

**Gestión directiva y Clima organizacional:
Herramientas motivacionales en la praxis docente**

**Executive Management and Organizational
Climate: Motivational tools in teaching practice**

Jenny Verónica Bohórquez-Onofre
Universidad Espíritu Santo - Ecuador
jbohorquezo@uees.edu.ec

María Fidelina Andrade-Pinargote
Universidad Espíritu Santo - Ecuador
mandradem@uees.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2021.1.420

RESUMEN

La investigación intenta sostener que una praxis pertinente, asertiva y motivacional de la gestión directiva promueve un clima organizacional que favorece el desarrollo integral de los estudiantes y con ellos la calidad educativa. Se reconoce al docente como primer responsable de estos logros quien debe sentir motivación para desempeñarse mejor cada día, siendo imprescindible la actuación asertiva del directivo quien debe propender un clima organizacional positivo. En este sentido se establece como objetivo general contribuir al fortalecimiento de la gestión directiva a través de un sistema de estrategias motivacionales que conlleven al desarrollo de un clima organizacional positivo entre los actores de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta Simón Bolívar de la ciudad de Guayaquil. En el estudio se aplicaron métodos como el Histórico-Lógico, el Sistémico Estructural-Funcional, y el Mixto que permitió a través de encuestas cuantitativas aplicadas a 15 docentes del plantel las cuales contenían veinte ítems relacionados a la gestión directiva y clima organizacional. Entre los principales resultados se pudo determinar que entre el 80% y 87% de docentes afirman que un clima organizacional favorable mejora las relaciones personales, profesionales y laborales de los miembros de la comunidad educativa, para lo cual debe existir un plan de inducción, el Proyecto Educativo Institucional debe ser construido participativamente y debe existir un manual de funciones y plan de comunicación. Donde se concluye que se pudo establecer la importancia que tiene la gestión directiva en la calidad de la práctica docente, ya que esta influye de manera positiva o negativa en la motivación de los docentes y con ello en la promoción de un clima organizacional efectivo para la práctica pedagógica.

Palabras clave: clima organizacional, gestión directiva, liderazgo

Cómo citar este artículo:

APA:

Bohorquez, J., & Andrade, M. (2021). Gestión directiva y Clima organizacional: Herramientas motivacionales en la praxis docente. 593 Digital Publisher CEIT, 6(1), 85-95. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.420>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The research attempts to argue that a relevant, assertive and motivational practice of management promotes an organizational climate that favors the integral development of students and with them the educational quality. The teacher is recognized as the first responsible for these achievements who must feel motivation to perform better each day, being essential the assertive action of the manager who must promote a positive organizational climate. In this sense, it is established as a general objective to contribute to the strengthening of management through a system motivational strategy that led to the development of a climate positive organizational among the actors of the educational community The Simón Bolívar Mixed Fiscal School of the city of Guayaquil. The study applied methods such as the Historical-Logic, the Structural-Functional Systemic, and the Mixed that allowed through quantitative surveys applied to 15 teachers on the campus which contained twenty items related to management and organizational climate. Among the main results it was determined that between 80% and 87% of teachers say that a favorable organizational climate improves the personal, professional and labor relations of the members of the educational community, for which there must be an induction plan, The Institutional Educational Project must be built on a participatory basis and there must be a function manual and communication plan. Where it is concluded that the importance of management in the quality of teaching practice could be established, this has a positive or negative influence on the motivation of teachers and thus on the promotion of an effective organizational climate for pedagogical practice.

Key words: organizational climate, directive management, leadership

Introducción

Los estudios sobre clima organizacional a nivel general y específicamente en el ámbito educativo se han convertido en una valiosa herramienta diagnóstica muy útil para la gestión del cambio en las organizaciones así como en las instituciones educativas, siendo condición indispensable en el mundo actual. Sin lugar a duda este elemento brinda información oportuna y necesaria para identificar las necesidades dentro de las organizaciones y trazar estrategias y acciones pertinentes en relación con el futuro deseado (Segredo, García, López, León, & Perdomo, 2015).

La educación actualmente enfrenta grandes retos y transformaciones que deben responder a las exigencias del mundo contemporáneo donde impera una sociedad del conocimiento que avanza en tecnología, ciencia, comunicación e innovación y que influye en las culturas de cada nación. En este contexto son los directivos de las instituciones educativas los que tienen la responsabilidad de canalizar diferentes acciones que lleven a los docentes hacia una enseñanza efectiva y transformadora cuyos resultados sean estudiantes con apasionamiento por aprender, con pensamiento lógico, crítico, creativo, argumentativo, propositivo, abiertos al cambio y con actitud de emprendedores (Mendoza & Ortiz, 2006). Es allí donde algunos teóricos afirman que un maestro motivado, fortalecido en la ciencia, en estrategias y didácticas, acompañado, estimulado, escuchado y que se desenvuelva en un ambiente laboral armónico garantiza una llegada efectiva y con apasionamiento a sus estudiantes (Villamil, 2016).

El PhD. Yeimer Prieto López y Francia Velasco Tutivén, en el artículo científico titulado El Asesor Educativo como principal orientador en la comunidad educativa, manifiestan que “Una estructura organizacional funcional es imprescindible para evitar desfases entre la conducta esperada en los roles de los actores que conviven en el entorno escolar” (Prieto & Velasco, 2017).

Así también Sagredo- (Chile-2019), en su

investigación titulada “Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile”, hace referencia a la motivación docente que influye en el compromiso y en el proceso de enseñanza y aprendizaje donde la gestión directiva cumple un papel preponderante en los cambios esperados (Sagredo & Castello, 2019).

Desde la óptica de los investigadores citados, los directivos deben canalizar las acciones de su gestión de tal manera que a más de cumplir con la normativa, sepan llegar a la motivación de los docentes, con ello asegurar que los procesos de enseñanza y de aprendizaje sean eficaces y contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. De allí que la presente investigación intenta descifrar, sostener, argumentar y viabilizar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en la Escuela Fiscal Simón Bolívar de Guayaquil, planteándose la interrogante:

¿De qué manera incide la gestión directiva en el clima organizacional de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Simón Bolívar de Guayaquil?

Para dar respuesta a la problemática se instituyen los siguientes objetivos que en el avance del estudio se pretenden desarrollar con la rigurosidad científica y praxítica que amerita. Por lo que se planteó como objetivo Contribuir al fortalecimiento de la gestión directiva a través de un sistema de estrategias motivacionales que conlleven al desarrollo de un clima organizacional positivo entre los actores de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta Simón Bolívar de la ciudad de Guayaquil.

Desarrollo

El estudio que se desarrolló fue de campo, mismo que según Arias (2012), consiste en recolectar datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Respecto a la población, el mismo autor indica que es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes que serán extensivas las

conclusiones de la investigación.

En este sentido el estudio se realizó en la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Bolívar” de Guayaquil, cuya población estuvo conformada por un directivo y treinta y cinco docentes, cuya muestra seleccionada estuvo compuesta por quince (15) docentes y 1 directivo, a través de la aplicación de confiabilidad Alfa de Conbrach con docentes de las jornadas matutina y vespertina, obteniendo como coeficiente un valor $r_{tt}=0,98$, que por estar cerca de 1 fue altamente confiable para ser aplicado. Procediendo luego a su aplicación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, los cuales se presentan a continuación.

Entre los métodos científicos y teóricos que aportaron de manera significativa al presente estudio se mencionan:

Método Histórico-Lógico. - para Torres (2016) este método en un estudio sistemático tiene en cuenta la cronología en la evolución histórica del objeto de estudio, donde la síntesis, la inducción, la deducción y la generalización no son precisamente métodos, sino operaciones lógicas, que integradas racionalmente se constituyen en métodos. Además, posibilitó la determinación de teorías de grandes investigadores que han sistematizado a través del tiempo la problemática de la gestión directiva y clima organizacional en entornos educativos, así como su aporte a la calidad educativa.

Método Sistémico Estructural-Funcional. - Permitted establecer cómo un docente competente y motivado logra incorporar las leyes de la didáctica en una enseñanza para la vida, donde las relaciones internas entre los actores de la organización son esencialmente importantes para lograr aquellos objetivos, así como la relación entre la tríada objetivo- contenido- método.

Método Deductivo. - Porque permitió tomar conclusiones generales respecto al clima organizacional y gestión directiva para explicaciones particulares. Así, la investigación inició con el análisis de los teoremas, leyes,

postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Entre los métodos empíricos usados en el estudio que nos proporcionaron información valiosa tanto del contexto institucional como de la importancia de la investigación, se mencionan:

Método de la Observación. - Este método permitió llegar a los docentes y directivos, a través de las técnicas de las encuestas, entrevistas y criterio de expertos, donde a través de una amplia gama de preguntas de tipo cualitativo y cuantitativo, permitieron descubrir la realidad del problema y determinar estrategias viables como aporte a la mejora del clima organizacional y en consecuencia con la calidad educativa.

Los métodos empíricos y sus resultados

Encuestas: Se aplicaron dos tipos de encuestas, una cualitativa y otra cuantitativa, orientadas a identificar y analizar aspectos internos que afectan el clima organizacional acorde a las percepciones de los docentes en torno a factores como: motivación, comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales que conducen a la determinación del clima organizacional, con cuya información se establecieron posibles estrategias de solución ante las problemáticas planteadas, primero con la búsqueda del sustento teórico, la toma de decisión para la implementación de estrategias motivacionales encaminada a mejorar el clima organizacional institucional y con ello contribuir a la calidad de los aprendizajes que reciben los estudiantes del plantel.

Entrevista. - La entrevista se aplicó al directivo a través de un cuestionario de preguntas que permitió comparar la información proporcionada por los docentes y reafirmar la necesidad de mejorar el clima organizacional a través de la motivación docente y participación donde impere una pertinente y adecuada comunicación.

Criterio de expertos. - Tomas Crespo (2007), considerado pionero en el uso del método de criterio de expertos considera que el método permite validar una propuesta sustentada

en los conocimientos de investigadores con experiencia, quienes analizan el tema en un tiempo determinado, lo que aporta de manera significativa a los resultados de la investigación (Crespo, 2007). Permitió conocer el criterio de una asesora educativa experta en gestión directiva en el ámbito educativo, cuyo criterio ratifica la necesidad de considerar estrategias que orienten a los directivos a ejercer un liderazgo transformacional que favorezca un clima organizacional positivo visibilizado en la participación de docentes motivados, reconocidos por su labor, que participan de capacitaciones que propenden a mejorar su desempeño y con ello fortalecen un ambiente efectivo en el aula. Este criterio, valida de forma útil y confiable la investigación como reaseguro de la calidad de la educación.

La encuesta cuantitativa aplicada a 15 docentes del plantel contenía veinte ítems relacionados a la gestión directiva y clima organizacional como elementos necesarios para la calidad educativa.

- El 90% de docentes, afirman que si existiera un plan de reconocimientos e incentivos no económicos y un plan de acompañamiento pedagógico que promuevan prácticas pedagógicas innovadoras, con una retroalimentación efectiva, aportarían positivamente en el clima organizacional de la institución.

- Entre el 80% y 87% de docentes afirman que un clima organizacional favorable mejora las relaciones personales, profesionales y laborales de los miembros de la comunidad educativa, para lo cual el distributivo de trabajo debe estar acorde al perfil docente, debe existir un plan de inducción, el Proyecto Educativo Institucional debe ser construido participativamente y debe existir un manual de funciones y plan de comunicación.

- Más del 70% de los docentes afirman que debe existir un plan de desarrollo profesional que incentive el crecimiento de los docentes y favorezca el clima organizacional de la comunidad educativa.

- El 60% de los docentes encuestados afirman que

el uso de las tecnologías y herramientas digitales y virtuales es un elemento que puede favorecer el clima organizacional de la comunidad

Propuesta como alternativa de cambio y mejora del clima organizacional.

La propuesta va enlazada con el logro de los estándares de calidad educativa inherentes a la gestión directiva e integra estrategias motivacionales que permitirán atender las necesidades de los docentes, mejorar el sistema de comunicación, promover un sistema de incentivos no económicos, fortalecer las relaciones humanas del equipo para mejorar el clima organizacional que afecta indudablemente a los procesos de enseñanza y de aprendizaje educativa.

Sistema de estrategias motivacionales acorde a los estándares de calidad educativa que aportan al clima organizacional efectivo.

Este sistema se efectuó en base a los indicadores, los cuales se relacionaron con las estrategias, forma de aplicación y actividades sugeridas como se expone a continuación:

Indicadores de los estándares de calidad de la gestión directiva

Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional construido participativamente e incorpora estrategias innovadoras.

Cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos académicos y administrativos que promueve un clima laboral efectivo.

Cuenta con un Plan de Capacitación y desarrollo profesional docente, que promueve espacios de intercambio de conocimientos y experiencias durante los procesos de capacitación.

Cuenta con un Plan de Acompañamiento Pedagógico que promueve espacios de motivación y reflexión de la práctica docente.

Cuenta con un Plan de Reconocimientos e

Incentivos no Económicos, que promueve la motivación en el desempeño docente.

Cuenta con un Plan de Comunicación Institucional, que motiva la atención, participación y ejecución de actividades a nivel de comunidad educativa.

Estrategias motivacionales sugeridas a implementar

Tener en cuenta el bienestar de los docentes.

Construir clima organizacional favorable.

Brindar espacios para desenvolverse con autonomía.

Construir la identidad institucional contextualizada a su realidad.

Impulsar actividades sociales y proambientales.

Ofrecer horarios flexibles.

Promover el compañerismo y compromiso social.

Crear programas de aprendizaje y desarrollo.

Actualizar los programas y equipos continuamente.

Consentir la revisión de las redes sociales al equipo docente.

Propiciar la creación de proyectos que no estén relacionados con el trabajo.

Formar, motivar y acompañar en las prácticas pedagógicas y didácticas son factores claves en la mejora de las instituciones educativas.

Reconocer los logros profesionales y personales de los docentes.

Celebrar el trabajo bien hecho.

Celebrar eventos importantes.

Programar actividades fuera del trabajo.

Alentar y fomentar un ambiente de trabajo divertido y seguro.

Diseñar un plan de comunicación utilizando variados medios.

¿Por qué aplicarlas?

¿Qué se gana?

Acciones sencillas como proponer la decoración del espacio de trabajo, reordenar, limpiar, pintar, cambiar el mobiliario, proporcionar un espacio para reuniones improvisadas, que incluya expendedor de agua, alimentos saludables o café, facilitar que los docentes trabajen juntos. Puesto todos deben sentirse integrados a la institución y eso se puede conseguir si conocen su filosofía y la misión que los guía.

Tenga presente que todos los actores de la comunidad educativa necesitan mejorar determinadas habilidades como: resolución de conflictos, asertividad, escucha, reconocimiento del otro, expresión verbal y no verbal, etc.; por lo que se sugiere aplicar dinámicas que conlleven al desarrollo de estas habilidades y se fortalezca el clima organizacional.

Active la estrategia de flexibilidad en la distribución de tareas y horarios, permita otra modalidad para ejecutar las actividades como teletrabajo en algunos casos.

Comprenda que para fortalecer el desempeño profesional de los docentes, debe contar con un Plan de Capacitación acorde a la necesidad de los profesores de la institución, visualice los recursos con que cuenta la institución, gestione la actualización para su uso. Recuerde que la tecnología y las redes sociales pueden ser un factor importante en el intercambio de experiencias e información necesaria para las prácticas docentes. Promueva la creación de proyectos aislados al trabajo, lleva a fortalecer la sensibilización del equipo y para mejorar las relaciones y prácticas profesionales. Perciba las necesidades, intereses y problemas de los docentes, para reflexionar y analizar la realidad que necesita ser transformada.

Recuerde que formar, motivar y acompañar en las prácticas pedagógicas y didácticas, son estrategias que supone, avance, productividad

y competitividad. Tener docentes satisfechos, formados y acompañados en la práctica, que permitan la retroalimentación y consideren la innovación en sus prácticas, los lleva a trabajar con entusiasmo, dedicación, lealtad y compromiso y eso repercute en el logro de los objetivos institucionales y en la mejora competitiva a nivel global. Perciba la necesidad de actualización o capacitación de los docentes que vaya en función de satisfacer los aprendizajes de los estudiantes.

Recuerde que el mecanismo de reconocimientos, incentivos y recompensas a los miembros de la comunidad educativa es de vital importancia en las organizaciones que desean fortalecer un clima organizacional positivo.

Debe mantener un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución y procurar que el sistema sea justo, y que sea conocido de antemano.

También es importante establecer facilidades para que las personas que tienen más dificultades adquieran las capacidades necesarias para un mejor desempeño.

Tenga presente que la transparencia y comunicación interna periódica es esencial, así como el diseñar un Plan de Comunicación bien estructurado, que atienda a cada actor de la comunidad educativa y utilizando variados medios de comunicación permitirá una comunicación eficaz rompiendo la sensación de aislamiento, lo que conduce a mejorar la comunicación interna que fortalece el clima organizacional.

Actividades sugeridas basadas en las estrategias motivacionales

Exteriorice la importancia que tiene cada docente para la vida institucional.

Expresa las fortalezas de cada docente y la necesidad para el bien institucional.

Dialogue sobre la importancia del PEI y de su construcción participativa.

Invite a que pongan de manifiesto sus fortalezas

en la construcción del PEI.

Motive a los docentes a decoren el espacio de trabajo, intégrese en esa actividad.

Busque espacio para ubicar un expendedor de agua, alimentos saludables o café.

Influencie para incluir espacios de juegos de mesa, electrónicos y libros.

Facilite que los docentes trabajen juntos.

Pregunte cómo consideran ellos que puede ser construido el PEI acorde a la normativa.

Permita que ellos propongan y desarrollen un cronograma para la elaboración del PEI.

A partir del cronograma propuesto, inicie con el apoyo de las comisiones el proceso de construcción del PEI, su socialización, aprobación interna e implementación.

Motive al equipo a realizar la dinámica “Juego de roles”

Invite a participar en la construcción del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos y Académicos del plantel.

Intégrese en el trabajo y comparta material para que sea socializado, comprendido y utilizado por el equipo.

Escuche y atienda las necesidades de los docentes respecto a las dificultades para desarrollar la actividad.

Considere las opiniones del equipo.

Permita que propongan y ejecuten un cronograma de actividades y modalidad de trabajo.

Participe del cronograma y modalidad propuesto, promueva la construcción del Manual.

Motive al equipo a realizar el Juego lúdica “Tomándole el pulso a nuestras prácticas docentes”.

Invite a que establezcan temas para diseñar un Plan de capacitación que fortalezcan sus

prácticas.

Permita que decidan los medios, métodos y modalidad para la capacitación docente, el uso de las redes sociales que estimule el bienestar social y profesional.

Acompañe en la construcción del Plan de Capacitación docente y promueva el uso de los equipos tecnológicos de la institución.

Promueva la conformación de una comisión que dirija la implementación del Plan.

Estimule la creación de proyectos o temas motivacionales aislados a la docencia.

Considere las opiniones del equipo.

Permita que propongan y ejecuten un cronograma de actividades y modalidad de trabajo.

Participe del cronograma y modalidad propuesto, incentive la comisión y promueva la construcción del Plan de Capacitación y profesionalización docente, su aprobación interna e implementación.

Motive al equipo a realizar la dinámica “Fuego de Problemas”

Invite a que establezcan mecanismos para el diseño del Plan de Acompañamiento de la práctica Docente.

Permita que decidan medios, métodos y modalidad para elaborar el Plan.

Acompañe en la construcción del Plan.

Promueva la conformación de una comisión que dirija la implementación del Plan.

Considere las opiniones del equipo en la construcción participativa del Plan.

Permita que propongan y ejecuten un cronograma de actividades y modalidad para elaborar el Plan.

Participe del cronograma y modalidad propuesto, incentive la comisión y promueva la construcción del Plan de Acompañamiento de la práctica Docente, su aprobación interna e

implementación.

Motive al equipo a realizar la dinámica “Pasar la cerca eléctrica”

Invite a que establezcan mecanismos para el diseño del Plan de Reconocimientos e Incentivos no Económicos.

Permita que decidan medios, métodos y modalidad para elaborar el Plan.

Acompañe en la construcción del Plan.

Promueva la conformación de una comisión que dirija la implementación del Plan.

Considere las opiniones del equipo en la construcción participativa del Plan.

Permita que propongan y ejecuten un cronograma de actividades y modalidad para elaborar el Plan.

Participe del cronograma y modalidad propuesto, incentive la comisión y promueva la construcción del Plan, su aprobación interna e implementación.

Motive al equipo a realizar el juego “El malentendido”

Invite a que establezcan mecanismos para el diseño del Plan de Comunicación Institucional.

Permita que decidan medios, métodos y modalidad para elaborar el Plan.

Acompañe en la construcción del Plan.

Promueva la conformación de una comisión que dirija la implementación del Plan.

Considere las opiniones del equipo en la construcción participativa del Plan.

Permita que propongan y ejecuten un cronograma de actividades y modalidad para elaborar el Plan.

Participe del cronograma y modalidad propuesto, incentive la comisión y promueva la construcción del Plan de Comunicación Institucional, su aprobación interna e implementación.

Dinámicas que conducen al trabajo en equipo y mejoran el clima organizacional.

“Juego de roles”.- Consiste en designar a cada docente un rol específico diferente al rol actual o que se aleje de su personalidad; y a partir de ese rol, tratar de resolver un problema ficticio que puede reflejar la situación real. Lo importante es lograr que cada docente se comprometa con su papel y su actuación sea lo más seria posible. Al final deben compartir las enseñanzas, los sentimientos vivenciados y cómo aplicarán estos en su vida.

Juego lúdica “Tomándole el pulso a nuestras prácticas docentes”. - Consiste en formar grupos de 6 personas, cada grupo tendrá: un tablero que contiene preguntas sobre las prácticas docentes, en qué temas necesitan ser fortalecidos y la necesidad de profesionalizarse, además cuatro grupos de tarjetas de color amarillo, celeste, anaranjado y verde, un dado, seis fichas y una hoja de instrucciones. El grupo nombra un coordinador quien tomará nota de las ideas principales que serán expuestas al plenario. Para empezar cada jugador elige y coloca una ficha en INICIO, lanzan el dado y empieza quien saque el número más alto. Luego continúan hacia la derecha. Si el dado cae en ESTETOSCOPIO, el jugador levanta una tarjeta amarilla, la lee en voz alta y en forma breve da su respuesta. Una vez contestada coloca la tarjeta volteada hacia abajo en el mazo de tarjetas para que otro miembro del equipo pueda contestarla posteriormente. Si el dado cae en TERMÓMETRO, el jugador levanta una tarjeta celeste, la lee en voz alta y todos los integrantes del grupo la comentan. Si el dado cae en RECETA, levanta una tarjeta crema, la lee en voz alta y en forma grupal se da una respuesta. Si el dado cae en SALA DE REPOSO, realiza la tarea que se indica. Si el dado cae en VITAMINA, se pone de pie y expresa un reconocimiento a las personas que desarrollan éticamente su labor. Si el dado cae en AMBULANCIA, adelanta dos casilleros. El juego termina cuando los jugadores llegan a la META o cuando el tiempo asignado ha finalizado. Al final el grupo se toma 10 minutos para reflexionar sobre: ¿Cómo se han sentido en el juego?, ¿Para qué les ha servido?, ¿Cuáles han sido las tarjetas más discutidas?, ¿Qué temas de

capacitación han salido priorizados, por qué? y ¿Qué han aprendido?

“Juego El malentendido”. - Es un juego de dos personas, una será A y otra será B, deben sentarse espalda con espalda. La persona A debe tener un objeto que describirá a la persona B, pero sin decir explícitamente qué objeto es. La persona B dibujará el objeto según las descripciones que le da la persona A. Este juego fortalece la comunicación creativa, pues ayuda a encontrar maneras creativas de comunicarse a pesar de las barreras, creando habilidades para resolver problemas. Ninguna comunicación funciona exactamente igual una y otra vez, siempre se requerirá de la creatividad para asegurar una comunicación efectiva. Este juego puede ser adaptado para grupos grandes trabajando en equipos de dos personas y puede convertirse en un juego de concurso basado en quién tiene el dibujo más preciso.

Juego “Los fuegos de un problema”.- Tiene como objetivo revelar las dificultades que se pueden experimentar los integrantes de la organización cuando están trabajando que afectan las relaciones y los vínculos. En el desarrollo los integrantes deben sentarse en el suelo formando un gran círculo, una vez acomodados se les entrega una rama pequeña de un árbol, luego el coordinador solicita que imaginen que hay una fogata en el centro del círculo y con la rama podrán avivar el fuego imaginario. Cada integrante deberá expresar una situación problemática que haya experimentado con su grupo de estudiantes al momento de dar una clase e indicar si ha sentido la necesidad de que alguien le ayude a solucionar ese problema. También puede mencionar algún problema que haya percibido de otros integrantes del grupo. En este momento se comunica que si persiste se quemará en el fuego imaginario. Una vez que cada participante pronuncie en voz alta el problema se le pide que lo lance al fogón junto con el trozo de rama. Es importante motivar que todos digan lo que quieran aunque lo consideren insignificante. Luego, el coordinador anota en un papelógrafo los problemas enunciados y se llegan acuerdos con el grupo jerarquizar los que necesiten buscar soluciones a través del acompañamiento docente

y refuerzo en las capacitaciones o actualizaciones pedagógicas.

Discusión

La gestión que realiza el directivo, en relación con el clima organizacional dentro de Escuela Fiscal Mixta Simón Bolívar de la ciudad de Guayaquil, en ciertas ocasiones se muestra de forma negativa debido a la falta de aptitudes y motivaciones trayendo consigo expectativas de insatisfacción laboral, datos que concuerdan con lo establecido con Iglesias & Sánchez (2015) y Herrera & Tobón (2017), que consideran que el clima organizacional repercute directamente en las motivaciones y el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa, lo que le ayuda al directivo como una herramienta eficaz a conocer cuales son los principales problemas que se presentan dentro de la institución, y que a través de la aplicación de herramientas motivacionales se obtenga la calidad educativa medido por medio del rendimiento estudiantil.

Es de vital importancia que los gestores directivos dentro de la institución educativa motiven a los docentes a la creación de un plan de desarrollo profesional que favorezca el clima organizacional que permita la disminución de conflictos, aspectos que se relacionan con lo descrito por Segredo, García & León (2017) y Sepúlveda & Valdebenito (2019), que detallan el rol del gestor directivo es la creación de acciones de orientación de procesos que ayuden en la conformación de actividades pedagógicas que promuevan la articulación de responsabilidades compartidas donde se ejecuten prácticas docentes motivacionales que garanticen la calidad y pertinencia de la oferta educativa de la institución que garantice un clima laboral adecuado que permita el cumplimiento del currículo.

Conclusiones

La fundamentación teórica permitió establecer la importancia que tiene la gestión directiva en la calidad de la práctica docente, ya que esta influye de manera positiva o negativa en la motivación de los docentes y con ello en la promoción de un clima organizacional efectivo para la práctica

pedagógica.

Los resultados de las encuestas condujeron a viabilizar la investigación donde se corrobora que existe un clima organizacional que no aporta favorablemente a una gestión docentes efectiva y afectiva, ya que existen algunas falencias en el liderazgo que se ejerce en la institución educativa.

La propuesta contiene un sistema de estrategias motivacionales que favorecen el clima organizacional y con ello la enseñanza y el aprendizaje, basadas en talleres, debates constructivos y actividades lúdicas alineadas a la construcción de planes y manuales indispensables en el logro de metas y objetivos institucionales, donde se corrobora que las estrategias diseñadas bajo un liderazgo transformacional, motiva a las personas y las transforma.

Se corrobora con el estudio que las estrategias diseñadas bajo el liderazgo transformacional, motiva a las personas y las transforma, porque un líder eficaz guía a las personas hacia el mejor rendimiento individual, logrando así los mejores resultados grupales. Un liderazgo motivador entiende que las personas de su organización son lo más valioso para conseguir el progreso y está siempre dispuesto a ayudar a su equipo y contribuir a desarrollar todo su potencial.

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Cuarta Edición ed.). Caracas: Editorial Epistema, C:A. doi:ISBN: 980-07-8529-9
- Crespo, T. (2007). *Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación pedagógica* (Primera Edición ed.). Lima, Perú: San Marcos Anibal Jesús Paredes Galván. doi:ISBN: 978-9972-34-835-8
- Herrera, S., & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164 - 194. doi:ISSN: 0798-9792

- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Revista MediSur*, 13(3), 10. doi:ISSN 1727-897X
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revistas de la Facultad de Ciencias Económicas*, XIV(1), 118 - 134. doi:ISSN: 0121-6805
- Prieto, Y., & Velasco, F. (2017). El Asesor Educativo como principal orientador en la comunidad educativa. (E. 71, Ed.) *Revista LUZ*, XVI(3), 109-126. doi:ISSN 1814-151
- Sagredo, E., & Castello, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1 - 25. doi:ISSN 1409-4703. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>.
- Segredo, A., García, A., & León, P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista INFODIR Información para Directivos de la Salud*, 24, 86 - 99. doi:ISSN 1996-3521 (RPNS: 2097)
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 10. doi: ISSN 1561-3127
- Sepúlveda, L., & Valdebenito, M. (2019). Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo. *Revista de Calidad en la educación*(51), 10. doi:<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.666>
- Torres, T. (2016). *Reflexiones en torno a la Lógica en la investigación científica: Un acercamiento al desarrollo de la creatividad y al proceso de enseñanza-aprendizaje*. Deuschlan, España: Editorial Académica Española. doi:ISBN-13 : 978-3841755735
- Villamil, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*(81), 111 - 128. doi: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>