeación, organización, dirección y control de la gestión y su incidencia en el clima organizacional.

El plan de mejora busca un alcance con el PEI, y el código de convivencia institucional, mediante procesos sistemáticos de trabajo, acciones planeadas, metas y objetivos establecidos con el propósito de avanzar en un proceso de búsqueda permanente de mejores resultados, aspecto de vital importancia porque se convertirá en una estrategia para mejorar el clima organizacional y la oportunidad de fomentar el cambio con aquellos docentes, directivos y estudiantes que perciben un clima organizacional desfavorable y que afecta a su rendimiento en el trabajo. Con la implementación del plan de mejora se busca mejorar la calidad educativa promoviendo estrategias pedagógicas orientadas a generar un clima organizacional favorable.

La gestión del talento humano está enfocada a los cuatro factores más importantes de la administración general, la planificación, organización, dirección y control, lo cual incide directamente en el clima organizacional.

En el factor planificación.- Las autoridades de la Institución educativa, planifican las actividades y metas educativas y tiene una incidencia muy alta el estilo de gestión, en el ámbito pedagógico curricular, en la gestión del talento humano, gestión convivencia escolar y formación ciudadana y la relación con la comunidad educativa.

El factor organización, la institución educativa tiene establecido una estructura organizacional y los mecanismos de trabajo para alcanzar su misión visión y objetivos a través de las personas, ejecutan los programas educativos, dentro en un ambiente organizacional.

El factor dirección, El (PEI) Proyecto Educativo Institucional, es el eje central de la institución educativa que ha sido elaborado con la participación de la comunidad educativa, que permite la acción coordina, coherente y un funcionamiento satisfactorio

que sintetiza la propuesta de actuación de cada área y miembro de la comunidad educativa

El factor control, hoy día, la institución educativa es cada vez más consciente de su realidad competitiva y sobre todo de la importancia de mantenerse vigente y actualizada, en el nuevo mundo globalizado, de ser la responsable de su misión y con la sociedad, por tal motivo es necesario aplicar los controles y las estrategias de evaluación permite medir el avance o retroceso de las metas establecidas en la institución, estos controles permiten re direccionar varias acciones en el quehacer educativo.

### **3.3 Objetivo General**

Elaborar un plan de mejora institucional a partir de los resultados obtenidos en el proceso de investigación de la Gestión del talento Humano y su incidencia en el clima organizacional en el colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar.

### **3.4 Plan de Mejora**

El plan de mejora como una alternativa de solución al problema detectado en la gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional del Colegio “Metropolitano José Miller Salazar”, es desfavorable porque no se sienten a gusto con el estilo de liderazgo por la falta de motivación, la falta mejores condiciones laborales, la falta de trabajo en equipo, falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, estas son las percepciones que surgen en ciertos directivos, docentes y estudiantes

Tabla 24

3.4.1 Plan de Mejora del Clima organizacional en el Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar

PROBLEMA	META	ACCIONES Y RECURSOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES SEGUIMIENTO Y CONTROL	RESULTADOS	FECHA (Inicio/Término)
<b>Falta de Motivación</b>	Durante 6 meses el personal docente, directivo y estudiantes se reúnen como equipo, quincenalmente, a fin de desarrollar prácticas de motivación, con un plan de trabajo, incrementando el nivel de motivación en la comunidad educativa	<p><b>Acciones:</b> Firmar acuerdos y compromisos</p> <p>Reunión en equipo quincenalmente.</p> <p>Redactar convocatorias, actas de los acuerdos y compromisos</p> <p><b>Recursos:</b></p> <p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes, directivos y estudiantes</li> </ul> <p><b>Físicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de trabajo.</li> </ul> <p><b>TIC'S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Retroproyector</li> <li>• Videos</li> <li>• Cámaras</li> </ul>	Dra. Sonia Andachi Trujillo Rectora	<p>Cronograma de actividades.</p> <p>Control de asistencia.</p> <p>Verificación del cumplimiento del plan</p> <p>Generar archivos físicos y digitales.</p>	<p>Docentes, directivos y estudiantes motivados.</p> <p>Cumplimiento de las metas</p> <p>Mayor productividad</p> <p>Evidencias: convocatorias, actas, informes, fotos, videos y memorias. (archivos físicos y digitales)</p>	<p>Fecha de inicio 1-SEP-2015</p> <p>Fecha de término 30-ENE-2016</p>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

Tabla 25

3.4.1 Plan de Mejora del Clima Organizacional en el Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar

PROBLEMA	META	ACCIONES Y RECURSOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	RESULTADO	FECHA (Inicio/Término)
<b>Falta mejores condiciones laborales</b>	Durante el mes de julio el personal docente, directivo se reúne semanalmente, a fin de desarrollar prácticas de mejores condiciones laborales, con un plan de trabajo, a fin de mejorar las condiciones laborales de los docentes.	<p><b>Acciones:</b> Firmar acuerdos y compromisos</p> <p>Reunión de directivos y docentes semanalmente.</p> <p>Redactar convocatorias, actas de los acuerdos y compromisos</p> <p><b>Recursos:</b> <b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes, directivos</li> </ul> <p><b>Físicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de trabajo.</li> </ul> <p><b>TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Retroprojector</li> <li>• Videos</li> <li>• Cámaras</li> </ul>	Dra. Sonia Andachi Trujillo Rectora	<p>Cronograma de actividades.</p> <p>Control de asistencia.</p> <p>Verificación del cumplimiento del plan</p> <p>Generar archivos físicos y digitales.</p>	<p>Docentes, directivos con mejores condiciones laborales</p> <p>Cumplimiento de las metas</p> <p>Mayor productividad</p> <p>Evidencias: convocatorias, actas, informes, fotos, videos y memorias. (archivos físicos y digitales)</p>	<p>Fecha de inicio 1-JUL-2015</p> <p>Fecha de término 30-JUL-2015</p>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

Tabla 26

3.4.3 Plan de Mejora del Clima Organizacional en el Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar

PROBLEMA	META	ACCIONES Y RECURSOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO	RESULTADO	FECHA (Inicio/Término)
<b>Falta de trabajo en equipo</b>	Durante el primer quimestre del año lectivo 2015 2016 el personal docente, directivo se reúne semanalmente, a fin de desarrollar prácticas de trabajo en equipo, con un plan de trabajo, a fin de mejorar el trabajo en equipo	<p><b>Acciones:</b> Firmar acuerdos y compromisos</p> <p>Reunión de directivos y docentes semanalmente.</p> <p>Redactar convocatorias, actas de los acuerdos y compromisos</p> <p><b>Recursos:</b>  <b>Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes, directivos</li> </ul> <b>Físicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de trabajo.</li> </ul> <b>TIC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Retroproyector</li> <li>• Videos</li> <li>• Cámaras</li> </ul> </p>	Dra. Sonia Andachi Trujillo Rectora	<p>Cronograma de actividades.</p> <p>Control de asistencia.</p> <p>Verificación del cumplimiento del plan</p> <p>Generar archivos físicos y digitales.</p>	<p>Docentes, directivos trabajan en equipo</p> <p>Cumplimiento de las metas</p> <p>Mayor productividad</p> <p>Evidencias: convocatorias, actas, informes, fotos, videos y memorias. (archivos físicos y digitales)</p>	<p>Fecha de inicio 1-SEP-2015</p> <p>Fecha de término 28-FEB-2016</p>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

Tabla 27

3.4.4 Plan de Mejora del Clima Organizacional en el Colegio Semipresencial Metropolitano José Miller Salazar

PROBLEMA	META	ACCIONES Y RECURSOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO	RESULTADO	FECHA (Inicio/Término)
<b>Falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa</b>	Durante tres meses los directivos, docentes y estudiantes se reúne semanalmente, a fin de elaborar un instructivo de comunicación institucional interna, con un plan de trabajo, a fin de mejorar el sistema de comunicación.	<p><b>Acciones:</b> Firmar acuerdos y compromisos</p> <p>Reunión de directivos y docentes semanalmente.</p> <p>Redactar convocatorias, actas de los acuerdos y compromisos</p> <p><b>Recursos:</b> <b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes, directivos</li> </ul> <p><b>Físicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de trabajo.</li> </ul> <p><b>TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Retroproyector</li> <li>• Videos</li> <li>• Cámaras</li> </ul>	Dra. Sonia Andachi Trujillo Rectora	<p>Cronograma de actividades.</p> <p>Control de asistencia.</p> <p>Verificación del cumplimiento del plan</p> <p>Generar archivos físicos y digitales.</p>	<p>La institución educativa cuenta con un instrumento que viabilice la comunicación en la comunidad educativa</p> <p>Cumplimiento de las metas</p> <p>Mayor productividad</p> <p>Evidencias: convocatorias, actas, informes, fotos, videos y memorias. (archivos físicos y digitales)</p>	<p>Fecha de inicio 1-SEP-2015</p> <p>Fecha de término 28-FEB-2016</p>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a docentes y directivos.  
Elaboración propia

## Bibliografía

- Brunet Luc, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, México: Trillas, 2007, pág.49
- Chiavenato Hidalberto, *Administración de Recursos Humanos*, quinta edición, McGraw-Hill, Colombia, 2002.
- Chiavenato Hidalberto, *Administración de Recursos Humanos*, quinta edición, McGraw-Hill, Colombia, 2002.
- Franklin, Enrique, *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio*, segunda edición, editorial, Pearson Educación, México 2007, pág. 495
- R. Wayne Mondy, Robert M, Noe. *Administración de Recursos Humanos*, 2da edición. México, 1997.
- Registro Oficial No. 754, *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2012)*-(Quito)
- Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, (octava edición) Prentice Hall, México, 1999.
- Rubén Chaquisengo, *Gestión del Talento Humano*. (primera edición) México, 2009, Imprensa. <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Koontz, Harold, *Administración una perspectiva global*, (onceava edición) McGraw-Hill, México, 1998
- Weisinger, Hendrie, *Inteligencia emocional en el trabajo*, (edición original), Argentina, 1998.

## **Anexos**

## Anexo 1

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO PARTICULAR “METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR”

El presente cuestionario es con la finalidad de medir el clima organizacional de la comunidad educativa del Colegio Particular “Metropolitano José Miller Salazar”, se trata de una investigación que servirá de base para realizar la tesis de maestría en Gerencia Educativa en la Universidad Andina Simón Bolívar.

Agradecemos ser objetivo y honesto en el momento de escoger las respuestas que se digne dar en el presente cuestionario.

Datos informativos

Edad en años: .....

Sexo: M ..... F .....

Tiempo de experiencia en la profesión: .....

Tiempo que lleva en la institución: .....

Número de horas que trabaja en la semana en la institución: .....

Número de horas que trabaja en otra institución en la semana: .....

**Por favor marque con una “X” en la respuesta que usted crea es la correcta.**

<b>PLANEACIÓN</b>	<b>SI (5)</b>	<b>Más bien si (4)</b>	<b>Entre si y no (3)</b>	<b>Más bien no (2)</b>	<b>No (1)</b>
¿Conoce la visión de la Institución?					
¿Conoce la misión de la Institución?					
¿Conoce los objetivos de la Institución?					
¿Considera que la institución tiene claramente definidos todos sus procesos?					
¿Considera que se han difundido y socializado la misión, visión y objetivos institucionales a todos los miembros de la comunidad educativa?					
¿Considera que estos procesos contribuyen a mejorar					

el clima laboral de la Institución?					
¿Considera que la institución tiene claramente definidas sus políticas?					
¿Considera que estas políticas contribuyen a mejorar el clima laboral de la institución?					
¿Las políticas son una traducción del estilo de liderazgo imperante?					
¿Considera que las políticas influyen en la cultura organizacional?					

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>SI (5)</b>	<b>Más bien si (4)</b>	<b>Entre si y no (3)</b>	<b>Más bien no (2)</b>	<b>No (1)</b>
¿Considera que la estructura organizacional está bien definida en la Institución?					
¿Considera que esa estructura organizacional contribuye a que exista un clima laboral favorable para realizar su trabajo?					
¿La estructura permite cumplir con los objetivos de la Institución?					
¿Está claramente definidas las funciones de todos los empleados de la Institución?					
¿Considera que existe una cultura organizacional dentro de la Institución?					
¿Considera que esta cultura organizacional contribuye que exista un clima laboral favorable dentro de la Institución?					
¿Es la visión y misión de la Institución una fuente de sentido para la cultura organizacional?					
¿Es la cultura organizacional congruente con la estructura, funciones o procesos definidos?					
¿Es la cultura organizacional una suma de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la Institución?					
¿Considera que el arraigo y difusión de los valores contribuyen a la formación de una cultura organizacional?					
¿Considera que la comunicación influye en el desarrollo de un contexto cultural?					
¿Considera que existe un liderazgo cultural que articule los valores con la cultura organizacional?					
¿Existe en la institución una política clara de recursos					

humanos?					
¿Considera que estas políticas contribuyen a establecer un clima organizacional favorable para realizar su trabajo?					
¿Se aplica la evaluación del desempeño en la Institución?					
¿Considera que esta evaluación es justa y equitativa?					
¿Considera que los valores juegan un papel importante en el clima Institucional?					
¿La misión y visión de la Institución se sustentan en los valores?					
¿A través de los valores se diseña continuamente la cultura organizacional para generar compromiso?					

<b>DIRECCIÓN</b>	<b>SI (5)</b>	<b>Más bien si (4)</b>	<b>Entre si y no (3)</b>	<b>Más bien no (2)</b>	<b>No (1)</b>
¿Considera que la dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de la misión, visión y objetivos?					
¿Considera que ese estilo de liderazgo contribuye a establecer un clima organizacional favorable para realizar su trabajo?					
¿Considera que existe una buena comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa?					
¿Considera que la comunicación está cifrada en elementos tales como: información, motivación, expresión emocional, control?					
¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos institucionales y las metas a alcanzar a toda la comunidad educativa?					
¿Se conoce las barreras que obstaculizan la comunicación?					
¿Existe prácticas en la Institución que permitan la difusión y comunicación educativa?					
¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos y metas institucionales?					
¿Considera que existe motivación por parte de los empleados hacia la dirección que contribuya a establecer un clima laboral favorable en la Institución?					
¿Es la motivación una prioridad para la organización?					
¿El proceso de motivación incluye variables individuales y organizacionales?					
¿Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales?					

¿Está vinculada la motivación con las necesidades del personal?					
¿Contribuye usted a establecer un clima organizacional favorable dentro de la Institución?					
¿Considera que en la Institución existe un equipo de trabajo entre todos los miembros de la comunidad educativa?					
¿Contribuye el estilo de liderazgo a establecer excelentes relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa?					
¿Considera que se encuentra identificado totalmente con la Institución?					
¿Considera que en la institución se ha logrado un trabajo en equipo?					
¿Fomenta la Institución el trabajo en equipo a través de reuniones por áreas, procesos o departamentos					
¿Se registra en documentos toda actividad o acuerdos como producto del trabajo en equipo?					

<b>CONTROL</b>	<b>SI (5)</b>	<b>Más bien si (4)</b>	<b>Entre si y no (3)</b>	<b>Más bien no (2)</b>	<b>No (1)</b>
¿Considera que el control que mantiene la institución es el adecuado?					
¿El control parte de un marco de actuación establecido?					
¿El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso?					
¿Considera que el control que mantiene la institución contribuye a fortalecer el clima institucional?					
¿Se molesta usted cuando siente que la dirección está realizando el proceso de control?					
¿Considera usted que es necesario un proceso de control dentro de la institución?					
¿considera que el control contribuye a mejorar la calidad de la educación?					

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Casi nunca (2)</b>	<b>A veces (3)</b>	<b>Con frecuencia (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
En general estoy más bien arto de mi trabajo.					
Me siento identificado con mi trabajo.					

Los usuarios de mi trabajo tienen frecuentemente exigencias excesivas y comportamientos irritantes.					
La alta dirección me apoya en las decisiones que tomo.					
Mi trabajo profesional me ofrece actualmente escasos retos personales.					
Mi trabajo actual carece de interés.					
Cuando estoy en mi trabajo, me siento de mal humor.					
Los compañeros nos apoyamos en el trabajo.					
Las relaciones personales que establezco en el trabajo son gratificantes para mí					
Dada la responsabilidad que tengo en mi trabajo, no conozco bien sus resultados y su alcance.					
Mi interés por el desarrollo profesional es actualmente muy escaso.					
Mi trabajo es repetitivo.					
Considero que estoy quemado en mi trabajo.					
Me gusta el ambiente y el clima de mi trabajo.					
El trabajo está afectando a mis relaciones familiares y personales.					
Procuro despersonalizar las relaciones con los usuarios de mi trabajo.					
El trabajo que hago dista de ser el que yo habría querido.					
Mi trabajo me resulta muy aburrido.					
Los problemas de mi trabajo hacen que mi rendimiento sea menor.					
Alcanzó premios y reconocimientos de las autoridades institucionales.					
El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.					
Existe un ambiente de confianza entre compañeros.					
En la Institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable.					
En el trabajo se escuchan unos a otros.					
El trabajo de mi Institución educativa está bien organizado.					
Existe el disfrute de buenas ideas en la Institución.					

En nuestra organización hay un ambiente agradable de trabajo.					
En mi Institución se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad educativa.					
La alta dirección de la Institución le incentiva a realizar un excelente trabajo.					
Le agrada el trabajo a presión por parte del personal jerárquico.					
Las instalaciones de la Institución (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					
La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización.					
Existen tratos entre colegas con dignidad y respeto.					
Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros.					
Las condiciones ambientales de la Institución (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.					
La remuneración que percibe le motiva a trabajar más.					
La Institución celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante del proyecto.					
Los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en la organización.					
Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.					
Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas.					
Tiene libertad para realizar su trabajo en la institución.					
Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo.					

Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo.					
Se les permite a los empleados dar propuestas para mejorar la calidad de la educación.					
Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos.					
Se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo.					
Se busca formas innovadoras que puede mejorar el trabajo que hacemos en la institución.					
Se busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
Recibo la formación necesaria Para desempeñar correctamente mi trabajo.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO PARTICULAR “METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR”

El presente cuestionario es con la finalidad de medir el clima organizacional de la comunidad educativa del Colegio Particular “Metropolitano José Miller Salazar”, se trata de una investigación que servirá de base para realizar la tesis de maestría en Gerencia Educativa en la Universidad Andina Simón Bolívar.

Agradecemos ser objetivo y honesto en el momento de escoger las respuestas que se digne dar en el presente cuestionario.

Datos informativos

Edad en años: .....

Sexo: M ..... F .....

Trabaja de lunes a viernes en alguna empresa: SI ..... NO .....

Año que se encuentra cursando: .....

**Por favor marque con una “X” en la respuesta que usted crea es la correcta.**

<b>PLANEACIÓN</b>	<b>SI (5)</b>	<b>Más bien si (4)</b>	<b>Entre si y no (3)</b>	<b>Más bien no (2)</b>	<b>No (1)</b>
¿Conoce la visión de la Institución?					
¿Conoce la misión de la Institución?					
¿Conoce los objetivos de la Institución?					
¿Conoce el Código de convivencia de la Institución?					
¿Considera que se han difundido y socializado la misión, visión, objetivos institucionales y código de convivencia a todos los miembros de la comunidad educativa?					
¿Considera usted que existe un buen clima institucional en el colegio?					
¿Considera que la dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de la misión, visión y objetivos?					
¿Considera que ese estilo de liderazgo contribuye a					

establecer un clima organizacional favorable para realizar sus estudios?					
¿Considera que existe una buena comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa?					
¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos institucionales y las metas a alcanzar a toda la comunidad educativa?					
¿Considera que existe motivación por parte de la Institución educativa para realizar sus estudios?					
¿Considera que en la Institución existe un equipo de trabajo entre todos los miembros de la comunidad educativa?					
¿Contribuye el estilo de liderazgo a establecer excelentes relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa?					
¿Considera que se encuentra identificado totalmente con la Institución?					
¿Los compañeros nos apoyamos en el proceso de aprendizaje?					
Las relaciones personales que establezco en el colegio son gratificantes para mí					
Las instalaciones de la Institución (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mis estudios en la institución.					
Existen tratos entre compañeros con dignidad y respeto.					
Existe un ambiente de confianza entre compañeros.					
Existe apoyo y motivación por parte de los docentes hacia los estudiantes.					

**GRACIAS PÓR SU COLABORACIÓN**

### **Anexo 3**

Acuerdo Ministerial del Colegio Semipresencial “Metropolitano José Miller Salazar”



N° 000192

ALBA TOLEDO DELGADO  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO

**CONSIDERANDO:**

- QUE** la señora SONIA ANDACHI TRUJILLO, Rectora del Colegio Popular Particular a Distancia "METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR" ubicado en la calle General Alberto Enriquez 88-110 y José Mendoza, parroquia La Magdalena, cantón Quito, provincia de Pichincha, solicita autorización para cambiar de modalidad de a Distancia por Semipresencial, a partir del año lectivo 2012-2013;
- QUE** mediante Resolución Ministerial N° 0839, del 2 de agosto de 2001, autorizan la creación y funcionamiento del Colegio Popular Particular a Distancia "METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR" y con Resolución N° 1838, del 31 de marzo del 2005, amplían los servicios para el segundo y tercer año de bachillerato, para atender a la población con escolaridad inconclusa o que no tuvieron la oportunidad de ingresar al sistema educativo regular;
- QUE** son deberes y atribuciones del Ministerio de Educación a través de la Subsecretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito, organizar y normar el funcionamiento de las Instituciones educativas, para ofertar una educación de calidad;
- QUE** es obligación del Colegio Popular Particular a Distancia "METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR" ofertar educación de calidad y calidez orientada para jóvenes y adultos, con escolaridad inconclusa y que no tuvieron la oportunidad de ingresar al sistema educativo regular; a través del desarrollo de aprendizajes vinculados a la formación de emprendedores;
- QUE** mediante Informe favorable presentado por la licenciada Blanca Falconi Arellano, funcionaria sugiere el cambio de modalidad de a distancia a semipresencial, por las características para dar continuidad al proceso de formación de jóvenes y adultos, con escolaridad inconclusa, en el Colegio Popular Particular "METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR" de modalidad semipresencial;
- QUE** el Art. 28 de la Constitución de la República del Ecuador, establece: "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 y sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará en forma escolarizada y no escolarizada."

*ck*





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

- QUE** el Art. 50. De la Ley Orgánica de Educación Intercultural, expresa: "Educación para personas con escolaridad inconclusa.-La educación para jóvenes y adultos con escolaridad inconclusa es un servicio educativo para quienes no hayan podido acceder a la educación escolarizada obligatoria en la edad correspondiente. Este tipo de educación mantiene el enfoque curricular y los ejes que atraviesa el currículo de los niveles descritos con anterioridad, pero con las características propias de la etapa adulta, privilegiando los intereses y objetivos de ésta”;
- QUE** el Art. 46.-de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, señala: "Modalidades del Sistema Nacional de Educación, literal b) Modalidad de educación semipresencial.- La educación semipresencial es la que no exige asistencia regular al establecimiento educativo y requiere de un trabajo estudiantil independiente con un requisito de acompañamiento presencial periódico...”;
- QUE** mediante Acuerdo Ministerial N° 020-12, del 25 de enero de 2012 se expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación, en el que responsabiliza a la Subsecretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito, administrar el sistema educativo en el territorio de su jurisdicción.

En uso de la atribución constante en el Art. 34 numeral 3 literales ll y mm) del Acuerdo Ministerial N° 020-12, expedido el 25 de enero de 2012

#### RESUELVE

- Art.1. AUTORIZAR** el cambio de modalidad de a Distancia a Semipresencial al Colegio Popular Particular a Distancia "METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR", ubicado en la General Alberto Enríquez S8-110 y José Mendoza, parroquia La Magdalena, cantón Quito, provincia de Pichincha, a partir del año lectivo 2012-2013
- Art.2. DISPONER** al Colegio Popular Particular Semipresencial "METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR", oferte los servicios educativos en Educación General Básica, Bachillerato General Unificado y Técnico de Servicios en Contabilidad y Aplicaciones Informáticas, a la población mayor de 15 años, con escolaridad inconclusa y que no tuvieron la oportunidad de ingresar al sistema educativo regular, con la siguiente malla curricular a partir del año lectivo 2012-2013, régimen sierra





**MALLA CURRICULAR DE LA EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA**

ASIGNATURA	OCTAVO AÑO	NOVENO AÑO	DÉCIMO AÑO
LENGUA Y LITERATURA	6	6	6
MATEMÁTICA	6	6	6
CIENCIAS NATURALES	6	6	6
CIENCIAS SOCIALES	5	5	5
EDUCACIÓN ESTÉTICA	3	3	3
EDUCACIÓN FÍSICA	2	2	2
LENGUA EXTRANJERA	5	5	5
<b>OPTATIVA:</b>			
COMPUTACIÓN	2		
COMPUTACIÓN		2	
COMPUTACIÓN			2
<b>TOTAL:</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>

**MALLA CURRICULAR DEL BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO**

Asignaturas del tronco común	Primer año	Segundo año	Tercer año
Física	3		
Química	3		
Físico Química		3	
Biología		3	
Historia y Ciencias Sociales	3	3	
Lengua y Literatura	3	4	4
Matemática	4	4	4
Idioma Extranjero	4	4	5
Emprendimiento y Gestión		2	2
Desarrollo del Pensamiento Filosófico	4		
Educación Física	2	2	2
Educación para la Ciudadanía		4	3
Educación Artística	2	2	
Informática aplicada a la Educación	2		
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>20</b>
Lectura Crítica de mensajes	2	2	
Investigación	3	3	8
Economía			5
Redacción creativa			7
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>





**MALLA CURRICULAR DEL BACHILLERATO TÉCNICO DE  
SERVICIOS**

ASIGNATURAS TRONCO COMÚN	PRIMER AÑO BGU	SEGUNDO AÑO BGU	TERCER AÑO BGU
FÍSICA	4		
QUÍMICA	4		
FÍSICO-QUÍMICA		4 ✓	
BIOLOGÍA		4 ✓	
HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES	4	4 ✓	
LENGUA Y LITERATURA	4	4 ✓	4 ✓
MATEMÁTICA	4	4 ✓	4 ✓
IDIOMA EXTRANJERO	5	5 ✓	5 ✓
DESARROLLO DEL PENSAMIENTO FILOSÓFICO	4		
EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA		4 ✓	3 ✓
EDUCACIÓN FÍSICA	2	2 ✓	2 ✓
EDUCACIÓN ARTÍSTICA	2	2 ✓	
INFORMÁTICA APLICADA A LA EDUCACIÓN	2		
EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN		2 ✓	2 ✓
<b>TOTAL HORAS COMUNES OBLIGATORIAS</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>20</b>

**III. CONTABILIDAD**

MÓDULOS FORMATIVOS	1er año	2do año	3er año
Dibujo Técnico Aplicado			2
Proceso contable	6	6	
Impuestos generados en la compra venta de bienes y servicios.	2	2	2
Manejo del talento humano, control de bienes y sistematización de la documentación			3
Índices financieros.			3
Productos y Servicios Financieros			3
Costo de producción y venta de bienes y servicios			4
Control de los recursos del presupuesto General del Estado.	✓	✓	3
Aplicaciones informáticas contables	2	2	3
Formación y Orientación Laboral-FOI.			2
Formación en Centros de Trabajo- FCT		(160 horas reloj en horario extra)	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>25</b>



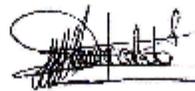
**FIP: APLICACIONES INFORMÁTICAS**

MÓDULOS FORMATIVOS	1er año	2do año	3er año
Dibujo Técnico Aplicado			2
Sistemas Informáticos Multiusuarios y en Red.		5	2
Análisis y Diseño Detallado de Aplicaciones informáticas de Gestión.			8
Programación en Lenguajes estructurados	6	5	
Desarrollo de aplicaciones en entornos de cuarta generación y con herramientas CASE (modelar base de datos)			7
Diseño y realización de servicios de presentación en entornos gráficos.			6
Relaciones en el entorno de trabajo	2		
Formación y Orientación Laboral-FOI	2		
Formación en Centros de Trabajo- FCT	(160 horas reloj en horario extra)		
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>25</b>

- Art. 3.** El año lectivo tendrá una duración de 200 días laborables, según lo dispuesto en el artículo 4) literal a) de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.
- Art. 4** **RESPONSABILIZAR** a la instancia técnica de la Dirección Distrital de Educación de Pichincha, la legalización de matrículas, cuadro de calificaciones, promociones, actas de grado, títulos y otros documentos estudiantiles.
- Art. 5** **RESPONSABILIZAR** a la Dirección Distrital de Educación de Pichincha, a través de la instancia técnica, el control, seguimiento y evaluación del funcionamiento del Colegio Popular Particular Semipresencial "METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR", ubicado en la General Alberto Enríquez S8-110 y José Mendoza, parroquia La Magdalena, cantón Quito, provincia de Pichincha, a partir del año lectivo 2012-2013.

COMUNIQUESE.- En Quito, Distrito Metropolitano

27 SET. 2012



Alba Toledo Delgado

**SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO**



DIVISION DE APOYO, SEGUIMIENTO  
Y REGULACION DE LA EDUCACION

MOC/BFA  
2012-06-20

