UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

**“CALIDAD MOTIVACIONAL DE LOS PROFESORES DE PREESCOLAR
Y LA REPERCUSIÓN EN SU DESEMPEÑO LABORAL”**

DIPLOMADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TRABAJO FINAL

**Margarita Ricaurte
Mayo 10, 2008**

INDICE	pg. 2
I. RESUMEN DE LA TESINA	3
II. INTRODUCCIÓN	4
a) Área de implementación	4
b) Tema:	4
c) Antecedentes y Justificación	5
d) Objetivos	6
e) Hipótesis	6
III. CAPÍTULOS DEL TRABAJO	6
A) DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
A.1. LITERATURA	7
A.1.1. Definición y antecedentes	7
A.1.2. Diferentes perspectivas sobre función directiva	7
A.1.2.1 Las Dimensiones del Directivo	7
A.1.2.2 Líderes, no Gerentes	8
A.1.2.3 Cuatro Ingredientes de los Líderes	9
B) METODOLOGÍA	10
1. Cronograma de implementación	10
2. Argumentos que corroboran el beneficio de la aplicación del proyecto	16
C) PRESUPUESTO	18
D) SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN	19
IV. CONCLUSIONES	20
V. RECOMENDACIONES	21
VI. BIBLIOGRAFÍA	23
VII. ANEXOS	25

I. RESUMEN DE LA TESINA

El presente estudio investiga las destrezas de liderazgo que los directores de instituciones educativas deberían tener para motivar a los profesores y que éstos logren un desempeño laboral excepcional. El estudio se realiza en un colegio privado en el Ecuador, utilizando varios formatos de evaluaciones entregados a los estudiantes durante las tutorías del Diplomado de Gestión del Talento Humano. Estas evaluaciones se proponen valorar las habilidades que los directores de instituciones educativas deberían tener para liderar de manera asertiva a los profesores. En el estudio entre los temas de interés se incluyen: Modelo Antropológico de Empresas, Estilos de Liderazgo, la Motivación Humana, Diferencias entre Gerente y Líder, Coaching, Las Dimensiones del Directivo, Líderes, no Gerentes, Ingredientes de los Líderes. Toda la información recopilada sugiere que la calidad de los directivos tiene resultados positivos y contribuye a lograr instituciones más exitosas y competentes. A mayor preparación y capacidad de liderazgo de los directivos mayor es el nivel de motivación de los profesores y por consiguiente, se obtiene un desempeño más eficiente.

II. INTRODUCCIÓN

a) Área de implementación

Para la realización de este proyecto la investigadora solicitó autorización al Director del Colegio Católico José Engling y al Directorio de la Fundación, institución donde trabaja. El tema y el campo de investigación fueron delimitados por el Director del Colegio, al campo de acción de la Dirección de Preescolar, por este motivo la investigación se realizó en la sección de preescolar y sobre la gestión en las funciones asignadas en el cargo. Este trabajo permitirá aplicar en forma proactiva los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Gestión del Talento Humano.

Al tratarse de este tipo de organización, el proyecto tiene especificaciones educativas que se evidenciarán sobre todo en las propuestas, ya que el estudio debe encuadrarse con la visión, filosofía y pedagogía del colegio.

Por medio de este estudio, la investigadora desea contribuir a la institución con un aporte profesional en el manejo del personal que está a cargo, el cual eventualmente podrá ser extensivo a todo el colegio. Al terminarlo, será analizado por los directores y aplicado en las diferentes secciones, a nivel institucional.

b) Tema:

Con el tema: “Calidad motivacional de los profesores de preescolar y la repercusión en su desempeño laboral” el interés de la autora radica en investigar y analizar el nivel del servicio, coordinación y motivación brindado por la dirección de preescolar (proveedor de servicio) a la comunidad de profesores de preescolar (beneficiario del servicio), conocer la influencia que los directivos pueden tener en la motivación en sus subalternos y ésta en su desempeño laboral.

c)Antecedentes y Justificación

La investigación se realiza en el Colegio Católico José Engling, que es una fundación educativa religiosa y particular, sin fines de lucro, ubicada en Tumbaco. Tiene apenas seis años de vida, cuenta con 431 alumnos, distribuidos en las secciones de preescolar, primaria y escuela media hasta 3er. curso, 63 profesores y 22 personas de administración. Los 11 miembros del directorio pertenecen al Movimiento de Schoenstatt y la Pedagogía que se aplica es la Kentenigiana.

Es una nueva alternativa creada con el propósito de promover la excelencia académica y la formación en valores cristianos, éticos, morales y cívicos. Por sus fundamentos humanísticos en la concepción de la persona y la búsqueda de la realización de la institución y de la persona, corresponde a un modelo antropológico de organización.

El proyecto se aplica en el área de Recursos Humanos, responde a un diseño cualitativo-descriptivo y la recolección de datos se hará por medio de evaluaciones semi-estructuradas realizadas por el director, los directores y coordinadores de sección, los profesores de la sección de preescolar y un auto evaluación de la investigadora.

Lamentablemente, debido al tamaño de la institución educativa y por ser relativamente nueva, todavía no existe un Departamento de Recursos Humanos, sin embargo, el directorio de la fundación y todos los directores permanentemente buscamos el mejoramiento de la calidad de la educación y del servicio a la comunidad, por medio del crecimiento, la superación y profesionalismo de todo el personal que en ella labora.

Si bien los campos de acción dentro de una institución educativa son amplios, el área de aplicación del proyecto se escogió en base a la accesibilidad de la investigadora para poder implementarlo, ya que es de su competencia directa.

Como se mencionó en el Resumen esta investigación nos lleva a ampliar y a profundizar algunos conceptos relacionados con el tema de estudio como son: Modelos

Antropológicos de Empresas, La Motivación Humana, Estilos de Liderazgo, Diferencias entre Gerente y Líder, Coaching, Las Dimensiones del Directivo, Líderes, no Gerentes, Ingredientes de los Líderes, entre otros.

d)Objetivos

El objetivo del proyecto es detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos. “Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del nuevo entorno” (Cardona, 2001).

e) Hipótesis

La gestión de los directores será directamente proporcional a la motivación de los profesores y por lo tanto en su desempeño. A mejor gestión, mayor motivación y mejor desempeño.

III. CAPITULOS DEL TRABAJO

A) DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Anteriormente se había mencionado que el proyecto se aplica en un colegio pequeño, relativamente nuevo y a pesar de que es particular, los fondos son limitados. Sin embargo, para cumplir con el ofrecimiento hecho a los padres de familia, que consta en la oferta académica “Excelencia y Valores” (emblema del colegio), es por medio de autogestión, cómo se implementan diversos procedimientos y mejoras en varias áreas, una de las cuales es la relativa al personal.

Haciendo referencia al tema de estudio, cabe mencionar que es interés de los directivos reclutar a las personas más idóneas y capacitarlas para cubrir los perfiles de las diferentes posiciones. Las competencias directivas son un tema de suma importancia porque las

consideramos “una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las instituciones en la presente época. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión” (Cardona, 2001).

Al tratarse de una organización que no tiene un Departamento de Recursos Humanos, toda la gestión propia de ese departamento debe ser asumida por los directivos. El objetivo de la investigadora con este estudio es hacer un aporte sobre las características, habilidades y competencias que los directivos deberían tener para dirigir en forma acertada al resto del personal.

A.1. LITERATURA

A.1.1. Definición y antecedentes

“Se dice cada vez más que la empresa es un lugar donde las personas han de aprender y que es misión de los directivos enseñar a sus empleados. Probablemente, muchos de los que lo dicen no sospechan hasta qué punto es esto cierto, y hasta qué nivel de profundidad ha de alcanzar ese aprendizaje para que la empresa sea cada vez más fuerte, más unida. Las personas no sólo han de aprender allí el lado técnico de una profesión, sino también a ser profesionales, a convertir sus conocimientos técnicos en instrumentos de servicio a los demás. El aprendizaje motivacional es la función primordial de un auténtico liderazgo por parte de quienes dirigen la organización.” (Chinchilla, 2001).

Las capacidades y habilidades que necesita un directivo para desarrollar las actividades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo, son bastante diferentes. Por ello cabe hablar de tres dimensiones distintas del directivo: su cualidad de estratega, su cualidad de ejecutivo y su cualidad de líder. Si hay un tipo de cualidad que parece que siempre es necesario que los directivos posean es el relativo al liderazgo, ya que su inexistencia puede hacer que la organización tienda a desintegrarse. Queda claro que la concepción de la dirección que estamos desarrollando se basa en la única visión completa de la realidad empresarial, la basada en el modelo antropológico o humanista. (Chinchilla, 2001).

A.1.2. Diferentes perspectivas sobre función directiva

A.1.2.1. Las dimensiones del directivo

En cuanto a las dimensiones del directivo, como estratega o emprendedor tiende al logro de los buenos resultados en el plano de la eficacia de la organización. Supone también descubrir oportunidades en el entorno que permitan generar un alto valor producido por las operaciones de la organización.

Alvarez de Mon (2001) expresa que el talento ejecutivo de un directivo implica la capacidad para descubrir los talentos y habilidades de las personas a las que dirige. Llega a discernir capacidades potenciales para hacer cosas en personas que ignoran que las poseen, y es capaz de estructurar y repartir las tareas de modo tal que ese producto vendible sea también producible.

El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen la misión de la organización (Chinchilla, 2001).

A.1.2.2. Líderes, no Gerentes

En cuanto a la diferencia que hay entre líderes y gerentes, Warren Bennis (1997) en su libro *Cómo llegar a ser Líder*, expone que se inclina a pensar que es la misma que hay entre los que dominan el contexto y los que se le rinden. Añade también que hay otras diferencias y son sumamente importantes:

- El gerente administra; el líder innova
- El gerente es un copia; el líder es un original
- El gerente conserva; el líder desarrolla
- El gerente se concentra en sistemas y estructura; el líder se concentra en las personas

- El gerente se vale del control; el líder inspira confianza.
- El gerente tiene una visión a corto plazo; el líder tiene una perspectiva a largo plazo
- El gerente pregunta cómo y cuándo; el líder pregunta qué y por qué.
- El gerente siempre fija la vista en las utilidades; el líder mira el horizonte.
- El gerente imita; el líder origina
- El gerente acepta el status quo; el líder lo desafía.
- El gerente es el clásico buen soldado; el líder es la persona que no depende de nadie.
- El gerente hace las cosas bien; el líder hace las cosas que se deben hacer.

John W. Gardner, en *No Easy Victories* (1997) declara que “A los líderes les corresponde un papel significativo en la creación del estado de ánimo de la sociedad. Pueden servir como símbolos de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que mantienen a la sociedad unida. Lo más importante es que pueden concebir y expresar metas que elevan a la gente por encima de sus mezquinas preocupaciones, la pasan por encima de los conflictos que despedazan una sociedad, y la unen en busca de objetivos dignos de sus mejores esfuerzos”.

A.1.2.3. Cuatro Ingredientes de los Líderes

Warren Bennis (1997), expone que hay cuatro ingredientes que tienen los líderes y que sostienen la confianza:

1. Constancia. Aún cuando los líderes mismos puedan sufrir sorpresas, no le crean sorpresas al grupo. Los líderes son coherentes; mantienen el rumbo.
2. Congruencia. Los líderes practican lo que predicán. No hay vacíos entre las teorías que un líder propugna y la vida que lleva.
3. Confiabilidad. Los líderes están en su puesto cuando los necesitan. Están dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo en los momentos críticos.
4. Integridad. Los líderes cumplen sus compromisos y promesas.

Cuando se den estas cuatro condiciones, los empleados estarán de su parte. Estas también son cosas que no se pueden enseñar; sólo se pueden aprender.

B) METODOLOGÍA:

1. Cronograma de implementación

Dentro del Plan Estratégico de este estudio a continuación se responden a las 5 W y 1 H que son: “What” Qué, “Why” Porqué, “When” Cuándo, “Where” Dónde, “Who” Quién y “How” Cómo.

En este estudio se procede a hacer un análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos en la investigación contrastándolos con las teorías expuestas en el Diplomado de Gestión del Talento humano e información adicional obtenida por diversas fuentes. La investigación guiará a la necesidad de establecer el perfil de un director de sección en el colegio y las competencias que éste debería tener para ejercer eficientemente sus funciones.

En los párrafos anteriores se ha expuesto literatura referente al tema central del estudio y antes de describir el proceso que se siguió para contar con un diagnóstico, es importante exponer diferentes criterios base que le confieren seriedad al estudio.

Para evitar los riesgos y malas interpretaciones, es importante aclarar que:

- El propósito de la medición de las competencias es utilizado como herramienta de diagnóstico, dentro del desarrollo profesional y no está ligado a ningún tipo de retribución.
- Se dieron a conocer los límites de la confidencialidad de los datos y el anonimato de los evaluadores (excepto la evaluación de Director General).
- Las necesidades y objetivos que se pretende alcanzar con la evaluación será detectar áreas de mejora y actuar sobre ellas (Cardona, 2001).

Este proyecto parte con una evaluación a 360° de las competencias directivas de la investigadora en su función de Directora de Preescolar. La información se obtiene de evaluaciones realizadas por el director general, por los directores y coordinadores de secciones, por los profesores de preescolar y un auto evaluación. Los formatos de las

evaluaciones utilizados como herramientas para obtener la información fueron entregadas a los alumnos en el Diplomado.

En anexo No.1 se adjunta el formato con 10 items que sirvió para recopilar la información por parte del director general, quien es el jefe inmediato. El resultado de esta evaluación (anexo No.2) es la siguiente:

Entre los rangos de excelente y Superior al Estandar se puntúan las destrezas, como se exponen a continuación:

Excelente:

Compromiso con la empresa y su área de trabajo
Habilidad para la organización y planificación del trabajo
Actitud hacia la mejora de procesos de trabajo
Habilidad para la orientación a resultados
Actitud hacia el desarrollo profesional

Superior al promedio:

Actitud hacia el servicio al cliente interno y externo
Habilidad para el trabajo en equipo
Habilidad para la comunicación efectiva
Habilidad para la solución de problemas
Habilidad para el manejo de conflictos

En anexo No. 3 se adjunta el formato con 10 items que sirvió para recopilar la información por parte de los dos directores y tres coordinadores. El resultado de esta evaluación (anexo No. 4) es la siguiente:

Actitud hacia el servicio al cliente interno y externo	80% Excelente y 20% Superior al Promedio.
Habilidad para el trabajo en equipo	80% Excelente y 20% Superior al Promedio
Compromiso con la empresa y su área de trabajo	80% Excelente y 20% Superior al Promedio
Habilidad para la organización y planificación del trabajo	80% Excelente y 20% Estandar
Actitud hacia la mejora de procesos de trabajo	80% Excelente y 20% Estandar
Habilidad para la orientación a resultados	80% Excelente y 20% Superior al Promedio
Habilidad para el manejo de conflictos	80% Excelente y 20% Estandar
Actitud hacia el desarrollo profesional	80% Excelente y 20% Superior al Promedio
Habilidad para la solución de problemas	60% Excelente, 20% Superior, 20% Estandar
Habilidad para la comunicación efectiva	40% Excelente y 60% Superior al Promedio

En anexo No. 5 se adjunta el formato con 32 items que sirvió para recopilar la información por parte de los 20 subalternos. El resultado de esta evaluación (Anexo No.6) es la siguiente:

(Código: S=Siempre, CS=Casi Siempre, G=Generalmente, AV=A Veces, N=Nunca

Creo que es una persona honrada	100% S
Me saluda amablemente cada vez que nos vemos	100% S
Enfrenta los errores cometidos no busca excusas o culpables	95% S, 5% CS
Aclara mis dudas sobre el descriptivo de mi puesto o mis funciones	95% S, 5% CS
Explica claramente como quiere el trabajo o los resultados a seguir	95% S, 5% CS
Habitualmente está de buen humor, no se altera o irrita fácilmente	95% S, 5% CS
Respeto habitualmente mis días de descanso	95% S, 5% CS
Respeto habitualmente mi horario de trabajo	95% S, 5% CS
Me felicita cuando el trabajo sale bien	95% S, 5% CS
Es formal con su palabra, cumple con los compromisos o acuerdos	90% S, 10% CS
Muestra lealtad a la institución con hechos y/o palabras	90% S, 10% CS
Informa donde se le puede localizar en caso necesario	90% S, 10% CS
Me señala mis errores de manera constructiva	90% S, 5% CS, 5% G
Me enseña como prevenir o corregir mis errores	85% S, 15% CS
Cuando me llama la atención, lo hace en privado y con respeto	85% S, 5% CS, 5% G, 5% N
Recompensa mi colaboración	85% S, 10% CS, 5% G
Me brinda equipo y asesoría para evitar accidentes	85% S, 10% CS, 5% G
Fomenta las buenas relaciones con otras áreas o departamentos	85% S, 5% CS, 10% G
Me enseña a mejorar mi trabajo	80% S, 20% CS
Atiende mis quejas y sugerencias	80% S, 5% CS, 15% G
Es un modelo a seguir, predica siempre con el ejemplo	75% S, 25% CS
No me presiona excesivamente en mi trabajo o resultados	75% S, 5% CS, 15% G, 5% AV
No me sobrecarga mis actividades sin ofrecer ayuda o compensación	75% S, 10% CS, 10% G, 5% N
No me desvía de mis funciones o actividades normales de mi puesto	75% S, 10% CS, 10% G, 5% N
Revisa mi trabajo en forma rutinaria	70% S, 15% CS, 15% G
Me asesora antes de delegarme una actividad por primera vez	70% S, 15% CS, 15% G
Me apoya cuando hay exceso de trabajo	70% S, 10% CS, 15% G, 5% AV
Es imparcial, no tiene o muestra preferencias entre sus subordinados	65% S, 30% CS, 5% G
Escucha consejos o pide sugerencias sobre el trabajo	65% S, 15% CS, 15% G, 5% AV
Me ofrece oportunidades de ascenso	40% S, 20% G, 15% AV, 25% N
Periódicamente hacemos un análisis de lo positivo de mi desempeño	30% S, 40% CS, 10% G, 15% AV, 5% N
Periódicamente hacemos un análisis de lo negativo de mi desempeño	25% S, 45% CS, 5% G, 15% AV, 10% N

En anexo No. 7 se adjunta el formato con el cual la investigadora realizó su autoevaluación sobre los Estilos de Dirección según Blake. El resultado se sitúa en el recuadro 5.6, más cercano al Estilo 5.5. el mismo que está descrito como: Es un estilo misionero: un tanto condescendiente. Toma interés por la organización y por las personas a medias (Explicativo en el formato).

En la aplicación de las evaluaciones se desprende algunas observaciones interesantes, que deberían tenerse en consideración en caso de réplica, como son:

- Las diferencias de criterios sobre algunos items relacionados se atribuyen a las diferentes perspectivas que el jefe y el subalterno tiene de la institución.
- El subalterno califica más desde una perspectiva a nivel micro desde la sección y el jefe y los pares más desde una perspectiva a nivel macro de toda la institución. Las dos son igualmente importantes y se las debe incluir.
- En la evaluación de los subalternos, las preguntas que se enunciaban de manera negativa causaron incertidumbre por parte de las evaluadoras. Cabe anotar que no se vislumbró la necesidad de ofrecer una explicación preliminar.
- La población de subalternos es del sexo femenino y la población de directores es mixta. La diferencia de criterios se evidencia más en los items sobre solución de problemas y manejo de conflictos. El sexo masculino aparentemente tiende a ser más práctico.
- Con anterioridad a este estudio, en la institución no se había aplicado una evaluación a 360°. En los tres años que la investigadora labora en ella, en una sola ocasión el director general evaluó a la directora de preescolar, en los dos años anteriores se han realizado evaluaciones anuales a los subalternos, pero no a los directivos y tampoco evaluaciones entre directores.

En los resultados de la evaluación del director general (50% Excelente y 50% Superior al Promedio), se desprende la perspectiva de un jefe alineado con la organización y las expectativas que tiene con sus colaboradores: en la actitud hacia el servicio al cliente interno y externo (1), la habilidad para el trabajo en equipo (2), la comunicación efectiva (3), la habilidad para la solución de problemas (6) y la habilidad para el manejo de conflictos (9).

En los resultados de la evaluación de los directores y coordinadores se desprende igualmente, la necesidad de fomentar la comunicación efectiva (3) y la habilidad para la solución de problemas (6).

En los resultados de los subalternos los puntajes más bajos guardan relación con la necesidad de realizar periódicamente un análisis de lo negativo del desempeño (10), la necesidad de realizar periódicamente un análisis de lo positivo del desempeño (11); ofrecer oportunidades de ascenso (25).

Un explicativo para los puntajes bajos de los items 10 y 11 es que la directora al ingresar a laborar en la institución, la sección de preescolar estaba formada por personas individualistas, grupos enfrentados, sin sentido de autoridad y su reto fue formar un equipo y hacer responsables a todas de todos los resultados. Aparentemente, se sacrificó un tanto la individualidad en beneficio del grupo, pero evidentemente es pertinente guardar un equilibrio.

En cuanto al item 25: Me ofrece oportunidades de ascensos, al tratarse de un grupo pequeño, el problema es de demanda, las plazas para tutoras son limitadas. Existe el mismo número de plazas para profesoras y para asistentes y todas las asistentes aspiran ser profesoras.

En el auto evaluación se desprende la necesidad de tender hacia el estilo 9.9 descrito como: Se preocupa intensamente por la gente y por la producción. Integra las dos necesidades y hace posible obtener una organización efectiva en donde todos obtienen muchos beneficios. La 9.9 es una teoría sinérgica. Es reconocida universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia. Define un modelo en el cual los hombres basados en sus propias convicciones lo tienen no solamente como patrón de su propia conducta sino también como ellos quieren que sean sus compañías (Explicativo en el formato de evaluación).

Según el liderazgo situacional, mencionado en los estilos de dirección, no sólo se debe considerar el estilo, sino que merece atención la situación y de ella depende el que se use, con lo cual la investigadora concuerda plenamente. El factor que demanda el tipo de estilo utilizado es la madurez del grupo y de hecho se puede pasar de un estilo a otro, de acuerdo a la necesidad del grupo.

El enfoque del liderazgo situacional es más dinámico y ofrece una dimensión de crecimiento tanto para el jefe como para el subordinado, pero existe una condición de la

jefatura, sin la cual no es factible la aplicación del liderazgo situacional y es de que el jefe debe estar en capacidad de manejar los cinco estilos básicos (Información proporcionada en el formato de evaluación de los Estilos de Dirección de Blake).

Como se ha expuesto anteriormente, lo más importante de un sistema de competencias es ayudar a los directivos a ir mejorando aquellas competencias clave para la empresa que no tienen suficientemente desarrolladas (Cardona, 2001).

Según el mismo autor, las vías para conseguir el desarrollo profesional de los directivos son: la información, la formación y el entrenamiento. La información se la conseguirá adquiriendo conocimientos teóricos, asistiendo a cursos y por medio de lecturas especializadas en el tema. La formación parte de la motivación y son impulsos que una persona tiene frente a la acción. Y el resultado del entrenamiento es la adquisición de capacidades operativas que facilitan la acción.

Una vez obtenidos los resultados de un diagnóstico inicial, el Consejo Académico (director general y directores de secciones) debe intervenir para la implementación de las acciones propuestas en este proyecto educativo, delegando responsabilidades entre sus miembros. Esta función le correspondería al Departamento de Recursos Humanos, pero como se mencionó anteriormente, por el momento la institución no cuenta todavía con él.

Las acciones a seguir son 9:

1. Definir el perfil de los cargos. En este caso, definir las destrezas estratégicas, ejecutivas y de liderazgo que la institución considere pertinente para la función de director.
2. Seleccionar a los aspirantes de acuerdo al perfil definido.
3. Establecer las expectativas de desempeño a nivel individual y alineado con la institución.
4. A partir de la evaluación inicial (de ingreso) establecer las capacitaciones que el candidato requiera para el desempeño de su cargo. Empoderar al directivo, por

medio de los tres estadios mencionados anteriormente: la información, la formación y el entrenamiento.

5. Aplicar la gestión de desempeño.
6. Usar el coaching en el desarrollo del director.
7. Establecer nuevas metas y tomar acciones, buscando la mejora continua y la excelencia.
8. Establecer funciones y rangos de los directivos y trabajar como un equipo de alto rendimiento.
9. Crear una cultura organizacional en gestión de personal.

Si bien, es definitiva la acción que tome la institución al respecto de gestión de personal, selección, capacitación, evaluación de desempeño, dentro del desarrollo profesional de los directivos en este caso, se requiere igualmente una actitud de aprendizaje por parte de la persona y una ayuda constante por parte del coach. Se puede decir que si la herramienta es la columna vertebral de la dirección por competencias, el coaching es la espina dorsal que da vida al sistema y consiste en: proporcionar la experiencia profesional adecuada y hacer un seguimiento para apoyarlo y aconsejarlo cuando lo requiera. Es la capacidad de desarrollar a los demás.

2. Argumentos que corroboran el beneficio de la aplicación del proyecto

Las acciones propuestas en el proyecto permitirán que uno de los resultados sea el efecto Pigmalión en la administración, por medio del cual el personal motivado, rinde mucho más:

- Lo que el gerente espera de sus subalternos y la manera de tratarlos determina en gran parte el desempeño y el progreso de ellos en su carrera.
- Una característica exclusiva de los buenos gerentes es la capacidad de crear altas expectativas de desempeño que los subalternos cumplen.
- Los gerentes menos eficientes no llegan a desarrollar expectativas similares y en consecuencia, la productividad de sus subalternos se perjudica.

- Los subalternos generalmente hacen lo que creen que se espera de ellos.

Los líderes esperan lo mejor de las personas que los rodean. Saben que esas personas cambian y maduran. Si uno espera grandes cosas, sus subalternos se las proporcionarán. Cómo llegar a ser líder (Livingston, 2003).

Otro de los resultados esperados sería contar con líderes de la nueva generación, los cuales tendrían las siguientes características en común:

- Educación amplia
- Curiosidad ilimitada
- Entusiasmo sin límites
- Fe en la gente y en el trabajo en equipo
- Voluntad de arriesgarse
- Dedicación al crecimiento a largo plazo, más bien que a las utilidades a corto plazo.
- Dedicación a la excelencia
- Preparación
- Virtud
- Visión

(Bennis, 1997).

Un beneficio adicional sería contar con el tipo de actuación del directivo propicio para mejorar las estructuras motivacionales de las personas que dependen de él y mejorar así la unidad de su organización como son:

1. No ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo.
2. Enseñar a valorar a sus subordinados las consecuencias de sus acciones para las otras personas.
3. Ser ejemplar. Esta es la condición necesaria para que los dos puntos anteriores tengan resultados positivos. En la medida en que el directivo mismo actúe por motivación

trascendente, estará haciendo lo mejor que se puede hacer para convencer a otras personas de que actúen también del mismo modo (Termes, s/a).

Por el contrario, cuando los motivos dominantes en un directivo no son de este tipo, será extraordinariamente peligroso para él apelar a la motivación trascendente de sus subordinados, ya que sus motivos reales se descubrirán más pronto o más tarde – generalmente antes de lo que él suponga- y los individuos suelen reaccionar de modos impredecibles cuando se sienten engañados. En realidad, en el sustrato de todos ellos se encuentra el principio de reciprocidad en las relaciones interpersonales, principio en el cual se basa la confianza y que se va desarrollando día a día, pero que puede perderse en un instante (Chinchilla, 2001).

Igualmente se estaría fomentando la ejemplaridad, la cual es también una condición necesaria para conseguir la autoridad, y ésta es la fuerza del líder. Hay que recordar aquí una distinción muy útil que heredamos del Derecho Romano y que supone modos opuestos de influir en el comportamiento de las personas. Una cosa es el poder formal, el que le confiere el puesto a una persona para hacer cumplir sus mandatos, y otra distinta la autoridad que esa misma persona puede o no tener, por la cual sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción alguna sobre sus subordinados (Chinchilla, 2001).

Siguiendo con el mismo autor, en *Paradigmas del Liderazgo*, la ejemplaridad de un directivo es el único medio para ganarse la autoridad ante sus subordinados, ya que una persona tendrá autoridad respecto a otra únicamente en el caso de que esta última confíe en la primera. Un directivo va ganando autoridad en la medida en que va usando correctamente el poder de que dispone. Al igual que la confianza, la autoridad sigue un proceso más o menos largo para desarrollarse, pero, una vez perdida, es muy difícilmente recuperable. La causa de su pérdida es siempre el uso incorrecto del poder.

C) PRESUPUESTO

La investigadora considera que todo proyecto es una herramienta de cambio, transformación, mejora y que adquiere validez el momento de su implementación. Para lo

cual se requiere darlo a conocer a los involucrados, motivarlos, contar con su apoyo, implementarlo, luego valorarlo y hacer las correcciones pertinentes, para seguir puliendo y que pueda ser aplicado en otras secciones y áreas.

La institución educativa en la cual va a aplicarse el proyecto, por tratarse de una fundación sin fines de lucro, su presupuesto es limitado, ya que no cuenta con subvenciones de ninguna naturaleza. Para capacitaciones se acoge a los beneficios que ofrece el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCFP). Es a través del Consejo que se contacta con diferentes fundaciones que ofrecen capacitaciones, como son la Fundación Cicerón y la Fundación Kentenich y también por medio de la autogestión, auto capacitaciones y en ocasiones la gestión del Comité Central de Padres de Familia. Cuando los capacitadores vienen del extranjero los gastos se comparten con el colegio hermano de Guayaquil, ya que se planifica de manera que en la visita los dos colegios se beneficien.

El procedimiento adoptado por la institución para estos casos es: Por un lado, cuenta con un rubro interno anual de US/ 1.200 para todo tipo de capacitación, el cual consta en el presupuesto y se lo distribuye, de acuerdo a las necesidades del plantel. Por otro lado, la institución solicita la subvención de los organismos mencionados y se somete a cumplir a cabalidad con los requerimientos y requisitos que ellos imponen.

La implementación de este proyecto es muy factible ya que demanda mayoritariamente una inversión de tiempo en reuniones y de trabajo interno en equipo a nivel de directivos, de capacitaciones, auto capacitaciones y gestiones internas. La inversión económica requerida puede ser cubierta por los medios expuestos.

D) SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN

El tiempo de implementación del proyecto es de un año lectivo, debido a que supone un proceso largo y consistente que requiere de tiempo para poder evaluar cada una de sus etapas. Los mecanismos son: la retroalimentación y comprobación de cumplimiento en cada fase. En cada una de ellas debe constar una propuesta, un objetivo, acciones a seguir y resultados, los cuales deben ser analizados y evaluados.

IV. CONCLUSIONES

El estudio utilizando la evaluación a 360° partió de un análisis y diagnóstico por medio del cual se llegaron a descubrir fortalezas y carencias de competencias directivas requeridas para la función de directora de sección y determinar las competencias que deben ser desarrolladas por la responsabilidad que el director tiene frente al crecimiento de sus subordinados.

Es necesario recordar que dirigir es el arte de conjugar los tres niveles de objetivos: eficacia, atraktividad y unidad. Y no podemos olvidar ninguno de ellos, si lo que pretendemos es abordar adecuadamente los problemas que enfrentaremos en la dirección de las distintas etapas de crecimiento de nuestras organizaciones, mientras las dirigimos hacia la excelencia empresarial (Chinchilla, 2001).

De manera muy breve, coincidiendo con algunos autores, la investigadora considera que los directivos deben desarrollar varias competencias, (aptitudes, conocimientos, actitudes y rasgos de la personalidad), las cuales son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva (Cardona, 2001).

Competencias que se resumen en:

- La capacidad estratégica y su relación con el entorno externo de la empresa: visión de negocio, orientación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones, negociación.
- La capacidad intratécnica y su relación con el entorno interno de la empresa: comunicación, dirección de personas, liderazgo, delegación, coaching, trabajo en equipo.
- Las competencias de eficacia personal son capacidades que se refieren a los hábitos básicos para el propio liderazgo personal. Son: Proactividad (Iniciativa, Creatividad, Optimismo), Gestión personal (Gestión del tiempo, Gestión de la Atención, Gestión del Estrés), Desarrollo personal (Autocrítica, Auto conocimiento, Aprendizaje) y

Acción Personal (Toma de decisiones, Autocontrol, Inteligencia Emocional e Integridad).

Todas las mencionadas competencias están incluidas en los formatos de evaluación usados para este estudio y serán las que se busque desarrollar en cada uno de los directivos de la institución, mediante este proyecto.

V. RECOMENDACIONES

La adquisición de competencias directivas son procesos de desarrollo profesional que deben ser propiciados en todo tipo de organización.

Todos sabemos que el campo de saber es ilimitado. Estos estudios e intervenciones se pueden ampliar considerablemente dentro de la institución a otras áreas y con otros evaluados.

Efectivamente, la aplicación de evaluaciones a otros directivos permitirá conocer otros campos que deben ser desarrollados y proporcionará mayores perspectivas. Además ampliará nuestros conocimientos. Existen muchas competencias directivas, sería interesante hacer un estudio más amplio y profundo.

En lo que respecta a la metodología es una limitación el hecho de que el evaluador sea el investigador, pero paradójicamente el ejecutar ambos roles permite involucrarse y profundizar más.

Para que todos los directivos estén alineados frente a las expectativas de dirección de profesores, sería interesante mantener enfocados los objetivos, implementar correctamente las capacitaciones y tener un criterio común en el perfil de las personas que trabajan en el colegio. De esta manera, los directivos alineados podrán apoyarse mutuamente y los resultados serán mayores.

Resultaría beneficioso establecer una comparación de resultados inicial con una final después de aplicar el proyecto y registrar los cambios obtenidos tanto en la calidad motivacional de los profesores como en su desempeño laboral.

Con este estudio la autora reafirma la importancia del desarrollo de competencias directivas de los altos mandos en todas las organizaciones, en este caso en una institución educativa, por la influencia y repercusión que tiene en sus colaboradores y subalternos.

La investigadora testifica que este estudio tuvo gran significado personal, adquirió mayor conocimiento y se enriqueció con la experiencia, lo cual contribuyó enormemente en su función de directora.

Adicionalmente, esta investigación es un aporte en el campo administrativo-educativo que puede servir de apoyo, en su práctica profesional, a directores de instituciones educativas.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez de Mon, Cardona Soriano, Chinchilla Albiol, Miller, Pérez López, Pin Arboledas, Poelmans, Rodríguez Lluesma, Rodríguez Porras, Torres (2001). Paradigmas del Liderazgo, McGraw-Hill Interamericana de España. S.A.U.

Bennis, W. (1997) Cómo llegar a ser Líder. Impreso por Cargraphics S.A. Imprelibros, Colombia.

Cardona, P. (2001). Paradigmas del Liderazgo, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Cardona, P. & Miller, P. (2001). Paradigmas del Liderazgo, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Chinchilla, M.N, (2001). Paradigmas del Liderazgo, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Chinchilla, M.N, & Torres, M. (2001). Paradigmas del Liderazgo, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Livingston, J.S, (2003). Pigmalión en la gerencia. Nota Técnica entregada en el Diplomado de Gestión del Talento Humano (2007-2008).

Manual del Estudiante de Preescolar del Colegio Católico José Engling

McMillan, J.H., Schumacher, S., (2001). Research in Education: A conceptual Introduction. New York: Addison Wesley Longman.

Notas técnicas de varios autores sobre diversidad de temas entregadas durante el curso del Diplomado de Gestión del Talento Humano (2007-2008).

Termes, R, (s/a) El modelo antropológico de dirección de empresas. Nota Técnica entregada en el Diplomado de Gestión del Talento Humano (2007-2008).

VII. ANEXOS

Anexo No. 1 Formato de Evaluación de director (jefe)

Anexo No. 2 Cuadro de resultados con porcentajes de evaluación del director

Anexo No. 3 Formato de Evaluación de directores (pares)

Anexo No. 4 Cuadro de resultados con porcentajes de evaluación de directores y coordinadores

Anexo No. 5 Formato de Evaluación de subalternos

Anexo No. 6 Cuadro de resultados con porcentajes de evaluación de subalternos

Anexo No. 7 Formato de Auto evaluación.