



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRIA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

**Plan de Mejora del Clima Laboral a través del Desarrollo de Estilos de
Liderazgo desde la Cultura Organizacional.**

Estudiantes:
CÉLLERI HIDALGO MARÍA CRISTINA.
MONGE PAZMIÑO DIANA ESTEFANÍA.

Asignatura: Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito - Ecuador
Julio 2024.

ÍNDICE GENERAL.

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
1. Liderazgo.....	9
1.1. Definición de Liderazgo.....	9
1.2. Estilos de liderazgo.....	11
1.2.1. Liderazgo Autocrático.....	11
1.2.2. Liderazgo Democrático.....	11
1.2.3. Liderazgo Transformacional.....	12
1.2.4. Liderazgo Transaccional.....	13
1.2.5. Liderazgo Situacional.....	13
1.3. Importancia del liderazgo en una organización.....	14
2. Clima laboral.....	14
2.1. Definición y alcances del clima laboral.....	14
3. Cultura organizacional.....	19
3.1. Concepto de cultura organizacional.....	19
3.2. Modelos de cultura organizacional.....	20
3.3. Componentes de la cultura organizacional.....	23
3.4. La cultura organizacional desde la transformación.....	24
METODOLOGÍA.....	25
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	29
CATEGORIZACIÓN.....	30
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	83
PROPUESTA.....	85
REFERENCIAS.....	93

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1.....	30
Categorización directivos.....	30
Tabla 2.....	42
Categorizaciones docentes.....	42
Tabla 3.....	66
Triangulación.....	66
Tabla 4.....	89
La propuesta.....	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

ESTRUCTURACIÓN.....	65
Ilustración 2.....	88
La propuesta.....	88

RESUMEN.

La propuesta de mejora del liderazgo y la cultura organizacional en la Unidad Educativa se fundamenta en una investigación cualitativa empleando el método hermenéutico, que identifica tanto fortalezas como áreas críticas. Los resultados resaltan la influencia directa del liderazgo en la comunicación interna, la gestión de conflictos y la motivación del personal, elementos cruciales para el ambiente laboral y la efectividad educativa. Se enfatiza la necesidad de un liderazgo ejemplar que fomente una cultura de comunicación abierta y honesta, así como la implementación de protocolos claros para la toma de decisiones, para abordar debilidades como la gestión subóptima de reconocimientos y las discrepancias entre directivos. Además, se propone abordar la falta de reconocimiento hacia las condiciones laborales de los docentes y mitigar el impacto negativo del agotamiento en el rendimiento. La propuesta se centra en mejorar la cohesión organizacional y el bienestar laboral mediante recomendaciones específicas dirigidas a fortalecer la cultura organizacional y optimizar el liderazgo, con el objetivo de crear un entorno más saludable y efectivo para todos los miembros de la institución educativa.

Palabras clave: Liderazgo, cultura organizacional, clima laboral.

ABSTRACT.

The proposal to enhance leadership and organizational culture at the Educational Unit is grounded in qualitative research using the hermeneutic method, which identifies both strengths and critical areas. Findings highlight the direct influence of leadership on internal communication, conflict management, and staff motivation—critical elements for the work environment and educational effectiveness. Emphasis is placed on the need for exemplary leadership to foster a culture of open and honest communication, alongside the implementation of clear decision-making protocols. Addressing

weaknesses such as suboptimal recognition management and discrepancies among executives is crucial. Additionally, addressing inadequate recognition of teachers' working conditions and mitigating the negative impact of burnout on performance are proposed. The proposal aims to enhance organizational cohesion and employee well-being through specific recommendations aimed at strengthening organizational culture and optimizing leadership, ultimately creating a healthier and more effective environment for all members of the educational institution.

Keywords: Leadership, organizational culture, work environment

INTRODUCCIÓN.

La evolución de la sociedad actual ha sido un impacto en todos los sentidos, ya que ha mostrado nuevas maneras de conectarse, de crear, de seguir y manejar diversos ámbitos demostrando así la necesidad de mejorar cada día. El ámbito laboral no se queda atrás, debido a que, la evolución del trabajo en la sociedad es notable, empezando desde la prehistoria donde se dividía el trabajo, pues los hombres eran quienes cazaban y traían los animales para la alimentación y nuevas semillas para la siembra donde habitaban, mientras que las mujeres se quedaban en casa cuidando a los niños y responsables de la agricultura que ya poseían.

Desde esas épocas las tareas ya estaban divididas, y cada uno jugaba un papel fundamental para mantener la sostenibilidad de sus comunidades, por lo que, era necesario dividir actividades para mantener el equilibrio dentro de sus sociedades. Después, evolucionaron de tal forma que, la estructura de trabajo también dio un paso agigantado con el uso de maquinaria para el manejo de diversas actividades.

La era industrial trajo nuevos enfoques en la manera de laborar, donde los trabajadores fueron sustituidos con tecnología de la época y la mano de obra era explotada, en muchos casos no se valoraba su trabajo y el abuso laboral era extremo,

dado que, no se respetaba los horarios y el sueldo generalmente era demasiado bajo. Para cubrir la demanda de ese tiempo, las máquinas se encargaban de producir lo que necesitaban dejando de lado la mano obrera.

La evolución del trabajo es un concepto presente en la historia, y, ha ido de la mano con la evolución tecnológica y de la humanidad, adaptando a las necesidades de la sociedad del momento y avances científicos innovadores. De las ideas expuestas, se destaca entonces la importancia del liderazgo, dado que, el desempeño del cabecilla de una u otra manera se determina la satisfacción del colaborador, es decir el clima laboral.

Según un estudio denominado GLOBE, en los resultados examinan la similitud cultural y de liderazgo dentro de las organizaciones en los países de América Latina, destacando las disparidades en comparación con otras regiones en cuanto a preferencias culturales y estilos de liderazgo organizacional.

Este estudio está enfocado en una exploración de 64 países del mundo incluidos diez de Latinoamérica, teniendo que, los habitantes de estos países se caracterizan por valorar un líder que priorice el trabajo en equipo, sea competente en la gestión, busque alcanzar altos resultados, esté dispuesto a sacrificarse y sea consciente de las diferencias de estatus dentro de la organización, lo cual los distingue del resto del mundo. Arias, y otros (1999)

En resumen, los análisis realizados sobre el liderazgo en América Latina muestran una visión más colectiva, con una baja inclinación hacia el líder individualista o autónomo. Esto confirma su énfasis en el trabajo en equipo, manteniendo un liderazgo más ameno. De este modo, buscan distinguirse fomentando una cultura más colaborativa internamente.

La evolución teórica expuesta en párrafos precedentes, muestra como en el devenir de la humanidad los colaboradores de las instituciones han demostrado a través de su desempeño en su labor responsable el cumplimiento de funciones dentro de una organización, es por ello que, actualmente, se ha destacado la importancia que tiene un líder en las organizaciones como pieza vital y coyuntural para mantener un clima laboral adecuado y diferente de las primeras actividades desarrolladas por los trabajadores y en este caso específicamente por la gerencia.

La definición de líder según la Real Academia Española (RAE) segunda edición, es aquella persona que guía o dirige a un grupo, y que es reconocida por su autoridad tanto por el equipo o empresa que encabeza como por quienes lo siguen. Al respecto, en una investigación realizada en una Unidad Educativa en la provincia de Guayas en el año 2020, se determinó que hay una relación notable y relevante entre las variables de trabajo colaborativo y cultura organizacional. Alarcón, F., & Mariuxi, V. (2021)

En este sentido, el líder con su estilo configura el ambiente de la organización denominada cultura organizacional, entendiendo que esta se refiere a las prácticas sociales tanto tangibles como intangibles que definen las particularidades de una comunidad, creando un ambiente emocional compartido y un conjunto de ideas compartidas. La cultura representa un estilo de vida que influye en las interacciones entre los miembros de cualquier grupo u organización. Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006)

Por lo que, la educación no escapa de esta realidad, debido a que los gerentes en algunos casos no han manifestado la preocupación por mantener un clima laboral idóneo, un estilo de liderazgo participativo y transformador que lleven a despertar la inspiración, la motivación y el deseo en los colaboradores por ejecutar de una manera eficaz las funciones que desempeñan dentro de una organización.

Así pues, lo expuesto antes, denota la poca importancia que se le da a la cultura organizacional, sabiendo que es la idiosincrasia de cómo una organización debe funcionar. Atendiendo a las ideas señaladas, es importante mencionar además que, la labor del docente se ve afectada por cómo percibe el ambiente de trabajo, lo que se refleja en la calidad educativa. Por lo tanto, es importante examinar y analizar cómo influye el ambiente laboral en una Institución educativa desde el compromiso, hasta la comunicación, motivación, reconocimiento y otros factores que impactan en el desempeño de los docentes, a tal efecto, las percepciones de los profesores sobre el ambiente laboral en aspectos como compromiso, comunicación interna, reconocimiento, empatía, seguridad laboral, remuneración, participación colaborativa y autoridad son materia de estudio.

Según Parrales et. al. (2023), citando a Segredo Pérez (2013), el diagnóstico del ambiente laboral en las organizaciones ofrece información valiosa sobre los procedimientos que impactan en el comportamiento de la organización. Además, posibilita la elaboración de estrategias para modificar las actitudes y acciones del personal, mejorando los aspectos identificados como problemáticos. Este análisis se fundamenta en la experiencia de los profesionales y busca potenciar la cultura laboral y el rendimiento institucional mediante decisiones bien fundamentadas.

No obstante, aun cuando lo anterior señala que el clima laboral, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional están íntimamente relacionados para el buen desempeño y manejo de un equipo de trabajo, son pocas las instituciones educativas que se preocupan por este tema, es por ello que se realiza el presente estudio, el cual está dirigido a la propuesta de un plan de mejora en una Institución Educativa particular de la ciudad de Cuenca, para la mejora del liderazgo y el clima laboral a través del fortalecimiento de una cultura organizacional idónea.

A partir de lo expuesto, esta investigación se justifica debido que a través de la propuesta se pretende abordar una necesidad urgente misma que se enfoca en mejorar el entorno de trabajo, al igual que también proporcionar una base sólida para la implementación de mejoras significativas y sostenibles dentro de la institución por parte del líder. Esta investigación contribuirá al desarrollo profesional de los cabecillas educativos, la creación de políticas efectivas y el fortalecimiento de la comunidad educativa en su conjunto.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1. Liderazgo

1.1. Definición de Liderazgo.

Saber cómo manejar una organización es fundamental pues es lo que permitirá alcanzar las metas y objetivos esperados. Es así, que más allá de conocimientos teóricos y técnicos se necesita de compromiso con visión compartida donde el trabajo en equipo es fundamental y la participación de todos los trabajadores permitirán un mejor desarrollo de acciones que beneficien a la empresa.

En este sentido Tracy (1798) en su libro denominado La biblioteca del éxito, manifiesta que “El liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente” p.2. Así que enfatiza la disposición del líder de incrementar el potencial y rendimiento de las personas y así lograr resultados extraordinarios mediante la motivación y la guía pertinente.

Por ende, es fundamental en la gestión y organización de empresas o grupos en diferentes contextos el liderazgo, ya que un líder tiene la capacidad de motivación e influencia hacia el grupo de trabajadores o personas involucradas en tareas que impliquen labores o trabajos hacia el logro de objetivos valorando las habilidades y capacidades de cada persona, aprovechando los talentos que poseen para consolidar un

propósito común. De igual manera, el liderazgo es fundamental para el crecimiento de una empresa pues un buen líder tendrá las herramientas necesarias para solucionar problemas cotidianos buscando las mejores opciones, pues depende de la visión y la valoración dentro de sus equipos y el análisis de los desafíos y oportunidades. En este sentido Pariente (2010) citado en Sánchez y Barraza (2015) señalan que:

El liderazgo comprende al menos cinco aspectos fundamentales: a) un proceso de influencia interpersonal; b) la interacción entre una persona (el líder) y un grupo de seguidores; c) un contexto cultural específico; d) una situación particular; y e) el logro de un objetivo compartido como medida de la efectividad del proceso.

Al considerar estas cinco variables, se obtiene una visión más integral y matizada de lo que implica ser un líder efectivo, ya que son puntos importantes que inciden en la capacidad para influir en las actitudes y comportamientos de las personas. De este modo, la comunicación efectiva, empatía, capacidad para motivar y reconocer el trabajo bien hecho permite construir un ambiente de confianza y de colaboración.

Así también, Alatrística (2020) señala que el Liderazgo “consiste en dirigir a las personas en condiciones de cambio a lo cual por naturaleza presentarán resistencia, los líderes deben adecuarse a los nuevos retos y sobrevivir con éxito a los cambios” p.92. Es decir, no solo se trata de dirigir en tiempos estables, sino que, sobre todo, se trata de cómo los líderes manejan el cambio y la incertidumbre. Por lo que, requiere habilidades para gestionar la resistencia, adaptarse a nuevas realidades y mantener la organización o equipo no solo funcionando, sino prosperando en un entorno en constante evolución.

El liderazgo implica guiar a las personas durante tiempos de cambio, a pesar de la resistencia natural al mismo. Los líderes deben ser flexibles y adaptables, capaces de gestionar la resistencia, innovar y aprender continuamente. Su éxito se mide por su capacidad para no solo sobrevivir, sino prosperar y fortalecer a su equipo en medio de

nuevos desafíos y circunstancias cambiantes, demostrando resiliencia y efectividad en un entorno dinámico.

1.2. Estilos de liderazgo.

Los estilos de liderazgo se diferencian por los distintos enfoques que los líderes utilizan dentro de una organización para guiar, motivar y gestionar a sus equipos. Es así, que cada estilo se caracteriza por métodos específicos de interacción, toma de decisiones y estimulación del entusiasmo en sus trabajadores. Pues cada uno tiene puntos clave que le serán útiles dependiendo del entorno en el que se aplique o a la vez si es una situación determinada.

1.2.1. Liderazgo Autocrático

Este estilo de liderazgo se caracteriza por tomar decisiones de manera rápida y sin consultar a los demás, es una decisión autónoma que en varios de los casos conlleva mantener un control estricto dentro de la institución. Así también, la comunicación del líder con los trabajadores no es efectiva ya que es unidireccional por lo que en muchos de los casos puede llevar a la desmotivación de estos.

De este modo, Ayala (2015) manifiesta que este estilo “está representado en un líder con decisiones propias las cuales centraliza para ordenar eficazmente a los equipos de trabajo, para alcanzar el objetivo propuesto por la organización” p.8. Sin embargo, mantener el control estricto en todos los aspectos de trabajo prioriza la ejecución y eficiencia de las tareas a realizar, pero causa un cansancio por tal presión a que se sujetan diariamente.

No es beneficioso aplicar este estilo de liderazgo a diario, ya que al mantener un control extremo y constante no permite que los empleados se desenvuelven con normalidad y generar nuevas maneras de trabajar o ser más visionarios e innovadores.

1.2.2. Liderazgo Democrático.

Este estilo se caracteriza por tener un alto índice de colaboración entre el equipo de trabajo, donde el líder toma las decisiones en consideración con todos, y estos espacios promueven la innovación y la creatividad al participar e intercambiar ideas para optar por la mejor alternativa que beneficie a la institución.

Así pues, este estilo se centra en incentivar y promover responsabilidades participativas entre la institución y los colaboradores, de esta manera los involucra democráticamente en habilidades sociales (Vargas, 2021 p.1). Puede crear un entorno de trabajo inclusivo, motivador y enriquecedor.

Al incentivar la participación y promover habilidades sociales, las organizaciones pueden beneficiarse de una mayor creatividad, mejor toma de decisiones y un equipo más cohesionado. Sin embargo, es esencial gestionar cuidadosamente este proceso para equilibrar la participación con la eficiencia y la claridad en las responsabilidades.

1.2.3. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional tiene un enfoque motivador ya que inspira a los empleados a desarrollar ideas innovadoras y creativas que promuevan un cambio notorio dentro de la institución, cabe recalcar que este estilo crea equipos comprometidos lo que permite desarrollar una cultura organizacional sólida y dispuesta. Asimismo, Tirado y Heredia (2022) plantean que “el liderazgo transformacional corresponde a un estilo mediante el cual el líder alinea los intereses de los colaboradores en relación con la empresa” p.247. En virtud de ello, el líder impulsa el rendimiento de manera natural y promueve un nivel de satisfacción laboral, pues la motivación es un aspecto fundamental dentro del mismo que genera entusiasmo y sentido de pertenencia.

Cabe señalar que este liderazgo minimiza la individualización y la rotación de personal dentro del equipo o institución. Sin embargo, se debe considerar que lograr y mantener esta alineación puede presentar desafíos, especialmente en términos de gestión de intereses diversos y dependencia del líder.

1.2.4. Liderazgo Transaccional

Este estilo, maneja su alcance y su sistema de operación en base a recompensas y castigos, es decir que cada trabajador o grupo de colaboradores conoce sus tareas específicas dentro del lugar en el que labora, las mismas que deben ser alcanzadas de manera eficiente y puntual para recibir sus distinciones. Así, en este tipo de liderazgo el líder proporciona las guías necesarias para cumplir objetivos y monitorea cada actividad realizada, si no alcanza alguna meta se procede a la sanción correspondiente. En este sentido, Mendoza, García, & Avelar (2020) enfatizan Destacan la relevancia de cultivar este tipo de liderazgo ya que está intrínsecamente vinculado con el rendimiento destacado tanto a nivel organizativo como operativo, logrando a través de la capacitación y la disciplina del personal, promoviendo prácticas laborales efectivas para alcanzar los objetivos de la organización. Además, se fundamenta en un sistema de recompensas. p.1115. Se orienta a la obtención de resultados de manera eficiente en la mayoría de los casos mediante tareas rutinarias que buscan objetivos que, si se cumplen, se retribuirán y el control dentro de la institución.

1.2.5. Liderazgo Situacional

Este liderazgo se adapta a las necesidades y desarrollo de los empleados cuando sea necesario, en la que se ofrece el apoyo y la guía según desarrollan sus actividades. Cabe recalcar que, en este estilo el líder es flexible y responde a las necesidades cambiantes del equipo, lo que quiere decir que brinda la confianza y motivación para que puedan realizar las tareas de manera autónoma.

Es así, que Sánchez y Rodríguez (2007) citado en Maque & Quispe (2021) manifiestan que “la Teoría de Liderazgo Situacional, reconoce que, aunque cada líder tiene un estilo preferido, la efectividad del liderazgo está en función del grado en que el líder adapte o modifique dicho estilo cuando la situación así lo demande” p.15. Este estilo de liderazgo se adapta a las situaciones para conseguir mejores resultados o solucionar problemas a tiempo.

1.3.Importancia del liderazgo en una organización.

El liderazgo es un punto sumamente importante en el desarrollo y crecimiento de una organización, ya que este guía y dirige las acciones de los empleados para llegar a un bien común. Es importante destacar que las empresas utilizan diversos estilos de liderazgo dependiendo del entorno y los objetivos que deseen alcanzar. De igual manera, un líder en una organización con el estilo que utiliza busca mantener la estabilidad en la organización mediante estrategias participativas, motivaciones e innovación, permitiendo que los empleados realicen excelentes trabajos y se sientan comprometidos en sus labores diarias. De este modo Noriega (2008) señala que “la tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común”. El acompañamiento del líder es fundamental para gestionar cambios dentro de ella, desarrollar el talento de los individuos de la organización y moldear la cultura organizacional.

2. Clima laboral

2.1. Definición y alcances del clima laboral.

Según Bustos Gan y i Prats (2012) manifiestan que:

El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones

evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas del funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar del trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realizan... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

En él, abarca aspectos donde se involucran los sentimientos, pensamientos, diferentes perspectivas y actitudes de los trabajadores frente al entorno de trabajo, que marca las relaciones entre colegas, por lo que, influye en el ámbito emocional y psicológico, los mismos reflejados en el empeño y desenvolvimiento del personal, siendo un factor clave para el desarrollo de las organizaciones.

Además, los mismos autores mencionan que:

Desde hace años, el ambiente de trabajo se reconoce como uno de los conceptos más importantes en el funcionamiento de las organizaciones. Esto se debe a razones claras: un entorno laboral desfavorable constituye un gran impedimento para alcanzar los objetivos institucionales y es fundamental para identificar los problemas y necesidades de los equipos de trabajo en la empresa. ¿Hay falta de motivación? ¿Por qué no podemos retener a los talentos más destacados? ¿La desconfianza o el miedo están perjudicando las relaciones empresariales?

Por el contrario, un ambiente laboral positivo promueve el éxito y los logros en la gestión institucional. Las emociones positivas, la coherencia en los planes y programas, la confianza y la proximidad entre individuos y equipos, junto con un enfoque constructivo para resolver conflictos, son elementos que facilitan la consecución de estrategias y objetivos.

En este sentido, se corrobora que el clima laboral es muy importante, ya que tiene un impacto relevante en múltiples aspectos de una organización y sus empleados, de este modo, también dependerá el desarrollo o estancamiento de una organización, sin embargo, siempre habrá una inclinación a lo positivo, al siempre querer mejorar las cosas, es por ello que, un buen clima laboral permite mantener una excelente imagen corporativa, innovación, creatividad y por ende, mayor aumento de productividad, también se requiere de salud física y mental para con ello crear un entorno de trabajo agradable entre el personal teniendo como resultado el aumento de satisfacción y compromiso con la empresa.

Además, existe un vínculo bastante estrecho entre el clima y la satisfacción laborales, ya que, una ventaja es poder crear un ambiente positivo, donde los trabajadores se sientan bien y por ende la organización reduce la rotación del personal, lo que permite reducir costos y la disminución de contratación.

2.2. Influencia del liderazgo en el clima laboral.

El liderazgo es muy importante, ya que es crítico para el éxito de cualquier organización, que permitirá cumplir con los objetivos propuestos y alcanzar metas e intereses de esta. El líder promoverá un ambiente laboral sano y positivo para los empleados que son el motor de la organización.

Por otro lado, Davis y Newstro (1991) citado en (Clerc A., Saldivia B. , & Serrano G. , 2006) menciona que:

El proceso de motivación y ayuda a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos, recalca la vital importancia del trabajo en equipo, como se sabe, el ser humano es un ser sociable que se necesita de unos a otros para lograr o alcanzar un fin en común o un objetivo, por ello, que la motivación, la integridad y la empatía tienen

un papel importante ya que permite comprender a la otra persona, donde se sientan valorados, útiles, respetados y motivados.

En este sentido, (Kotter J.P.1998) citado en (Clerc A., Saldivia B. , & Serrano G. , 2006) manifiesta que:

“...es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo”.

Es decir, el ser humano siempre buscará el bien unitario y el bien común, mucho más si se trata de una organización, por lo que, el líder toma un papel muy importante ya que es el encargado de guiar que el grupo vaya por una dirección que sea de beneficio para todos a corto y largo plazo, claro está que se centra en el bienestar y desarrollo de los mismo.

Es por ello, que un liderazgo efectivo es más humanista, por lo que, fomenta el respeto mutuo, la motivación, la comunicación entre todos sus miembros y por ende la construcción de la confianza, siendo estos de suma importancia para un clima laboral satisfactorio donde, los trabajadores se sienten seguros y comprometidos a contribuir en el éxito de la organización.

Por esta razón (Clerc A., Saldivia B. , & Serrano G. , 2006) refiere,

El clima laboral es un elemento que se desarrolla y se puede observar, medir y cuantificar. Este proceso requiere la colaboración y dedicación de los miembros de la organización, para actuar de manera proactiva para establecer y mantener condiciones favorables que impulsen resultados positivos y promuevan un trabajo satisfactorio.

Así, se concluye que el liderazgo y el clima laboral van de la mano, ya que un buen liderazgo puede mejorar el clima laboral, fortalece y motiva a los líderes

permitiéndoles guiar de manera más efectiva, cabe recalcar que ambas partes deben estar capacitadas para lograr y asegurar la sostenibilidad de la organización.

2.3. Importancia del clima laboral en la productividad y desempeño de los docentes.

El clima laboral es importante en cualquier organización puesto que permite un trabajo eficiente y juega un papel muy importante dentro de la productividad de los docentes ya que al tener un ambiente laboral positivo puede aumentar su motivación y compromiso con el trabajo que viene desempeñando. En armonía con estas ideas Federico Valle et. al (2023) menciona que, los empleados felices poseen un mejor desempeño que los menos felices, son más creativos e innovadores y usan diferentes métodos para resolver los problemas, por el contrario, al tener un mal clima laboral la motivación y el compromiso podrían disminuir generando desinterés en su trabajo.

En concordancia con lo citado, al hablar de satisfacción laboral hablamos de un factor clave para que un empleado ofrezca un desempeño laboral adecuado, por lo tanto, que se desempeñe en un clima laboral positivo, dado que la satisfacción laboral general se constituye por la satisfacción con el trabajo, el apoyo del supervisor y las oportunidades de promoción influyendo significativamente en el incremento del rendimiento de los empleados, así como la disminución de la rotación laboral y el aumento del compromiso de los trabajadores. Federico. et. al, (2023)

Coincidiendo con el autor, un ambiente laboral positivo mejora la eficiencia y la productividad de los docentes ya que trabajan de manera más efectiva, innovan en sus métodos de enseñanza y gestionan mejor su tiempo.

En este orden de ideas, vale acotar que en el estudio realizado por Valle et.al. (2023) los resultados muestran que existe una estrecha relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es decir, que, si el nivel percibido del clima

organizacional es alto, la satisfacción laboral también lo es y por ende la productividad y el desempeño laboral lo sería.

3. Cultura organizacional

3.1. Concepto de cultura organizacional.

La cultura organizacional se define como un conjunto de normas, principios, costumbres y formas de proceder que garantizan la permanencia y aplicación constante de los valores y objetivos en todos los miembros y niveles de la organización. En un sentido más amplio, la cultura también abarca las creencias adquiridas y compartidas por un grupo, que generan un comportamiento y decisiones previsibles. Estos comportamientos perduran porque son incentivados o sancionados según se cumplan o no. Torres, J. (2022).

Asimismo, Chiavenato (1993) plantea que la cultura organizacional significa, (...) un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado, analizado e interpretado.

En tal sentido, la cultura organizacional es un conjunto de valores, normas, prácticas, etc que comparten los miembros de una organización, esto, define cómo interactúan los miembros entre sí; además de orientar las acciones dentro de una institución tomando en consideración aspectos como la comunicación interna, los estilos de liderazgo, las políticas existentes, el ambiente laboral y cómo estas afectan de manera directa o indirecta en la identidad y la cohesión de la organización.

Según Pedroza et.al (2021), citando a Cuenca y López (2020) la cultura organizacional tiene un impacto considerable pero no dominante en el compromiso de

los empleados dentro de una institución. Sin embargo, sostienen que, para fortalecer esta conexión, se necesitan estrategias que aumenten el apego de los empleados hacia la organización. Este apego promueve una actitud de compromiso, y un compromiso continuo mejora la relación y el rendimiento de los empleados con la organización.

Según lo anterior, la cultura organizacional establece las normas generales de la organización que afectan al clima laboral, pues es la percepción y experiencia diaria de los colaboradores, siendo crucial para el bienestar y buen funcionamiento de la misma.

3.2. Modelos de cultura organizacional.

Existen varios modelos de cultura organizacional que ayudan a entender y categorizar las formas en las que las instituciones estructuran sus prácticas, en este apartado se menciona uno de los modelos considerados relevantes para el estudio de la investigación.

El modelo de valores competitivos creado por Cameron y Quinn en el año 1999, reúne diversas tipologías de culturas existentes. Este modelo ha sido utilizado en varios estudios sobre cultura organizacional y se ha podido evidenciar su utilidad y aplicabilidad.

En el Ecuador se han encontrado estudios académicos similares realizados que emplean la metodología de Cameron y Quinn (1999). Por lo tanto, esta metodología no es desconocida en el país por su fácil uso para aplicarla. (Villamarín et al., 2019)

El modelo de Cameron y Quinn describe cuatro tipos de cultura organizacional desde dos dimensiones como se muestra a continuación.

Modelo de los Valores en Competencia.



Figura 1. Modelo de los valores en competencia

Fuente: (Adaptado de Cameron y Quinn 2011)

Los cuatro tipos de cultura organizacional según Cameron y Quinn son:

Clan: Este tipo de cultura es flexible y de manejo interno, se llama así porque trata de parecerse a una estructura familiar.

Ibarra (2019) citando García et.al (2012) menciona que la cultura de clan se caracteriza por su enfoque interno y su control flexible, destacando valores y objetivos compartidos, participación, desarrollo individual, sentido de comunidad, trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso. Por otro lado, la cultura jerárquica se describe como interna y con un control más estable, basándose en reglas, especialización, impersonalidad, responsabilidad y jerarquía, con metas organizacionales de largo plazo enfocadas en la estabilidad. En contraste, la cultura de mercado exhibe un enfoque externo y un control más estable, operando como un mercado en sí misma, con valores centrales como la competitividad y la productividad, siendo un entorno laboral orientado hacia los resultados. La cultura adhocrática se caracteriza por su orientación externa y su control flexible, promoviendo la iniciativa y la innovación como pilares del éxito.

Este tipo de cultura pone énfasis en la cooperación, la sinergia entre equipos y el bienestar de los empleados. Aquí, se valora mucho la unión y la implicación de los empleados, generando un ambiente cercano y familiar.

Adhocracia: Requiere un tipo de organización empresarial con espíritu dinámico y emprendedor. Se toman riesgos y se estimula la iniciativa individual, por lo que ocurren constantes crecimientos e innovaciones. Durán et. al (2022)

Visto de esta forma, es una cultura que, aunque es flexible, se centra en el exterior. La innovación, la adaptabilidad y el cambio son valores clave. Se promueve la creatividad y la experimentación, creando entornos dinámicos y emprendedores donde se valora la disposición para asumir riesgos.

Jerarquía: Implica una organización altamente estructurada y formalizada. La prioridad recae en la norma y el cumplimiento de procedimientos para que el funcionamiento organizacional sea eficaz. Durán et. al (2022)

Sobre este tema se puntualiza que, esta cultura se caracteriza por tener un entorno laboral con estructura y normatividad, donde los procedimientos orientan las actividades diarias del personal.

Siendo las cosas así, resulta claro que los líderes se dedican a coordinar y organizar de manera efectiva, promoviendo la cohesión mediante políticas y reglas transparentes.

Todo esto conduce a expresar que, el logro se evalúa en términos de una planificación precisa.

Mercado: Es un tipo de organización orientada al entorno y a la consecución de resultados. Los actores son competitivos y buscan el buen posicionamiento en el mercado Durán et. al (2022) citando a (Cameron y Quinn, 1999)

Sobre la base de lo anteriormente señalado, la dirección se enfoca en el exterior, la competitividad, el logro de metas y la eficacia en el mercado son esenciales, son rápidas en adaptarse a cambios externos y se centran en los resultados. Suelen valorar la competencia y la excelencia en el desempeño.

3.3. Componentes de la cultura organizacional.

La cultura organizacional está formada por elementos que afectan cómo se comportan y funcionan las instituciones.

A continuación, se presentan algunos de los más importantes:

Valores: Según Ferrer et al. (2022), los valores se describen como principio fundamental, una guía que dirige las acciones y comportamientos de los individuos en una organización frente a situaciones específicas donde se decide sobre el curso de acción a seguir. O lo que es lo mismo, son los principios esenciales que orientan las acciones y elecciones dentro de la empresa. Reflejan lo que la organización considera importante.

Normas: Se refiere a la cantidad de directrices, reglas, políticas, criterios, estándares y medidas que establecen el comportamiento dentro de una organización. (Ferrer et al., 2022) O, dicho de otro modo, son directrices implícitas que rigen cómo se comportan los miembros de una organización, estableciendo lo que se percibe como adecuado o inadecuado en términos de conducta.

Símbolos: Cantidad de representaciones con interpretaciones para los integrantes de la organización. (Ferrer et al., 2022) En tal sentido, los símbolos abarcan elementos tangibles, acciones o acontecimientos que poseen una relevancia particular en el seno de la organización.

Historias y narrativas: Según lo señalado por Ferrer et al. (2022), se refiere a la cantidad de narrativas, eventos históricos, mitos y símbolos cargados de significado

para los miembros de la organización. Lo que se refiere a, relatos que se comparten dentro de la organización para comunicar valores, experiencias y lecciones aprendidas a lo largo del tiempo.

Lenguaje y jerga: Según lo señalado por Ferrer et al. (2022), se refiere a la cantidad de narrativas, eventos históricos, mitos y símbolos cargados de significado para los miembros de la organización. Son términos y expresiones particulares usadas en la organización, que reflejan su cultura característica.

Rituales y ceremonias: Son ceremonias o eventos habituales que poseen un simbolismo importante para los integrantes de la organización, tanto en su formato formal como informal. Además, Ferrer et al. (2022) sostiene que se trata de la cantidad de acciones o actividades formales que llevan a cabo los miembros de la organización.

Estructura y sistemas: Considera, la configuración de las jerarquías, los procedimientos para la toma de decisiones y los mecanismos de control y recompensa en una empresa y el impacto dentro de la organización.

3.4. La cultura organizacional desde la transformación.

El estilo de liderazgo necesario para modificar la cultura organizacional es de naturaleza transformadora, dado que dicho cambio demanda una considerable energía y dedicación para obtener resultados satisfactorios. Bass (1997) sostiene que "para que una cultura organizacional se transforme, la alta dirección debe comunicar claramente los cambios necesarios. Los comportamientos exhibidos por los líderes de alto rango se convierten en representaciones de la nueva cultura organizacional.

Al hablar de cultura organizacional desde la transformación implica un conjunto de principios y comportamientos adoptados por una organización con el propósito de generar un cambio positivo y significativo en la manera en que se realizan las tareas y se interactúa en el entorno laboral. Este enfoque promueve la innovación, el aprendizaje

constante, la flexibilidad y el liderazgo en todos los niveles de la organización, con el fin de lograr una transformación duradera y efectiva.

METODOLOGÍA.

Reconocer la importancia de ejecutar un buen liderazgo incluso en el ámbito educativo es primordial, pues abarca una serie de factores que influyen directamente en la comunidad educativa. De este modo, los directores y demás colaboradores del ámbito administrativo tendrán la posibilidad de hacer su trabajo de manera adecuada, dado que, mediante la guía y dirección del líder se llega a un mejor rendimiento de la institución en general.

Es así, que como resultado de un buen manejo y desarrollo de un liderazgo efectivo permite crear conexiones estables dentro del área de ocupación donde un ambiente adecuado permite la permanencia normal y afectiva del equipo de trabajo para la realización de sus actividades, así pues, el clima laboral promueve en los docentes la creatividad, compromiso y motivación.

En tal sentido, la presente investigación con enfoque cualitativo se centra en la obtención de resultados que comprenden un análisis e interpretación de un entorno de investigación. Según Taylor, S.J. y Bogdan R (1986) citado en Urbina (2020), señala que este tipo de investigación “se orienta a la producción de datos descriptivos, como son las palabras y los discursos de las personas, quienes los expresan de forma hablada y escrita, además, de la conducta observable” (p.1). Es decir, son datos que serán interpretados y analizados por el investigador, en varias ocasiones capturan fenómenos sociales en su contexto natural. Lo cual le permite obtener hallazgos significativos desde la visión de los participantes.

El estudio se basa en el análisis del entorno laboral desde el escenario educativo para obtener respuestas a la problemática de liderazgo y clima laboral desde el análisis

de posturas, comportamientos y respuestas abiertas de los docentes de la institución educativa para responder a la problemática.

Según lo expuesto, la investigación se desarrolló con el método Hermenéutico, ya que se centra en desarrollar explicaciones basadas en el análisis. Así pues, Palmer (1969) citado en Quintana & Hermida (2019) manifiesta que “La hermenéutica provee una alternativa propia para la interpretación de los textos... es, en sentido general, el estudio de la comprensión y de la interpretación, y en sentido particular, la tarea de la interpretación de textos “p.7.

Además, en la obtención de respuestas mediante diálogos, pues trata de llegar al conocimiento buscando comprender al otro. Aguilar (2004), citado en Guillen (2019). Es una herramienta poderosa para la interpretación coherente de textos, ofreciendo una comprensión profunda y contextualizada, esencial en las humanidades y las ciencias sociales.

Informantes clave

Seleccionar informantes clave es crucial en la investigación, especialmente en estudios cualitativos donde se enfatiza la recolección detallada y contextualizada de datos. Esta selección mejora la validez y credibilidad de los resultados al identificar temas significativos que facilitan una comprensión profunda del fenómeno investigado.

Para ello, es necesario seleccionar a dos docentes directivos administrativos y seis docentes de distintos niveles de la institución educativa, quienes deberán cumplir con ciertos criterios para poder participar en la entrevista como haber permanecido en la institución por lo menos los últimos tres años, tener experiencia en algún cargo dentro de la institución y querer ser parte de esta investigación.

A tal efecto, los criterios de inclusión de los sujetos informantes del estudio fueron los siguientes;

✓ Ser docentes y directivos de la institución escenario de la investigación.

✓ Querer pertenecer al estudio.

De este modo, es necesario describir de manera breve a los docentes participantes, para conocer aspectos que permitan ubicarlos dentro del contexto educativo.

Directores.

Director 1: Lleva en la institución durante siete años, este líder educativo se distingue por su profundo compromiso con la excelencia académica y el bienestar integral de la comunidad escolar. Desde su llegada, ha sido reconocido por su visión estratégica y su habilidad para implementar cambios significativos que impulsan el crecimiento y desarrollo de la institución educativa. Lamentablemente, constantemente se encuentra superando diversos obstáculos propios de su cargo.

Director 2: Este líder se distingue por su amabilidad y empatía hacia todos los miembros de la comunidad escolar. Es conocido por su disposición para escuchar y su enfoque compasivo hacia las preocupaciones y necesidades de estudiantes, padres y personal educativo por igual. Se esfuerza por crear un ambiente escolar acogedor y positivo, donde cada individuo se sienta valorado y comprendido.

Docentes

Docente 1: Se distingue por su amabilidad y calidez hacia sus estudiantes. Es conocida por su capacidad para establecer conexiones empáticas con cada uno de ellos, creando un ambiente de aprendizaje acogedor y seguro. Este docente se preocupa profundamente por el bienestar emocional y académico de sus alumnos, buscando siempre formas de apoyar su desarrollo integral.

Docente 2: Es un docente que ha ganado el aprecio y el respeto tanto de sus alumnos como de los padres de familia dentro de la comunidad educativa. Este profesor se destaca por su dedicación excepcional hacia la enseñanza y el bienestar integral de sus estudiantes. Crea un ambiente en el aula que fomenta la confianza, la colaboración y el aprendizaje significativo.

Docente 3: Es un docente que irradia seguridad en sí mismo y que es ampliamente querido y respetado por todos en la institución educativa. Esta educadora se distingue no solo por su profundo conocimiento en su área de especialización, sino también por su habilidad para comunicar de manera efectiva y persuasiva tanto con sus estudiantes como con sus colegas.

Docente 4: Se caracteriza por su personalidad amena y su sentido del humor contagioso, siendo considerada una amiga por todos en la institución educativa. Esta educadora tiene la habilidad única de combinar su pasión por la enseñanza con una naturaleza cálida y accesible que la hace querida y respetada por alumnos, colegas y padres por igual.

Docente 5: Es un docente excepcionalmente cariñoso con sus alumnos, cuya dedicación y afecto se destacan en cada interacción dentro y fuera del aula. Este educador se distingue por su capacidad para establecer conexiones profundas y significativas con sus estudiantes, creando un ambiente de confianza, respeto y apoyo mutuo.

Docente 6: Es ampliamente reconocido por su amabilidad y ternura hacia sus alumnos. Este educador se destaca no solo por su experiencia y conocimientos sólidos en su campo, sino también por su capacidad innata para conectar de manera profunda y afectuosa con cada estudiante que pasa por su aula.

Esta investigación se desarrolló en una institución particular de la ciudad de Cuenca. Por ende, siguiendo las técnicas de recolección de información propias de la investigación cualitativa, se llevará a cabo la entrevista. Según Fernández (2001) destaca que;

la entrevista... constituye el fluir natural, espontáneo y profundo de las vivencias y recuerdos de una persona mediante la presencia y estímulo de otra que investiga, quien logra, a través de esa descripción, captar toda la riqueza de sus diversos significados” p.15.

Esta entrevista fue de tipo semiestructurada ya que esta combina elementos de estructura y flexibilidad, por lo que, el participante tiene la libertad de expresar sus opiniones de manera amplia y profunda. Por último, siguiendo los principios del enfoque cualitativo y del método hermenéutico, se llevarán a cabo las fases características de esta investigación, que incluyen la categorización, organización, triangulación y desarrollo teórico.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Posterior a la aplicación de entrevistas que estuvieron planificadas tanto para los directivos, así como para los docentes en la Unidad Educativa en estudio, se procedió a realizar el análisis de los resultados obtenidos mediante la categorización, en base a las respuestas de cada uno de ellos.

Los resultados obtenidos, se presentan a continuación, se ha dividido la información por estratos: Directivos (Dir) y Docentes (Doc).

CATEGORIZACIÓN.

Tabla 1.

Categorización directivos.

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	1.	INV D1	<p>1. Desde su experiencia ¿Cómo pueden los líderes educativos fomentar una cultura de comunicación abierta y honesta dentro de la institución?</p> <p><i>Poniendo en práctica lo que uno lee dando oído a todos los entes que forman parte de la comunidad educativa</i></p> <p><i>debe ser directa</i></p>
Ejemplo		INV D2	<p>Es un tema bastante amplio, pero considero que la forma de comunicación <i>debe ser directa</i>, no debe usarse terceros debe ser notificada con tiempo y espacio y sobre todo y lamentablemente tiene que ser por escrito muchas de las veces las indicaciones tienen que mantenerse y quedar una evidencia de un documento escrito.</p> <p>Primero <i>dando el ejemplo</i>, empezando porque nosotros tenemos que hablar claro, no adornar la información, ser concretos en lo que se solicita y como dije dando el ejemplo, no solamente mandando hacer sino hacer</p>

Escucha activa	1.	INV	2. ¿Cómo es el manejo de la autoridad de esta Institución para la resolución de conflictos?? Explique.
	escuchar a las dos partes implicadas	D1	<p>Bueno, realmente siempre siendo coherentes con lo que le acabo de decir. Siempre es importante dar la oportunidad de escuchar a las dos partes implicadas, en una situación cuando se trata de los estudiantes lo que hacemos es poder escuchar la versión de los dos lados, lograr que ellos puedan reflexionar sobre cuál ha sido su aporte para que haya un conflicto y hacer la toma de conciencia de cuáles serían las alternativas para que no se den estas situaciones, hay veces en las que las medidas son tomadas por parte de las autoridades con la conciencia de los niños, pero siempre son medidas formativas que les ayuden a que se den cuenta cuál fue el error y que no lo vuelvan a cometer</p> <p>¿y cuando hay conflictos de tipo interno con los docentes Cómo es el manejo de la resolución de conflictos como en cuanto a la autoridad?</p> <p>Bueno, de igual manera se escucha la parte del conflicto la persona que pone en conocimiento de conflicto y siempre se escucha también a la otra parte y nosotros tratamos de mediar la situación, de conciliar la situación y bueno en este caso pues tratando de hacer respetar las instancias o dependiendo de cuál ha sido la situación que se ha generado que se puedan tomar los correctivos y las medidas necesarias por parte de los docentes que han cometido esta falta. Siempre debe haber una toma de</p>
	<p>se escucha la parte del conflicto</p> <p>siempre se escucha también a la otra parte y nosotros tratamos de mediar la situación, de conciliar la situación</p> <p>tratando de hacer respetar las instancias</p>		

se hace un análisis
interesadas se convoca a las dos partes
solución se presente una

conciencia y debe haber mucho respeto en el trabajo que se hace entre las diferentes personas entonces siempre es importante poder escuchar los puntos de vista y en caso de que haya habido pues a lo mejor una mala interpretación de alguna situación es el espacio en el que se aclaran las situaciones.

Bueno, se hace un análisis. Siempre va a haber una primera persona que aborda e informa, en segundo paso se hace investigaciones, se hacen informes con respecto a lo sucedido y se convoca a las dos partes interesadas haciéndoles una especie de careo en donde se aclare la situación, en donde se presente una solución para que se presente un mejor ambiente laboral.

INV
D2

Comunicación

1.

3. ¿Cómo fomenta el Líder de esta institución un ambiente escolar que promueve el respeto y la cooperación entre todos los miembros de la comunidad educativa?

	<p>la mejor manera es con el ejemplo no siempre practica con el ejemplo, como institución educativa siempre hay algo por hacer para mejorar una de nuestras falencias es la comunicación.</p> <p>como líder tiene que ser un ejemplo se fomenta en el momento en que se involucra al equipo</p>	<p>INV D1</p> <p>INV D2</p>	<p>Yo creo que la mejor manera es con el ejemplo, lamentablemente el líder no siempre practica con el ejemplo, hay algunas situaciones en las que debemos corregir, estoy consciente de que como institución educativa siempre hay algo por hacer para mejorar, pero creo que una de nuestras falencias es precisamente la comunicación.</p> <p>El respeto es algo que se gana y como el líder tiene que ser un ejemplo creo que es parte de lo que se maneja se fomenta en el momento en que se involucra al resto del equipo a trabajar en las ideas en donde estas no son impuestas sino armadas en equipo.</p>
<p>Contrariedades</p>	<p>1. los diferentes entes consulta con</p> <p>No, no hay un protocolo es otra de las de las fallas</p>	<p>INV D1</p>	<p>4. ¿Qué protocolo sigue el líder de la institución para asegurar una toma de decisiones efectiva en tu trabajo?</p> <p>Bueno, pienso que él tiene su criterio y sí consulta con los diferentes entes sea inspección, sean los docentes, las direcciones, los vicerrectorados un poco ver cuál es el punto de vista de las personas cuál ha sido el desempeño, cuáles han sido las cosas positivas y obviamente las cosas que se debe mejorar ¿pero creo que existe un protocolo marcado o no existe instancias a seguir solamente es como se dé la situación?</p> <p>No, no hay un protocolo, realmente es importante que esto haya, que se maneje, que todos conozcamos cuáles son los procesos para no perdernos durante la actividad laboral; pero es otra de las de las fallas que</p>

nosotros tenemos, hay que hacer protocolos, hay que ver instancias, hay que ver formas incluso para tener como un seguimiento de llamados de atención de oportunidades porque también es eso siempre es importante dar oportunidades y como le decía, más aún si tenemos docentes en formación; entonces es importante que podamos hacer una retroalimentación de lo que están haciendo, de lo que deben cambiar, de lo que deben mejorar y darles la oportunidad de que lo hagan y si a pesar de eso no lo hacen pues entonces ahí sí a lo mejor toca seguir un proceso hasta una toma de decisión final.

Eso es algo un poco más complejo con respecto a lo que es del trabajo en ciertos trámites papeles o actividades de la institución, pero realmente es importante que se trabaje con el equipo en donde analicemos pro y contras y ver lo que nos va a dar un resultado efectivo para la actividad para lo que se esté planificando entonces no es una decisión unilateral si no es una decisión en equipo.

Sí existen protocolos la toma de decisiones se trabaja **después de un análisis** de presentar planificaciones de que queremos hacer actividades entonces esto tiene que tener una planificación un análisis y **una ejecución** entonces **las decisiones** normalmente **son tomadas de esa forma.**

Sí existen protocolos
después de un análisis

ejecución **las decisiones**
tomadas de esa forma.

una
son

INV
D2

<p>Reconocimiento</p>	<p>1.</p> <p>reconocimientos a final de cada mes</p> <p>. Cuan motivante sean no estaría muy segura porque no se maneja como se debería</p> <p>información se filtra y porque la se genera un efecto negativo.</p> <p>Se hacen reconocimientos del trabajo tanto individual como grupal no es lo mejor</p>	<p>INV D1</p> <p>5. ¿Qué programas o iniciativas ha implementado el líder recientemente para mejorar la motivación y cómo evalúa su efectividad?</p> <p>Bueno, lo que conozco como motivación son reconocimientos a final de cada mes. Reconociendo al docente que se ha destacado en algunas áreas; sin embargo, de mi parte sí ha habido la petición de que igual se puedan establecer parámetros para poder lograr estos reconocimientos y que realmente resulten motivantes. Cuan motivante sean realmente no estaría muy segura de que en realidad se cumple el objetivo porque hay veces que no se maneja como se debería; es decir, se hace un reconocimiento a una persona que a lo mejor para el criterio de otras no se merecía, por eso es que, siempre es importante poder tener parámetros y que todos podamos conocer cuáles son los requerimientos, no resulta motivante porque lamentablemente cuando hay estas reuniones para definir quiénes son los que se han destacado la información se filtra y más bien lo que se genera es que las personas que no se han reconocido por A o B motivos sepan que no han sido reconocidos y más bien se genera todo un efecto negativo.</p> <p>Se hacen reconocimientos del trabajo tanto individual como grupalmente, tal vez no es lo mejor pero sí se trata de motivar individualmente con el trabajo que va haciendo cada profesor reconociéndose a diario, siendo asertiva con lo que se tiene que mejorar, más</p>
-----------------------	--	--

					no simplemente viendo la falla, entonces yo creo que el motivar cuando vienen y te dicen “no lo hagas así, creo que mejor es de esta forma”, le permite a la otra persona motivarse y ver algo más. Esta motivación está dando resultados en el 90%
				INV D2	
				INV D1	6. ¿Desde su perspectiva cuál es el estilo de Liderazgo que prevalece en esta institución?
					Es un estilo autoritario , no siempre se da oídos a la experiencia, al conocimiento de cuáles son los reglamentos para no transgredir de pronto los derechos de las personas, entonces ese es el que se maneja.
Indefinido					Creería que hay un buen liderazgo , son varios los que se utilizan dependiendo la actividad realmente se trata de designar a diferentes áreas para que esto se vaya cumpliendo.
				INV D2	
					6. hay un buen liderazgo, dependiendo la actividad de designar a diferentes áreas
					6.
				INV D1	7. ¿Cómo demuestran su comprensión y preocupación por las emociones y las experiencias los demás miembros de la comunidad escolar?
Empatía					Bueno se da oídos , en este caso de lo que he podido conocer y ser testigo ha habido situaciones en las que ha habido buenas respuestas escuchando cuáles han
					1. se da oídos escuchando cuáles han

	<p>sido las situaciones</p> <p>conversando no siendo indiferentes de las situaciones que se están viviendo.</p>	<p>sido las situaciones y en otras se han cerrado o sea realmente no se puede.</p> <p>Creo que conversando y hablando, no siendo indiferentes a una situación del personal, creo que es importante ser empáticos de las situaciones que se están viviendo.</p>
		INV D2
Discrepancias	<p>6.</p> <p>No, porque , no están claramente definidos los roles_ , existe desautorización</p> <p>No somos un equipo de trabajo</p> <p>hay rivalidad</p> <p>Existen muchas contradicciones desorganización y la información sea manipulada a conveniencia.</p> <p>Sí</p>	<p>INV D1</p> <p>8. ¿Usted se encuentra satisfecho con el clima laboral de esta institución? Por qué.</p> <p>No, porque a ver, no están claramente definidos los roles_ de las diferentes personas, existe desautorización entre las personas por la misma deficiencia mencionada, existen grupos marcados de docentes. No somos un equipo de trabajo. A pesar de que es un equipo pequeño no hay un verdadero equipo de trabajo hay como una rivalidad entre grupos muy, muy marcados. No hay la apertura para de pronto mejorar el ambiente, están acostumbrados a un estilo de trabajo y es muy difícil lograr que el 100% se flexibilice, obviamente es un grupo reducido, pero genera malestar, dificultades; entonces eso causa malestar porque no se puede trabajar de manera organizada. Existen muchas contradicciones un poco de desorganización y eso realmente se presta para que la información sea manipulada a conveniencia.</p> <p>Sí, como le digo al estar al frente se trata de mantener un buen ambiente laboral se trabaja en equipo.</p>

<p>Siempre hay altos y bajos con la mayoría de personas se tiene un muy buen resultado.</p>	<p>Siempre hay sus altos y bajos, pero creería que en la mayoría o en la mayor parte del tiempo, con la mayoría de personas se tiene un muy buen resultado.</p>
	<p>INV D2</p>
<p>Irregularidades para las autoridades.</p> <p>no se ha visto la importancia, ni la relevancia de estas situaciones y nos ha tocado un poco acomodarnos con lo que hay; entonces, no es un tema de importancia creería yo para las autoridades.</p> <p>el espacio que se les da a los docentes se trata de que sea adecuado para dar esa calidad laboral que necesita el docente.</p>	<p>9. ¿Qué medidas se han tomado para garantizar la comodidad y la ergonomía en los espacios de trabajo del personal administrativo? Bueno, la institución ha estado organizada de una manera y hay ciertas oficinas en las que disponen de cierto mobiliario, pero cuando se apertura nuevas oficinas no se ha analizado, no se ha visto la importancia, ni la relevancia de estas situaciones y nos ha tocado un poco acomodarnos con lo que hay; entonces, no es un tema de importancia creería yo para las autoridades.</p> <p>Al trabajar con niños yo creo que el espacio que se les da a los docentes se trata de que sea adecuado tienen su área de trabajo fuera del aula entonces tratamos de cubrir lo mejor que se puede para dar esa calidad laboral que necesita el docente.</p>
	<p>INV D1</p>
	<p>INV D2</p>

Espacios de
descanso

no hay espacios de
descanso
siempre se asigna otra responsabilidad
no hay_ el tiempo
para un respiro

la jornada es fuerte

reuniones con el
personal, hacemos actividades lúdicas
hay el espacio psicológico

tratamos formar ambientes en los
que ellos puedan tener acceso.

INV
D1

10. ¿Cómo se promueve el uso de espacios de recreación y descanso para mejorar el bienestar y la productividad?
Realmente **no hay**, no se crean estos **espacios de descanso** porque en los tiempos libres de los docentes **siempre se les asigna otra responsabilidad** y realmente **no hay** incluso **el tiempo** que deberían tener para un refrigerio, **para un respiro**, no se respeta. Ellos tienen que hacerlo conjuntamente con otras responsabilidades, entonces los profesores comen al apuro o a veces no comen, hay veces que no pueden ir al baño porque **la jornada es súper fuerte**, siento de lo que he podido ver en cuanto a horarios y distributivos no hay un equilibrio en eso; entonces, hay días que los profesores no tienen tiempo para respirar y hay otros días en los que tienen dos clases entonces eso se debería equilibrar también.

Tenemos lo que son **reuniones** solamente **con el personal, hacemos actividades lúdicas** con ellos en dónde puede desfogar, **hay el espacio psicológico** en donde ellos pueden acudir en caso de requerir entonces creo que sí **tratamos formar ambientes en los que ellos puedan tener acceso.**

INV
D2

Contradicción	<p>se respeta el tiempo de vacaciones, pero durante la etapa escolar, el tiempo no existe.</p> <p>somos bastante abiertos ser empáticos</p>	INV D1	<p>11. ¿Qué iniciativas se implementan para mejorar el equilibrio trabajo-vida personal y promover un clima laboral más saludable y productivo?</p> <p>Bueno, en realidad desconozco si hay algún programa o algún plan, realmente no me consta. Lo que sí, es que, si se respeta el tiempo de vacaciones, pero durante, en este caso, la etapa escolar, el tiempo no, no existe.</p>
Disensión	<p>buena colaboración</p> <p>no existe una buena colaboración al no haber un buen clima laboral los docentes están indispuestos y cuando se les pide una colaboración voluntaria, una participación voluntaria, es muy complicado lograr que todos lo hagan</p>	INV D1	<p>12. ¿Qué Iniciativas para la motivación y el compromiso de los colaboradores implementa el líder de esta institución? Justifique.</p> <p>Bueno, hay actividades en las que no siempre son obligatorias para los docentes, pero no existe una buena colaboración; por ejemplo, las actividades extracurriculares entonces al no haber un buen clima laboral los docentes están indispuestos y cuando se les pide una colaboración voluntaria, una participación voluntaria, es muy complicado lograr que todos lo hagan entonces siempre se debe de ver una manera indirecta algún condicionamiento para que haya este</p>

<p>existen.</p>	<p>incentivos no por parte de los administrativos, el reconocimiento económico y el incentivo capacitaciones, cursos</p>	<p>este tipo de colaboración no pero incentivos no existen.</p> <p>El ser humano se mueve por muchas actividades y lamentablemente la económica creo que es la que nos representa, entonces por parte de los administrativos, el reconocimiento económico es algo que se trata de mantener constantemente a la mejora y el incentivo del personal con capacitaciones, cursos, se trata de trabajar de esa forma.</p>
-----------------	--	--

Tabla 2
Categorizaciones docentes.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
		INV DOC1	1. Desde su experiencia ¿Cómo pueden los líderes educativos fomentar una cultura de comunicación abierta y honesta dentro de la institución? La pueden fomentar involucrándose en la vida de sus trabajadores , escuchando sus quejas, escuchando la manera en cual pueden ellos progresar y tener alguna iniciativa de cómo fomentar su interés para que pueden destacarse en más actividades.
Involucración y modelado.	involucrándose en la vida de sus trabajadores, motor sería el modelaje desde ellos como líderes puedan comunicarnos adecuada de una manera y poder comunicarnos de una manera clara.	el principal INV DOC2	Respondiendo tu pregunta, creo que el principal motor sería el modelaje , una comunicación clara, una comunicación asertiva en donde, desde ellos como líderes , como nuestros jefes puedan informarnos, capacitarnos, comunicarnos las cosas de una manera adecuada y nosotros también podríamos tener claro cuál es la manera de hacerlo y poder comenzar a comunicarnos de una manera clara .
	A través del ejemplo con la información completa.	INV DOC3 y	A través del ejemplo , siendo ellos principalmente quienes al momento de comunicar algo sea de la manera más directa y con la información completa .

se debe manejar por niveles el liderazgo
el líder invita a sus colaboradores a observar donde
cómo se debe trabajar DOC4

Sería importante esto a través de entrevistas personales hacia las personas que laboran en la institución INV
DOC5

por medio del ejemplo_ INV
DOC6
nosotros
vemos el ejemplo de nuestro líder

Pienso que es muy importante que el liderazgo se debe manejar por niveles, el primero donde el líder invita a sus colaboradores a observar cómo se debe trabajar en x estrategia, el segundo donde ambos se ponen al mismo nivel; es decir, yo hago, tú haces y el tercer nivel en donde se dé la oportunidad al colaborador de aplicar lo que ya ha aprendido y finalmente delego, pienso que es una forma justa y honesta de promover el liderazgo para contagiar a todos los colaboradores a ser parte de las nuevas iniciativas.

Sería importante esto a través de entrevistas personales hacia las personas que laboran en la institución, pero no hay.

Bueno yo creo que para que sea una comunicación abierta dentro de la institución debería ser por medio del ejemplo ya que como docentes estamos palpando y nos regimos a lo que dice la autoridad en este caso nosotros vemos el ejemplo de nuestro líder

INV
DOC1

1. ¿Cómo es el manejo de la autoridad de esta Institución para la resolución de conflictos? Explique.

Mal manejo de conflictos.	<p>es muy caótica existe una jerarquía correcta</p> <p>no entre todos no se ponen de acuerdo</p>	<p>INV DOC2</p>	<p>En ocasiones es muy caótica, debido a que no existe una jerarquía correcta para realizar las acciones, no se sabe quién toma el mando ni quién realiza las cosas debido a que entre todos tienden a tener ideas muy distintas y no se ponen de acuerdo para realizarlas.</p>
	<p>no se tiene un protocolo o un proceso establecido.</p> <p>la resolución de conflictos se da en ese momento con la persona que está a cargo,</p>	<p>INV DOC3</p>	<p>Honestamente, no se tiene un protocolo o un proceso establecido. En el tiempo que yo he estado trabajando aquí, la resolución de conflictos se da en ese momento con la persona que está a cargo, porque tenemos algunos jefes, entonces; entre ellos suelen tomar la batuta o decir “yo tengo mayor rango o yo me voy a hacer cargo de este proceso” y no se ha llegado a tener un plan establecido o un modelo un qué hacer en estos casos, afortunadamente la resolución de conflictos con los pequeños nos hemos basado en el en el plan del ministerio por lo cual no ha habido mayor dificultad.</p>
	<p>Generalmente</p> <p>jefe toma las resoluciones, en muchos de los casos no se considera los puntos de vista del resto de personas,</p> <p>y se debe acatar a manera general.</p>	<p>INV un DOC4</p>	<p>Generalmente, hay siempre la persona más interesada a manera de autoridad; un dueño, un jefe, quien toma las resoluciones, en muchos de los casos no se considera los puntos de vista del resto de personas, simplemente la solución que vean más factible para el caso, para la situación, para el ambiente se realiza y se debe acatar a manera general.</p>

	<p>siempre se INV DOC5</p> <p>promueve el diálogo ; sin embargo, existen ciertos aspectos que limitan_ este diálogo se dé de manera fluida y se lleguen a establecer verdaderas soluciones.</p>	<p>Bueno, en la resolución de conflictos siempre se promueve el diálogo que sería como la primera estrategia; sin embargo, existen ciertos aspectos que limitan_ o dificultan que este diálogo se dé de manera fluida y se lleguen a establecer verdaderas soluciones.</p>
	<p>INV DOC6</p> <p>No existe una autoridad que pueda resolver los conflictos que ha habido dentro de la institución,</p>	<p>No existe una autoridad que pueda resolver los conflictos que ha habido dentro de la institución, bueno ha habido alguien que ha intentado hacer esto, pero realmente no ha dado resultados.</p>
	<p>mediante el diálogo</p> <p>sin embargo, en lo laboral se ha podido observar que se dejan sobrellevar por comentarios inadecuados no se dialoga con la persona que está involucrada</p>	<p>Bueno en realidad se debería llevar mediante el diálogo para poder tomar ciertas alternativas en cualquier situación que se esté presentando; sin embargo, en lo laboral se ha podido observar que se dejan sobrellevar por comentarios inadecuados y muchas veces no se dialoga con la persona que está involucrada si no se dejan llevar por comentarios.</p>
Mala comunicación	<p>INV DOC1</p> <p>No se fomenta</p> <p>tienden a imponer más que escuchar.</p>	<p>2. ¿Cómo fomenta el líder de esta institución un ambiente escolar que promueva el respeto y la cooperación entre todos los miembros de la comunidad educativa?</p> <p>No se fomenta, siento que debería ser mejorado debido a que no se lo fomenta de manera más adecuada ya que tienden a imponer más que escuchar.</p>

lo intentan hacer por medio de las reuniones sociales, ; sin embargo, no se ha reflejado del sistema educativo

INV
DOC2

Yo creo que lo intentan hacer por medio de las reuniones sociales, por medio de los agasajos, de ciertos mensajes; sin embargo, no se ha reflejado como tal esta acción dentro del sistema educativo o de la comunidad educativa con sus trabajadores, a mi parecer.

no creo que haya mucho apoyo en fomentar el respeto unos con otros,

INV
DOC3

Bueno, no creo que haya mucho apoyo en fomentar el respeto unos con otros, en realidad se ve siempre ese ambiente y grupos separados que se dirigen según a la autoridad o al personal o la opción más conveniente.

siempre se trata de promover el diálogo, pero al momento de buscar opciones avanzadas hay dificultad porque hay incongruencias entre lo que se dice de gerencia y lo que se dice de las autoridades como rectora, vicerrector

INV
DOC4

Bueno, en esta situación sí tendría que analizar o aclarar ciertos aspectos, en verdad en nuestra institución siempre se trata de promover el diálogo, pero al momento de buscar opciones avanzadas hay cierta dificultad porque hay un tema de incongruencias entre lo que se dice de gerencia y lo que se dice de las autoridades como rectora, vicerrector y siempre para los colaboradores hay ciertas dificultades.

no hay una persona que pueda fomentar esto

INV
DOC5

Tampoco, no hay una persona que pueda fomentar esto ya que por parte incluso de las mismas autoridades se ha visto que se dan paso a la formación de grupos dentro del personal.

<p>el diálogo y la comunicación son la base fundamental para manejar una comunicación correcta y de esta manera no se puede tener respeto por los demás miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>INV DOC6</p>	<p>Bueno no se ha palpado como decía en la anterior pregunta creo que el diálogo y la comunicación son la base fundamental para manejar una comunicación correcta y de esta manera no se puede tener respeto por los demás miembros de la comunidad educativa.</p>
<p>No existen protocolos, se suele hablar con la directora nosotros y a su vez comunicarl@s a las autoridades para que pueden solucionarlas.</p>	<p>INV DOC1</p>	<p>3. ¿Qué protocolos sigue el líder de la institución para asegurar una toma de decisiones efectiva en tu trabajo? No existen protocolos, por lo general, se suele hablar con la autoridad que en este caso es la directora ya que la directora tiende a escuchar todas las quejas de nosotros y a su vez comunicarl@s a las autoridades para que ellas puedan escuchar o ver de qué manera pueden solucionarlas.</p>
<p>Sin protocolos. , al no tener un organigrama establecido, es muy difícil tomar esta medida. y suelen cometerse algunos errores.</p>	<p>INV DOC2</p>	<p>Cómo mencioné anteriormente, al no tener un organigrama establecido, al no tener roles y funciones precisas y compartidas, socializadas anteriormente, es muy difícil tomar esta medida. Generalmente las personas tienden a hacerlo ese momento sin una base establecida o sin un parámetro o un plan de acción y suelen cometerse algunos errores.</p>
<p>la toma de decisiones suele hacerse con la autoridad sin embargo,</p>	<p>INV DOC3</p>	<p>En realidad, la toma de decisiones suele hacerse con la autoridad quienes se reúnen y tratan de ver una solución; sin embargo, pienso que</p>

	<p>rige más el punto de vista de la parte gerencial o de la cabeza de la institución.</p>		<p>queda hasta ahí puesto que si rige más el punto de vista de la parte gerencial o de la cabeza de la institución.</p>
	<p>se dan instrucciones a todos los colaboradores</p>	<p>INV DOC4</p>	<p>Siempre se dan instrucciones para que se apliquen a todos los colaboradores, pero hay que tomar en cuenta que estos tipos de decisiones y este tipo de protocolos siempre deberían ser dados por el rectorado y vicerrectorado quiénes son las autoridades que están en el día a día con los docentes y conocen el contexto de cada uno de nosotros.</p>
	<p>que pueda hacer esto se han visto protocolos.</p>	<p>No hay un líder no INV DOC5</p>	<p>No hay un líder que pueda hacer esto o al menos hasta ahora no se han visto protocolos.</p>
	<p>se toma las decisiones de manera unánime porque no hay una decisión por parte de todos los miembros que conforman la unidad educativa</p>	<p>INV DOC6</p>	<p>Yo creo que la toma de decisiones debería ser en jerarquías entre todos los administrativos lamentablemente en este caso se toma las decisiones de manera unánime porque no hay una decisión por parte de todos los miembros que conforman la unidad educativa por lo que pienso que no existen para tomar decisiones de manera efectiva.</p>
<p>Ambiente motivacional deficiente.</p>		<p>INV</p>	<p>4. ¿Qué programas o iniciativas ha implementado el líder recientemente para mejorar la motivación y cómo evalúas su efectividad?</p>

<p>No, cómo tal, ninguno.</p> <p>principal implementado ciertos mensajes motivacionales.</p> <p>real como tal no se ha evidenciado</p>	<p>DOC1</p> <p>el líder ha INV DOC2 un reflejo</p>	<p>No, cómo tal, ninguno.</p> <p>Si no estoy mal hace unos dos meses el líder principal por así decirlo, de la organización, ha implementado ciertos mensajes motivacionales. Últimamente ya no están llegando y esto se hacía llegar por medio del WhatsApp, un reflejo real como tal no se ha evidenciado, pero creo que es la medida que él consideró pertinente para poder motivar al equipo.</p>
<p>intento de motivación premiación y creo que ha sido nada beneficioso o positivo o que traiga algún cambio.</p>	<p>INV DOC3 se hizo un se daba una económica de un certificado</p>	<p>Bueno, realmente este último tiempo se hizo un intento de motivación, se llamaba y se daba una premiación por así decirlo, a manera económica y también a manera de un certificado; sin embargo, esto no es constante; sin embargo, pienso que no es oportuno. También debido a la parte como se dirige la institución, no todos están empapados para poder dar más de uno, entonces no creo que haya mucho interés y voluntad, no creo que esta premiación que se ha dado los últimos tiempos y que no es constante, no creo que ha sido nada beneficioso o positivo o que traiga algún cambio.</p>
<p>también se implementaron dar reconocimientos o bonos a cada uno de los profesores analizando ítems.</p>	<p>INV DOC4 se implementaron mensajes positivos cada semana,</p>	<p>Bueno, recientemente se implementaron cosas como enviar mensajes positivos cada semana, también se implementaron dar reconocimientos o bonos a cada uno de los profesores analizando ítems. Si bien es cierto no creo que haya una</p>

no son tan efectivos porque se debería socializar bajo qué condiciones van a dar este tipo de motivaciones,

no se ha visto que se ha intentado promover algún tipo de espacio para esta motivación.

Bueno, los últimos meses se ha visto que los administrativos han implementado premios monetarios, pero pienso que no solamente deberían hacer eso sino también motivación de decir estás "haciendo bien tu trabajo" o tal vez con el reconocimiento puede ser un diploma, no estoy segura de los resultados pues quienes se han ganado no han demostrado a mi parecer ninguna aptitud.

Liderazgo autoritario.

cuestión para calificar o para dar constancia de cómo van avanzando los profesores, pienso que no son tan efectivos porque se debería socializar bajo qué condiciones van a dar este tipo de motivaciones, pienso que como profesores, como colaboradores, tendríamos mucho más claras las metas o qué es lo que se pretende alcanzar con este tipo de motivación no solamente estoy hablando de situación económica sino también del ambiente laboral que pienso que es uno de los factores más importantes en cuanto a motivación hablamos.

No hay, no se ha visto que se ha intentado promover algún tipo de espacio para que se pueda dar este ambiente y esta motivación.

Bueno, los últimos meses se ha visto que los administrativos han implementado premios monetarios, pero pienso que no solamente deberían hacer eso sino también motivación de decir estás "haciendo bien tu trabajo" o tal vez con el reconocimiento puede ser un diploma, no estoy segura de los resultados pues quienes se han ganado no han demostrado a mi parecer ninguna aptitud.

5. Desde su perspectiva ¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en esta institución?

<p>Autoritario</p> <p>imponen</p> <p>sin escuchar quejas, ni inquietudes de sus empleados.</p>	<p>porque</p>	<p>INV DOC1</p>	<p>Autoritario, ese es el que más prevalece, porque como comentaba simplemente imponen antes que escuchar o hablar sobre los problemas entonces si ponen algo y tratan solo de realizarlo así sin escuchar quejas, ni inquietudes de sus empleados.</p>
<p>estamos con dos, uno autoritario</p> <p>y en otros momentos</p> <p>tienen un estilo de Liderazgo muy “dejar hacer, dejar pasar”,</p>	<p>INV DOC2</p>	<p>INV DOC2</p>	<p>Yo creo que estamos con dos, uno completamente autoritario o en ciertos momentos es completamente autoritario en donde lo que yo digo es ley y literalmente “es ley” porque no es necesario tener una documentación que respalde esto y en otros momentos la misma persona o las mismas personas tienen un estilo de Liderazgo muy “dejar hacer, dejar pasar”, no es mi responsabilidad, no es algo que a mí me interese, no es algo de lo que yo esté enterado, entonces pues, busque cómo tiene que solucionar”.</p>
<p>siempre es la autoridad, no hay una escucha,</p>	<p>INV DOC3</p>	<p>INV DOC3</p>	<p>Bueno, siempre es la autoridad, el querer tomar la decisión, no hay una escucha, una convocatoria para poder opinar, para saber quiénes están de acuerdo y para analizar diferentes puntos de vista. En realidad, es de manera autoritaria en cómo hacer y cuándo hacer.</p>

			INV DOC4	<p>Bueno, pienso que debería haber total claridad en este sentido porque si tenemos un buen líder, si tenemos una buena motivación, los objetivos a alcanzarse son esperados, en qué sentido hablo; en el aspecto positivo, en el desenvolvimiento de cada uno de los docentes; sin embargo, no hay como tal, un tipo de Liderazgo establecido porque un ejemplo: hay veces en las que se trata de hacer las cosas de una manera fluida; sin embargo, prevalece la autoridad y con ese estilo no sé qué tantos resultados positivos vayamos a obtener.</p>
			INV DOC5	<p>Ninguno, bueno hay un liderazgo autoritario que obviamente la autoridad de la institución trata de hacerlo todo y quiere que todo sea a su manera, sin darse cuenta que muchas veces no nos dan los recursos para que esto se pueda dar.</p>
			INV DOC6	<p>Yo creo que es de liderazgo autoritario, como decía la anterior pregunta solo hay una persona que toma las decisiones de manera pedagógica y administrativa.</p>
Poca empatía.	En	las reuniones	INV DOC1	<p>6. ¿Cómo demuestran su comprensión y preocupación por las emociones y experiencias de los demás miembros de la comunidad escolar?</p> <p>En ocasiones las reuniones que se suelen tener todos los docentes expresan su punto de vista de</p>

un espacio limitado para expresar
como nos
sentimos escuchados no hay nada más aparte de
eso.

hay
ciertas personas que tienen un nivel de cercanía
o amistad con el líder

INV
DOC2

y se les ha dado la apertura, pero hay
otros casos que

no se les ha dado este espacio

dependiendo la situación,
dependiendo
la persona

INV
DOC3

puede tener resultados o simplemente no
hay una respuesta favorable o positiva.

acuerdo a algo que se esté hablando y tenemos
un espacio quizás muy limitado para expresarlo
y es la única manera que como docente nos
sentimos escuchados no hay nada más aparte de
eso.

Creo que hay momentos, hay situaciones o
ciertas personas que tienen un nivel de cercanía
o amistad con el líder que han llegado a poder
comunicar cómo se sienten, si tienen alguna
dificultad, si necesitan algún tiempo, algún
permiso y se les ha dado la apertura, pero hay
muchos otros casos en los que las personas a
pesar de cumplir, de trabajar, de dar su milla
extra no se les ha dado este espacio o han tenido
que preguntar o llegar al líder de una manera
distinta, generalmente, al menos con el líder
principal de organización, es todo por vía
electrónica, lo revisa su secretaria y ella es la
que le hace llegar a él la información y él es el
que aprueba o no.

Yo creo que aquí es dependiendo la situación,
dependiendo el caso y sobretodo dependiendo la
persona o el empleado que esté involucrado, se
ve, se podría decir preferencias, entonces
dependiendo el rango en el que se encuentre uno
puede tener resultados o simplemente no hay
una respuesta favorable o positiva.

	<p>yo me siento aquí una persona muy considerada</p> <p>sin embargo, ha habido situaciones en las que_</p> <p>se ha tenido que lidiar para que se contemplen más allá del ámbito laboral.</p>	<p>INV DOC4</p>	<p>Bueno, a título personal yo me siento aquí una persona muy considerada en el sentido de que tengo una excelente relación laboral con todos mis compañeros y los directivos; sin embargo, ha habido situaciones en las que_ uno ha tenido temas personales que necesitan de esta parte humana y ahí se ha tenido que lidiar y aclarar ciertos aspectos para que se contemplen más allá del ámbito laboral.</p>
	<p>no se ha dado o si se ha dado favoritismos_</p>	<p>por</p> <p>INV DOC5</p>	<p>Esto no se ha dado_ porque cuando una persona o bueno si se ha dado hasta cierta forma por favoritismos_ que cuando una persona tiene alguna situación personal no se ve, pero depende de la persona como digo porque es con favoritismo.</p>
	<p>una accesibilidad para los docentes_</p> <p>de que nos escuchen</p>	<p>no hay</p> <p>INV DOC6</p>	<p>Bueno, en realidad no se ha visto ya que no hay una accesibilidad para los docentes_ ya que no somos solo docentes sino también somos familia, somos madres, tenemos una vida atrás, entonces a veces al momento de expresar nuestras inquietudes no tenemos accesibilidad de que nos escuchen y que puedan dar una respuesta positiva a lo que nosotros como docentes expresamos.</p>
<p>Clima laboral desfavorable.</p>		<p>7. ¿Usted se encuentra satisfecho con el clima laboral de esta institución? ¿Por qué?</p>	

<p>sí y no, existe muchas competitividad</p>	<p>INV DOC1</p>	<p>En ocasiones sí y en otras no, porque existe muchas competitividad entre sus empleados y no es una competitividad sana sino al contrario buscan la manera de atacar y destruir antes que cooperar y salir adelante.</p>
<p>buscan atacar y destruir</p> <p>no, porque algunos espacios se sobrecargan de responsabilidades</p>	<p>INV DOC2</p>	<p>Satisfecha con el clima laboral no, porque al no tener una organización muchas veces algunos espacios se sobrecargan de responsabilidades o no tienen la libertad de cumplir sus funciones. No se sabe hasta qué punto puedo ejercer o hasta qué punto me compete a mí también trabajar y haces diferentes roles en la institución, se han limitado los espacios en los que podemos como compañeros socializar, buscar soluciones, revisar, a lo mejor tenemos algún tema en común y darnos alternativas “a mí me sirvió esto con este guagua”, hacer planes, que creo que es algo importante al menos, en una unidad educativa creo que es importante buscar espacios no solo físicos, sino también de tiempo, de capacitación, de diálogo, de entretenimiento para que la gente se sienta bien y pueda ser más eficiente, pueda trabajar de una manera más cómoda y apoyarnos entre todos, que al final se supone que deberíamos ser un equipo.</p>
<p>No, porque hay mucha competencia y es competencia mala.</p>	<p>INV DOC3</p>	<p>No, porque en realidad hay mucha competencia y es competencia mala, meterse el pie, chismes,</p>

ambiente pesado y molesto	crean un	grupos, no hay sinceridad y sobretodo crean un ambiente pesado y molesto porque no se siente la colaboración del grupo y por ende tampoco un avance positivo en las actividades planificadas.
<p>me siento muy acogida, pero_ _siempre tiene que mantener distancia de los comentarios que hacen, de las opiniones porque no siempre van a ser bien recibidas</p>	INV DOC4	<p>Si yo me pongo analizar, van a haber múltiples situaciones que uno tendría que aclarar; sin embargo, como dije anteriormente me siento muy acogida, pero_uno_siempre tiene que mantener distancia de los comentarios que hacen, de las opiniones que uno hace porque no siempre van a ser bien recibidas cuando uno trata de hacer un análisis crítico sobre cómo uno se siente aquí laboralmente.</p>
<p>No, porque las personas que laboran dentro de la institución lamentablemente tratan de sobresalir, no de una manera buena sino pisoteando el trabajo de las demás compañeras.</p>	INV DOC5	<p>No, porque las personas que laboran dentro de la institución lamentablemente tratan de sobresalir, pero no de una manera buena sino pisoteando el trabajo de las demás compañeras.</p>
<p>externamente con mis compañeros y grupos de trabajo no porque se ha evidenciado una falta de empatía no es un ambiente laboral completamente sano existen ciertas competencias que se hacen entre profesionales</p>	INV DOC6	<p>Se podría decir que profesionalmente dentro del aula sí, pero externamente con mis compañeros y grupos de trabajo no porque se ha evidenciado una falta de empatía no es un ambiente laboral completamente sano positivo ya que existen ciertas competencias que se hacen entre profesionales y esto debería ser diferente porque nos tendríamos que apoyar.</p>

<p>brindar espacios adecuados con material adecuado</p>	<p>INV DOC1</p>	<p>8. ¿Qué medidas se han tomado para garantizar la comodidad y la ergonomía en los espacios de trabajo del personal administrativo?</p> <p>El hecho de quizás brindar espacios adecuados con material adecuado y que a su vez ellos tengan su espacio para tener organizado todas las cosas y a su vez puedan apoyar al resto.</p>
<p>tienen el mobiliario; sin embargo, no se considera alguna cuestión médica</p>	<p>INV DOC2</p>	<p>Bueno, los espacios ya están determinados tienen el mobiliario; sin embargo, no se considera a lo mejor si es necesario cambiar una silla por alguna cuestión médica o si cuál es la capacidad la persona va a trabajar mucho tiempo en oficina entonces necesitamos entregarle una computadora o un USB, una silla, un protector de pantalla, no se consideran este tipo de situaciones y a pesar de que algunas personas sí han notificado que necesitan ciertas indumentaria para ejercer su trabajo, a pesar de que dicen que sí lo han hecho no lo han hecho.</p>
<p>a pesar de que algunas personas sí han notificado</p>	<p>INV DOC3</p>	<p>Bueno, en realidad para el personal en general pienso que las personas que tienen un grupo a cargo tienen un espacio en sí para poder desarrollar sus actividades; sin embargo, pienso que faltan implementos y recursos, apoyo, pues no se cuenta con un espacio favorable para todos los profesores para llevar a cabo sus actividades, un momento de descanso, lo que</p>
<p>Falta de recursos.</p>		

			son recursos y para poder efectuar muchas veces lo que se necesita, no tenemos internet bueno y no es factible por la carga horaria.
	hace falta que se implementen este tipo de recursos no solo a nivel administrativo sino también a nivel docente	INV DOC4	En este sentido, pienso que a nivel institucional hace falta que se implementen este tipo de recursos no solo a nivel administrativo sino también a nivel docente porque los espacios deberían brindar esta oportunidad de ser cómodos, amigables con todas las personas que elaboramos aquí.
	no han facilitado.	no INV DOC5	Bueno, se podría decir que sí hasta cierto punto por las aulas y los espacios físicos pero lo que son escritorios y otro tipo de mobiliario eso no nos han facilitado.
	ninguna ya que el líder no ha visto las necesidades que tenemos como profesionales y no se ha proveído de los recursos necesarios para garantizar ergonomía en los espacios de trabajo.	INV DOC6	Pienso que ninguna ya que el líder no ha visto las necesidades que tenemos como profesionales y no se ha proveído de los recursos necesarios para garantizar ergonomía en los espacios de trabajo.
Poco descanso.	No contamos con espacios de descanso o de recreación.	INV DOC1	9. ¿Cómo se promueve el uso de los espacios de recreación y descanso para mejorar el bienestar y la productividad? No contamos con espacios de descanso o de recreación.

espacios	no existen estos	INV DOC2	Cómo mencioné anteriormente no existen estos espacios y la visión o la mentalidad de los jefes es que el personal tiene que estar trabajando al 100% todas las horas y en cierta manera sí porque tenemos que dar un servicio de calidad a nuestros chicos; sin embargo, es importante que tengamos un espacio físico, así como de tiempo para que podamos comunicarnos, socializar, buscar alternativas, apoyarnos, escucharnos, ser más un equipo que un montón de gente que trabaja en un mismo espacio.
No espacios	hay mucho interés en realizar estos	INV DOC3	No creo que hay mucho interés en realizar estos espacios , a la institución le importa más el cumplir la propuesta, a manera de lo que se realiza en una escuela en las mañanas, cumplir con lo que se ofrece a un padre de familia y cumplir con los objetivos del año escolar con los estudiantes; pero en realidad, mucho no se ve más allá como he indicado por la parte social ya que es difícil llevarlo a cabo.
no se promueven, pero se debería considerar estos espacios	no se promueven, pero se debería	INV DOC4	Bueno, no se promueven, pero se debería considerar estos espacios no solamente como de descanso sino también de aprendizaje ya que como docentes estamos invitados siempre a seguir avanzando por ejemplo en capacitaciones que promuevan temas como el liderazgo la motivación el ambiente laboral relaciones humanas que si bien es cierto las conocemos,

					pero damos por hecho que existen y no siempre las aplicamos en nuestro diario vivir.
				INV DOC5	No se ha dado tampoco, o sea se han buscado espacios externos, pero para otro tipo de situaciones y con otros fines más no el que debería ser.
		No se ha dado espacios externos, pero para otro tipo de situaciones y con otros fines más no el que debería ser.			
		No se ha tomado ninguna iniciativa para promover estos espacios, la jornada laboral es muy fuerte y muy pocas veces tenemos tiempo para poder incluso ir al baño la carga horaria_ está mal distribuida.		INV DOC6	No se ha tomado ninguna iniciativa para promover estos espacios, la jornada laboral es muy fuerte y muy pocas veces tenemos tiempo para poder incluso ir al baño o descansar un momento, la carga horaria_ pienso que está mal distribuida.
Mal equilibrio trabajo-vida personal.	establecido	tenemos un horario			10. ¿Qué iniciativas se implementan para mejorar el equilibrio trabajo-vida personal y promover un clima laboral más saludable y productivo?
	se cada empleado,	respetar la privacidad de		INV DOC1	Quizá, el hecho de que tenemos un horario establecido para cuándo se puede responder mensajes y cuando no para también delimitar el hecho de la responsabilidad hacia también los padres de familia y las autoridades que sepan en qué momento se puede respetar la privacidad de cada empleado, entonces siento que sería como que el periodo establecido de un horario de ahí no hay nada más.

Ninguno, se intenta no considerar esta parte de que también tenemos una vida externa,

INV
DOC2

todo el mundo sale con trabajo a la casa.

Ninguno, la verdad muchas veces se obvia o se intenta no considerar esta parte de que también tenemos una vida externa, que tenemos familia y generalmente nos vemos en la obligación de asistir a ciertas actividades los fines de semana y reuniones en las tardes que, si no serán todos los días, pero se realizan con una frecuencia relativamente seguida y de mis compañeros creo que todo el mundo sale con trabajo a la casa.

con los docentes y el resto de empleados es en realidad muy poco, muy corto lo que se puede decir en realidad.

INV
DOC3

se están considerando temas como los bonos de alguna manera motivan a los docentes

INV
DOC4

Bueno, en el caso de los niños se trata de hacer actividades lúdicas de hacer que los pequeños estén felices, contentos que vayan a la casa a contar y que los papás vean que la institución está dando buenos resultados; sin embargo, como he dicho esto se da con los estudiantes con los docentes y el resto de empleados es en realidad muy poco, muy corto lo que se puede decir en realidad.

Bueno, en este sentido tendría que decir que se están considerando temas como los bonos, que de alguna manera motivan a los docentes, pienso que otra forma también de implementar esta motivación sería el año a año ir considerando el desempeño académico que los profesores han tenido con los padres de familia y con los estudiantes y se podrían considerar múltiples situaciones como el incremento de los

<p>Ninguno se tiene que seguir cumpliendo con actividades que se mandan dentro de la institución en casa</p>	<p>INV DOC5</p>	<p>sueldos que para mí es importante, una persona que se siente bien reconocida a nivel de los salarios desde ahí se desgranar muchísimos aspectos que nos permiten a nosotros dar lo mejor de uno mismo.</p> <p>Ninguno creo yo, porque así se salga de sus horas laborables siempre se tiene que seguir cumpliendo con actividades que se mandan dentro de la institución en casa, por más que haya un cronograma que manda la institución el rato menos pensado solicitan una reunión o nos tenemos que quedar más tarde entonces eso no está bien.</p> <p>Como mencionaba la anterior pregunta no se han tomado iniciativas para promover espacios de descanso dentro de la institución y tampoco fuera puesto que nos llevamos mucho trabajo a casa ya que nuestro rol como docentes no termina en la escuela si no tenemos que calificar colocar deberes responder a padres de familia y esto significa un desgaste emocional y físico.</p>
<p>Poca motivación y compromiso.</p> <p>ninguno</p>	<p>INV DOC1</p>	<p>11. ¿Qué iniciativas para la motivación y compromiso de los colaboradores implementa el líder de esta institución? Justifique.</p> <p>Desde mi punto de vista siento que ninguno, porque nunca he visto que se motive a nadie.</p>

<p>Implementaron un premio mensual, pero no se realizó más.</p>	<p>INV DOC2</p>	<p>Implementaron un tiempo un premio mensual, el cual calificaba ciertos aspectos, pero las personas que se ganaron no se merecían, porque no cumplían con ninguno de ellos y luego simplemente no se realizó más.</p>
<p>motivación como tal para el trabajo y que está enfocada a estrategias, a medidas, al bien psicosocial de los del personal educativo y del trabajo no se ha visto reflejado.</p>	<p>INV DOC3</p>	<p>Bueno como dije anteriormente, yo creo que el líder o los líderes de la institución para motivar tienen esta idea de buscar espacios como fiestas como navidad, carnaval, donde se organizan ciertos agasajos con el personal, pero una motivación como tal para el trabajo y que está enfocada a estrategias, a medidas, al bien psicosocial de los del personal educativo y del trabajo no se ha visto reflejado.</p>
<p>no existen iniciativas para la motivación y el compromiso</p>	<p>INV DOC4</p>	<p>Como líder de la institución no existen iniciativas para la motivación y el compromiso a veces hay propuestas; sin embargo, por el ambiente laboral difícil, la poca cooperación que hay de todos no se llega a dar.</p>
<p>promover el diálogo, pero no siempre eso es efectivo,</p>	<p>Bueno ahí tendríamos que decir que lo que ha implementado es el siempre promover el diálogo, pero no siempre eso es efectivo, se debe tener muy claro quién es el líder a nivel institucional y a nivel gerencial porque son dos cosas que nada tienen que ver, si bien es cierto el gerente puede tomar ciertas decisiones en la institución, pero ya el líder institucional vendría</p>	

a ser la rectora o rector, vicerrector y dirección, en donde cada uno de ellos despliegue cuáles son los roles de los docentes y a partir de eso poder hablar de motivación de delegar acciones para que funcionemos como tal como un equipo verdadero.

ninguna no se ha
buscado tratar de
motivar a los trabajadores, más bien al
contrario, siempre se busca desmotivar en el
sentido de que nos tocan el bolsillo con multas

INV
DOC5

Yo creo que ninguna la verdad no se ha dado un buen ambiente ni se ha buscado tratar de motivar a los trabajadores, más bien al contrario, siempre se busca desmotivar en el sentido de que nos tocan el bolsillo con multas y muchas veces con cosas que no están bien y también cabe recalcar que tiene que ver mucho el tema de los favoritismos.

No hay una iniciativa_

por
parte de los líderes y considero que esto afecta
para la motivación y el compromiso que
actualmente estamos teniendo.

INV
DOC6

No hay una iniciativa como he dicho ya antes sí se ha querido realizar las motivaciones por parte de los administrativos, pero solo ha quedado ahí lamentablemente no hay ninguna iniciativa por parte de los líderes y considero que esto afecta para la motivación y el compromiso que actualmente estamos teniendo.

ESTRUCTURACIÓN.

Ilustración 1.
La estructuración.



Tabla 3.
Triangulación

Categoría	TÉCNICAS		
	Entrevista	Documental	Observación
Ejemplo	Poniendo en práctica lo que uno lee, dando oído a todos los entes que forman parte de la comunidad educativa, debe ser directo, dando el ejemplo.	La comunicación interna se enfoca en los empleados de la organización, quienes son considerados como clientes internos. Por lo tanto, escuchar a estos públicos dentro de una empresa es crucial para entender sus opiniones y necesidades laborales y personales. Esto puede llevar a que las empresas sean más efectivas y tengan empleados más satisfechos si priorizan su humanización. Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020)	La entrevista revela que los medios más eficientes para fomentar una cultura de comunicación abierta y honesta en la institución es el ejemplo que los líderes brindan dentro de la organización
Escucha activa	Escuchar a las dos partes implicadas, se escucha la parte del conflicto, siempre se escucha también a la otra parte y nosotros tratamos de mediar la situación, de conciliar la situación y tratando de hacer respetar las instancias, se hace un análisis, se convoca a las dos partes interesadas se presente una solución.	En el ámbito laboral saber escuchar es fundamental, pues es un arte que permite recopilar información, ideas, pensamientos. Por lo que, es importante fortalecer la comprensión de lo que se escucha como así también, las habilidades comunicativas, esto con el objetivo de preparar a las personas a enfrentarse a un mundo laboral con una mentalidad crítica constructiva para así generar avances cognitivos y expresivos que contribuyan en las relaciones interpersonales. Hernández & Lesmes (2018) p.83	La entrevista revela que en la Unidad Educativa los conflictos se manejan a través de la escucha activa, conociendo las dos versiones de las partes implicadas para poder establecer una solución eficaz.

Comunicación	La mejor manera es con el ejemplo, siempre practica con el ejemplo, como institución educativa siempre hay algo por hacer para mejorar, una de nuestras falencias es la comunicación, como el líder tiene que ser un ejemplo, se fomenta en el momento en que se involucra al equipo.	Dentro del lugar de trabajo la comunicación es el puente y conexión de pensamientos ideas y palabras que apertura una actitud respetuosa, asertiva y empática que permite en los trabajadores solicitar información y opiniones, escuchar atentamente aportes con la finalidad de neutralizar dificultades y mantener habilidades comunicativas que permitan una mejor convivencia en el ámbito laboral. Lértora (2018)	La entrevista resalta la importancia del ejemplo en el liderazgo y la mejora continua dentro de una institución educativa, enfatiza que la mejor manera de liderar es a través del ejemplo personal, señalando que siempre hay oportunidades de mejora. Identifica la comunicación como un área de debilidad y subraya que el líder debe ser un modelo a seguir. Además, destaca que el fomento del trabajo en equipo se logra mediante la participación activa del líder.
--------------	---	---	--

<p>Contrariedades</p>	<p>Consulta con los diferentes entes, no, no hay un protocolo, es otra de las de las fallas, sí existen protocolos después de un análisis, planificaciones, una ejecución, las decisiones son tomadas de esa forma.</p>	<p>La gestión empresarial se la entiende como aquella actividad que a través de diferentes individuos especializados, buscan mejorar la productividad y la competitividad de una empresa, proyecto o de un negocio. Por lo que, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa u organización sea sostenible y viable económicamente por tanto el modelo organizado, es vital para este cometido. Julio Quintana, P. D., (2020)</p>	<p>La entrevista revela la falta de un protocolo establecido como una debilidad. Se menciona que se realizan consultas con diversos entes, pero aparentemente no hay un procedimiento claro o formalizado para estas consultas. Sin embargo, se indica que después de un análisis y planificación adecuados, se establecen protocolos y se toman decisiones basadas en este proceso estructurado. Así, se subraya la importancia de implementar protocolos después de un proceso riguroso de análisis y planificación para asegurar decisiones bien fundamentadas.</p>
-----------------------	---	---	--

Reconocimiento	Reconocimientos a final de cada mes, cuan motivante sean, no estaría muy segura, porque, no se maneja como se debería, porque la información se filtra y se genera un efecto negativo. Se hacen reconocimientos del trabajo tanto individual como grupal, no es lo mejor pero sí se trata de motivar, y está dando resultados en el 90%	El reconocimiento y la motivación en el trabajo son fundamentales para el capital humano, que es el activo más valioso para el bienestar y el desarrollo efectivo dentro de una organización. El éxito de la empresa depende en gran medida de su personal. Por lo tanto, es crucial mantener a los empleados motivados y proporcionarles el reconocimiento necesario, lo cual es una necesidad crucial que asegura un rendimiento superior, mayor productividad y eficiencia para la organización. Reyes, D. Z. H., González, E. G. F., & Solís, F. M. V. (2022)	La entrevista revela que se realizan reconocimientos al final de cada mes como una práctica para motivar al equipo. Sin embargo, la entrevista revela dudas sobre la efectividad de estos reconocimientos debido a que la gestión de los mismos no es óptima. Se menciona que la información sobre los reconocimientos se filtra, lo cual provoca un efecto negativo en lugar de motivar adecuadamente. A pesar de estas dificultades, se continúan haciendo reconocimientos tanto a nivel individual como grupal con la intención de fomentar la motivación.
Indefinido	Es un estilo autoritario, hay un buen liderazgo, dependiendo la actividad se trata de designar a diferentes áreas.	Graciela Ivonne Alatrasta Oblitas (2020) menciona que es crucial contar con un liderazgo efectivo en los equipos de trabajo para alinear objetivos y mantener una comunicación abierta y constante con los miembros del equipo. Esto permite mejorar los proyectos establecidos y fomentar una cultura de mejora continua.	La entrevista revela diferencias graves en los directivos puesto que hay inconsistencias en lo que manifiestan uno y otro.
Empatía	Se da oído, escuchando cuáles han sido las situaciones, conversando, no siendo indiferentes de las situaciones que se están viviendo.	La ausencia de líderes empáticos dentro de la institución provoca un desequilibrio completo en la funcionalidad del personal, quienes intentan establecer conexiones con sus equipos. Esto implica construir confianza, apertura y comprensión, aspectos que son fundamentales para que los empleados se sientan apreciados,	La entrevista revela que se escucha activamente para comprender cuáles son los problemas o circunstancias que enfrentan las personas involucradas. Además, se enfatiza la importancia de mantener conversaciones para abordar estos temas de manera abierta y constructiva. La frase "no siendo

		valorados, escuchados, reconocidos y respaldados. Chan et al. (2021).	indiferentes de las situaciones que se están viviendo" indica que no se ignora ni pasa por alto lo que está ocurriendo, sino que está dispuesto a involucrarse y entender las realidades y preocupaciones de los demás.
Discrepancias	No, porque no están claramente definidos los roles, existe desautorización, no somos un equipo de trabajo, hay rivalidad, existen muchas contradicciones, desorganización y la información sea manipulada a conveniencia, siempre hay altos y bajos, con la mayoría de las personas se tiene un muy buen resultado.	Según Clavijo (2023) Un entorno laboral favorable también puede incrementar la motivación y el compromiso de los docentes con sus responsabilidades, lo que los hace más inclinados a permanecer activamente en sus roles, contribuyendo así al éxito general de la institución educativa.	La entrevista revela una serie de problemas dentro del contexto organizacional ya que los directivos muestran opiniones contrarias por una parte se menciona dificultades en la comunicación organizacional y por otra parte se dice que todo marcha bien.

Irregularidades	No se ha visto la importancia, ni la relevancia, para las autoridades, el espacio que se les da a los docentes se trata de que sea adecuado, para dar esa calidad laboral.	Las irregularidades pueden adquirir muchas formas distintas en cada una de las áreas de gestión y planificación, incluyendo malversación, incumplimiento de las normas y favoritismo. La manipulación de información y de datos son otros de los asuntos preocupantes que se encuentran presentes en todas las áreas. UNESCO (2009)	La entrevista revela que los líderes no reconocen la importancia ni la relevancia del espacio que se les proporciona. Esto se interpreta como una falta de valoración por parte de las autoridades hacia las condiciones laborales de todos quienes laboran en la Unidad Educativa. Se enfatiza la necesidad de que el espacio destinado a los docentes sea adecuado, no solo físicamente, sino también en términos de condiciones que contribuyan a una mejor calidad laboral. Esto sugiere una preocupación por mejorar las condiciones en las que trabajan los educadores, lo cual es fundamental para garantizar un entorno laboral favorable y una enseñanza de calidad.
Espacios de descanso	No hay espacios de descanso, siempre se les asigna otra responsabilidad, no hay el tiempo para un respiro, la jornada es fuerte, reuniones con el personal, hacemos actividades lúdicas, hay el espacio psicológico, tratamos formar ambientes en los que ellos puedan tener acceso.	Cary Lynn Cooper (1988) manifiesta, que si hay tiempo de descanso en el trabajo y si el empleado no se siente recuperado de sus horas de trabajo anteriores pierde totalmente la motivación y el sentido de pertenencia a la organización dando como resultado una baja considerable en los niveles de respuesta del trabajador.	La entrevista refleja la preocupación por la falta de tiempo y espacios adecuados para el descanso y la carga de trabajo constante, a pesar de los esfuerzos por ofrecer actividades y ambientes que promuevan el bienestar de los empleados.

<p>Contradicción</p>	<p>Se respeta el tiempo de vacaciones, pero durante la etapa escolar, el tiempo no existe, somos bastante abiertos, ser empáticos.</p>	<p>Según Lin and Liu (2021), las contradicciones entre directivos pueden surgir debido a la divergencia en cuanto a la visión estratégica y la implementación de políticas organizacionales.</p>	<p>La entrevista vuelve a mostrar que existen contradicciones entre los directivos y su forma de ver el entorno laboral. Se indica que, durante la etapa escolar, especialmente para quienes trabajan en el ámbito educativo, el tiempo no parece existir o no se gestiona adecuadamente. Esto puede interpretarse como una carga de trabajo intensa o una falta de flexibilidad en los horarios, lo que afecta la capacidad de los empleados para disfrutar realmente de su tiempo de vacaciones.</p>
<p>Disensión</p>	<p>No existe una buena colaboración, al no haber un buen clima laboral los docentes están indispuestos y cuando se les pide una colaboración voluntaria, una participación voluntaria, es muy complicado lograr que todos lo hagan incentivos no existen, por parte de los administrativos, el reconocimiento económico y el incentivo capacitaciones, cursos.</p>	<p>Según Ghoshal (2020), las disensiones entre directivos pueden surgir debido a diferencias en la interpretación de la estrategia organizacional y la falta de alineación en los objetivos departamentales.</p>	<p>La entrevista revela varios puntos críticos en el ambiente laboral y la colaboración dentro de la institución educativa, expresa una preocupación genuina sobre la falta de un ambiente laboral favorable, la baja disposición de los docentes para colaborar voluntariamente y la ausencia de incentivos que podrían motivar y mejorar la colaboración dentro de la institución educativa. Estos son aspectos fundamentales que podrían afectar negativamente el rendimiento y la satisfacción de los empleados, así como el éxito general de la institución en</p>

			alcanzar sus objetivos educativos y organizativos.
Involucración y modelado	Involucrándose en la vida de sus trabajadores, el principal motor sería el modelaje, desde ellos como líderes puedan comunicarnos de una manera adecuada y poder comunicarnos de una manera clara, a través del ejemplo y con la información completa., el liderazgo se debe manejar por niveles, donde el líder invita a sus colaboradores a observar cómo se debe trabajar, Sería importante esto a través de entrevistas personales hacia las personas que laboran en la institución por medio del ejemplo, nosotros vemos el ejemplo de nuestro líder.	Según Albrecht, N., Breugst, N., Patzelt, H., & Kraus, S. (2020), el modelado de los líderes y su involucración activa son fundamentales para establecer una cultura organizacional cohesiva y efectiva. Los líderes que demuestran comportamientos consistentes con los valores organizacionales y se involucran activamente en las actividades del equipo no solo inspiran confianza y compromiso entre los empleados, sino que también establecen un ejemplo claro de conducta esperada. Esto ayuda a alinear las acciones individuales con los objetivos organizacionales y fortalece el sentido de pertenencia y propósito dentro de la organización.	La entrevista revela y destaca la importancia de que los líderes estén involucrados en la vida de sus empleados, entendiendo sus necesidades y desafíos personales, no solo profesionales. Además, la entrevista destaca un enfoque centrado en el liderazgo ejemplar, donde el comportamiento y las acciones de los líderes son fundamentales para guiar y motivar a los empleados dentro de la organización.

<p>Mal manejo de conflictos</p>	<p>No se ponen de acuerdo, no se tiene un protocolo o un proceso establecido, la resolución de conflictos se da en ese momento con la persona que está a cargo, generalmente, un jefe, toma las resoluciones en muchos de los casos no se considera los puntos de vista del resto de personas y se debe acatar a manera general, siempre se promueve el diálogo, sin embargo, existen ciertos aspectos que limitan este diálogo se dé de manera fluida y se lleguen a establecer verdaderas soluciones. No existe una autoridad que pueda resolver los conflictos que ha habido dentro de la institución mediante el diálogo, sin embargo, en lo laboral se ha podido observar que se dejan sobrellevar por comentarios inadecuados no se dialoga con la persona que está involucrada.</p>	<p>Pereira (2013) expresa que la necesidad de solucionar los conflictos en los distintos campos laborales de las organizaciones resulta ser algo que en la actualidad se maneja desde las principales áreas de Talento Humano y Oficinas de Salud Ocupacional de las organizaciones; allí... analizan los diversos ambientes laborales y las actitudes en las que incurren los empleados al momento de verse afectada la organización por causa de la generación de choques entre las diferentes posturas que allí conviven y son así mismo entes dentro del ambiente laboral cotidiano, el uso de las estrategias de resolución de conflictos hace que se logren acuerdos que generan bienestar tanto interna como externamente al interior de las organizaciones.</p>	<p>La entrevista revela una serie de problemas significativos en la gestión de conflictos dentro de la institución. Aunque se promueve el diálogo, existen barreras que obstaculizan su efectividad, como la falta de tiempo, la comunicación ineficaz y la resistencia a considerar perspectivas diversas. Estas limitaciones dificultan que se lleguen a soluciones duraderas y significativas, lo cual es crucial para el desarrollo de un ambiente laboral saludable y productivo.</p>
---------------------------------	--	---	--

Mala comunicación	No se fomenta, tienden a imponer más que escuchar, lo intentan hacer por medio de las reuniones sociales, sin embargo, no se ha reflejado, no creo que haya mucho apoyo en fomentar el respeto unos con otros, siempre se trata de promover el diálogo, pero al momento de buscar opciones avanzadas hay dificultad porque hay incongruencias entre lo que se dice de gerencia y lo que se dice de las autoridades como rectora, vicerrector, no hay una persona que pueda fomentar esto, el diálogo y la comunicación son la base fundamental para manejar una comunicación correcta y de esta manera no se puede tener respeto por los demás miembros de la comunidad educativa.	Según Williams y Anderson (2021), la mala comunicación en las organizaciones puede generar malentendidos frecuentes entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos. Esto no solo afecta la claridad en la transmisión de información y directrices, sino que también puede resultar en una falta de alineación en los objetivos individuales y departamentales. Cuando la comunicación no es efectiva, los empleados pueden interpretar mal las expectativas y prioridades de la organización, lo que lleva a una reducción en la eficiencia operativa y, en última instancia, afecta el rendimiento general de la empresa. Además, la mala comunicación puede crear un ambiente de trabajo tenso y desmotivador, donde los empleados se sienten frustrados y desconectados de los objetivos organizacionales comunes.	La entrevista revela varios problemas en la dinámica de comunicación y gestión dentro de la institución educativa. La falta de fomento del respeto mutuo y la prevalencia de intentos de imposición en lugar de escuchar indican un serio déficit en la cultura organizacional de la institución. Es crucial reconocer que el respeto y la escucha activa son fundamentales para mantener relaciones saludables y productivas entre todos los miembros de la comunidad educativa. Además, la entrevista expone una desconexión significativa entre las intenciones declaradas y las acciones reales de la gerencia y las autoridades como la rectora y el vicerrector.
Sin protocolos	No existen protocolos, se suele hablar con la directora y a su vez comunicarlas a las autoridades para que puedan solucionarlas, al no tener un organigrama establecido, es muy difícil tomar esta medida, y suelen cometerse algunos errores, la toma de decisiones suele hacerse con la autoridad sin embargo, rige más el punto de vista de la parte	El Ministerio de Educación (2014) manifiesta que los protocolos son herramientas que tienen como finalidad unificar procedimientos, clarificar con detalle el modo de concebir un determinado fenómeno y, por tanto, entregar un marco de lineamientos para actuar de mejor manera y en forma oportuna frente a la situación que se pretende abordar. En este sentido, estos protocolos buscan constituirse en ese grupo de herramientas que ayuden a las instituciones	La entrevista revela y expone una serie de problemas organizacionales y de gestión dentro de la institución educativa. El hecho de que no existan protocolos claros dentro de la institución educativa refleja una falta de estructura y organización que puede tener consecuencias negativas significativas. La ausencia de un organigrama

	gerencial o de la cabeza de la institución, se dan instrucciones a todos los colaboradores, no hay un líder que pueda hacer esto no se han visto protocolos, se toma las decisiones de manera unánime porque no hay una decisión por parte de todos los miembros que conforman la unidad educativa.	educativas y su personal, así como al resto de actores de la comunidad educativa. p.10	establecido dificulta la toma de decisiones efectivas y coherentes.
Ambiente motivacional deficiente	No, cómo tal, ninguno, el líder principal ha implementado ciertos mensajes motivacionales, un reflejo real como tal no se ha evidenciado, se hizo un intento de motivación se daba una premiación económica y de un certificado, creo que ha sido nada beneficioso o positivo o que traiga algún cambio se implementaron mensajes positivos cada semana, también se implementaron dar reconocimientos o bonos a cada uno de los profesores analizando ítems, no son tan efectivos porque se debería socializar bajo qué condiciones van a dar este tipo de motivaciones no se ha visto que se ha intentado promover algún tipo de espacio para esta motivación los últimos meses	En las organizaciones un ambiente motivacional eficiente promueve la satisfacción y confianza de las personas que forman parte de la organización, aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio; también la comunicación y las relaciones interpersonales que se fomentan crea en los empleados el entusiasmo y una actitud positiva.p.132. A pesar de ello, si el mismo no es adecuado puede deteriorar la salud mental y física de los trabajadores. Carlo, et, al. (2008)	La entrevista expone varios puntos críticos sobre las estrategias de motivación implementadas dentro de la institución educativa. El hecho de que las estrategias de motivación implementadas no hayan mostrado un reflejo real de cambio positivo sugiere una serie de deficiencias en cómo se están gestionando estas iniciativas. Aunque se han introducido mensajes motivacionales y premios económicos, no se evidencia que estos hayan tenido un impacto significativo en el ambiente laboral ni en el desempeño de los profesores.

	se ha visto que los administrativos han implementado premios monetarios, no estoy segura de los resultados pues quienes se han ganado no han demostrado a mi parecer ninguna aptitud.		
Liderazgo autoritario	Autoritario porque imponen, sin escuchar quejas, ni inquietudes de sus empleados, estamos con dos, uno autoritario y en otros momentos tienen un estilo de Liderazgo muy “dejar hacer, dejar pasar”, siempre es la autoridad no hay una escucha, no hay como tal, un tipo de liderazgo establecido , prevalece la autoridad y con ese estilo no sé qué tantos resultados positivos vayamos a obtener, hay un liderazgo autoritario, liderazgo autoritario, solo hay una persona que toma las decisiones de manera pedagógica y administrativa.	Sánchez (2008) citado en (Campos, et. al., 2020) señalan que “el líder autoritario se caracteriza por dar órdenes y supervisar el cabal cumplimiento de estas” p.160. Se trata de un estilo dogmático, es un estilo autoritario en el que el líder mantiene una relación jerárquica con sus seguidores. Las recompensas y sanciones son gestionadas exclusivamente por el líder, según su criterio.	La entrevista expone claramente una serie de preocupaciones respecto al estilo de liderazgo predominante en la institución. El hecho de que se describa al liderazgo como autoritario, donde las decisiones se imponen sin considerar las quejas o inquietudes de los empleados, plantea serias implicaciones para el clima laboral y la efectividad organizacional. El autoritarismo en el liderazgo puede llevar a un ambiente donde los empleados se sientan desmotivados, alienados y poco valorados, ya que sus opiniones y perspectivas no son tomadas en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

<p>Poca empatía</p>	<p>En las reuniones tenemos un espacio limitado para expresar cómo nos sentimos escuchados no hay nada más aparte de eso, hay ciertas personas que tienen un nivel de cercanía o amistad con el líder y se les ha dado la apertura, pero hay otros casos que no se les ha dado este espacio dependiendo la situación dependiendo la persona puede tener resultados o simplemente no hay una respuesta favorable o positiva, yo me siento aquí una persona muy considerada, sin embargo, ha habido situaciones en las que se ha tenido que lidiar para que se contemplen más allá del ámbito laboral, no se ha dado o si se ha dado por favoritismos, no hay una accesibilidad para los docentes de que nos escuchen.</p>	<p>Según CEPYMENEWS, (2020) señala que ser empático no sólo mejora la comunicación en la empresa... debido a esa facilidad de la que disponen para comprender a los demás, tienen una predisposición especial para algunas de las competencias más demandadas últimamente en el mercado laboral: atención al público, capacidad de liderazgo, habilidades de negociación y trabajo en equipo.</p>	<p>La entrevista revela varias preocupaciones relacionadas con la comunicación y el trato hacia los empleados dentro de la institución. La percepción de favoritismos en el trato hacia ciertos empleados, lo cual puede contribuir a un ambiente de trabajo desigual y generar resentimiento entre el personal. La falta de accesibilidad para los docentes para ser escuchados plantea un desafío significativo en cuanto a la transparencia y la equidad en la gestión de la institución.</p>
<p>Clima laboral desfavorable</p>	<p>Existe mucha competitividad, buscan atacar y destruir, no, porque algunos espacios se sobrecargan de responsabilidades y hacen diferentes roles en la institución, no, porque hay mucha competencia y es competencia mala, crean un ambiente pesado y molesto me siento muy acogida, pero siempre</p>	<p>La calidad de vida laboral de una organización debe ser el entorno de trabajo, el ambiente favorable en la organización que permita mejorar la calidad en la ejecución de las actividades laborales, mejorar el clima organizacional y la contribución óptima a la empresa por parte del trabajador que posee confianza y respeto. Sin embargo, si este no es el adecuado puede llevar a una disminución de la motivación, productividad</p>	<p>La entrevista revela una serie de problemas relacionados con la competitividad negativa y la falta de un ambiente laboral saludable dentro de la institución. Además, se revela que existe una cultura organizacional marcada por la competitividad destructiva, la sobrecarga de responsabilidades, la falta de acogida</p>

	<p>tiene que mantener distancia de los comentarios que hacen, de las opiniones porque no siempre van a ser bien recibidas, no, porque las personas que laboran dentro de la institución lamentablemente tratan de sobresalir, no de una manera buena sino pisoteando el trabajo de las demás compañeras externamente con mis compañeros y grupos de trabajo no porque se ha evidenciado una falta de empatía no es un ambiente laboral completamente sano existen ciertas competencias que se hacen entre profesionales, brindar espacios adecuados con material adecuado.</p>	<p>y satisfacción laboral.p. 215 (Cardona et al., 2018) citado en (Vilcanqui, et al., 2022)</p>	<p>y empatía hacia los empleados, y la competencia negativa entre colegas. Estos aspectos son indicativos de un ambiente laboral que necesita ser evaluado y mejorado para promover un clima de trabajo más colaborativo, respetuoso y motivador.</p>
Falta de recursos	<p>Tienen el mobiliario; sin embargo, no se considera, alguna cuestión médica a pesar de que algunas personas sí han notificado faltan implementos y recursos, apoyo, pues no se cuenta con un espacio favorable para todos los profesores para llevar a cabo sus actividades hace falta que se implementen este tipo de recursos no solo a nivel administrativo sino también a nivel docente no nos han facilitado, ninguna ya que el líder no ha visto</p>	<p>La falta de infraestructura escolar y de recursos educativos en algunas áreas puede limitar el desarrollo normal de actividades por lo que produce malestar al no tener espacios adecuados. De este modo, la necesidad de incorporar recursos es importante puesto que permite tener confortabilidad de los docentes como estudiantes. No obstante, al no verse dotado de los mismos la calidez y bienestar dentro de la institución es limitado. Loaiza, et.al (2023)</p>	<p>La entrevista expone una serie de problemas relacionados con la falta de recursos y apoyo adecuados para los profesores dentro de la institución educativa. También se expresa la falta de compromiso por parte del liderazgo para proporcionar un entorno de trabajo que apoye adecuadamente a los profesores. La falta de implementos, recursos y espacios adecuados puede afectar la salud física y emocional de los empleados, así como su capacidad para</p>

	<p>las necesidades que tenemos como profesionales y no se ha proveído de los recursos necesarios para garantizar ergonomía en los espacios de trabajo.</p>		<p>desempeñarse de manera efectiva en sus funciones educativas.</p>
Poco descanso	<p>No contamos con espacios de descanso o de recreación, no existen estos espacios, no hay mucho interés en realizar estos espacios, no se promueven, pero se debería considerar estos espacios, no se ha dado se han buscado espacios externos, pero para otro tipo de situaciones y con otros fines más no el que debería ser, no se ha tomado ninguna iniciativa para promover estos espacios, la jornada laboral es muy fuerte y muy pocas veces tenemos tiempo para poder incluso ir al baño, la carga horaria está mal distribuida.</p>	<p>Según Pineda, et.al, (2020) La labor que realiza el docente, comprende una de las profesiones de mayor impacto en el desarrollo humano, pues influyen en diversos elementos psico-sociales y culturales que se manifiesten en la interacción, por lo que la falta de descanso puede ocasionar problemas como la presencia del estrés lo que hace al individuo más vulnerable a sufrir problemas de salud que se manifiestan con diferentes síntomas, como la fatiga física y mental, dolores de cabeza, irritabilidad, poco autocontrol y frustración. P.27.</p>	<p>La entrevista revela varias carencias significativas en cuanto a la atención y el bienestar de los empleados dentro de la institución. Además, expone una falta de atención hacia las necesidades básicas de los empleados y una carencia de políticas organizacionales que promuevan un ambiente laboral saludable y equilibrado. La ausencia de espacios de descanso y recreación, junto con una carga laboral intensa y mal distribuida, puede afectar negativamente la moral de los empleados, su salud física y mental, y su capacidad para rendir de manera efectiva en el trabajo.</p>

<p>Mal equilibrio trabajo-vida personal</p>	<p>Tenemos un horario establecido, se respetarla privacidad de cada empleado, ninguno se intenta no considerar esta parte de que también tenemos una vida externa todo el mundo sale con trabajo a la casa, con los docentes y el resto de empleados es en realidad muy poco, muy corto lo que se puede decir en realidad, se están considerando temas como los bonos de alguna manera motivan a los docentes, ninguno se tiene que seguir cumpliendo con actividades que se mandan dentro de la institución en casa, no se han tomado iniciativas para promover espacios de descanso dentro de la institución y tampoco fuera puesto que nos llevamos mucho trabajo a casa.</p>	<p>Diversas condiciones de trabajo influyen directamente en la carga laboral de los docentes, lo que tiene un impacto negativo en su calidad de vida, es por ello tomar una mayor concientización respecto al contexto y condiciones de trabajo y la necesidad de implementar cambios en los ambientes laborales. Castilla et.al (2021).</p>	<p>La entrevista revela que existen aspectos positivos como áreas de mejora en la gestión del equilibrio entre el trabajo y la vida personal en la institución. Aunque se tiene un horario establecido y se respeta la privacidad de los empleados, la práctica de llevar trabajo a casa y la falta de promoción de espacios de descanso pueden tener consecuencias negativas en la salud y el bienestar de los trabajadores.</p>
<p>Poca motivación y compromiso</p>	<p>Ninguno, implementaron un premio mensual pero no se realizó más motivación como tal para el trabajo y que está enfocada a estrategias, a medidas, al bien psicosocial de los del personal educativo y del trabajo no se ha visto reflejado, no existen iniciativas para la motivación y el compromiso, promover el diálogo, pero no siempre eso es efectivo,</p>	<p>Las organizaciones buscan tener personal que conozca las metas, pues buscan eficiencia y eficacia en su desempeño; y paralelamente buscan también tener colaboradores comprometidos con la organización y con alto grado de orgullo personal por lo que hacen, por ello, es primordial motivar constantemente al personal, caso contrario afectará negativamente el ambiente y rendimiento de su trabajo. (Gutiérrez, 2009)</p>	<p>La entrevista revela varias preocupaciones significativas relacionadas con la falta de iniciativas efectivas de motivación y compromiso dentro de la institución. Además, expone una falta de liderazgo efectivo en cuanto a la motivación y compromiso de los empleados. La falta de continuidad en las estrategias de motivación, la desconexión entre las</p>

	<p>ninguna no se ha buscado tratar de motivar a los trabajadores, más bien al contrario, siempre se busca desmotivar en el sentido de que nos tocan el bolsillo con multas, No hay una iniciativa por parte de los líderes y considero que esto afecta para la motivación y el compromiso que actualmente estamos teniendo.</p>	<p>p.120</p>	<p>intenciones y las acciones concretas, y un enfoque más punitivo en la gestión pueden contribuir a un ambiente laboral desmotivador y poco satisfactorio.</p>
--	---	---------------------	---

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

La investigación realizada en la Unidad Educativa ha arrojado luz sobre aspectos cruciales de la cultura organizacional y el liderazgo dentro de la institución. Este estudio exploratorio ha revelado tanto fortalezas como áreas de mejora significativas que impactan directamente en el ambiente laboral y la efectividad de las prácticas educativas.

Durante la investigación, se entrevistaron diversos actores clave dentro de la institución para comprender mejor cómo se manejan la comunicación, los conflictos, y las estrategias de motivación, entre otros aspectos relevantes. Los hallazgos obtenidos ofrecen una perspectiva detallada sobre cómo el liderazgo, la comunicación interna y las prácticas de gestión influyen en el desempeño y el bienestar de los empleados educativos.

Este análisis no solo destaca los puntos críticos identificados, sino que también proporciona una base sólida para proponer recomendaciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional y optimizar el liderazgo dentro de la Unidad Educativa. Estas medidas están diseñadas para mejorar la cohesión interna, fomentar un clima laboral más positivo y apoyar el logro de los objetivos educativos de manera efectiva y sostenible.

La investigación realizada revela diversos aspectos cruciales sobre la cultura organizacional y el liderazgo dentro de la institución educativa. Uno de los hallazgos principales es la importancia del ejemplo que los líderes proporcionan para fomentar una cultura de comunicación abierta y honesta. Según Fullan (2020), el liderazgo efectivo implica que los líderes deben ser modelos a seguir, estableciendo el tono para el comportamiento esperado dentro de la organización.

La comunicación abierta y la escucha activa son destacadas como estrategias efectivas para manejar conflictos dentro de la Unidad Educativa. Según Robbins y Judge (2019), la escucha activa es crucial para comprender las perspectivas de todas las partes involucradas en un conflicto, facilitando así la búsqueda de soluciones que satisfagan a todos.

Sin embargo, se identifica una debilidad significativa en la falta de protocolos establecidos para la toma de decisiones, lo cual puede llevar a inconsistencias y decisiones poco fundamentadas. Según Northouse (2021), la implementación de protocolos claros después de un análisis riguroso es esencial para asegurar la coherencia y efectividad organizacional.

Otro aspecto crítico revelado es la efectividad de los reconocimientos como herramienta motivacional. Aunque se implementan reconocimientos mensuales, su gestión subóptima podría estar contrarrestando sus efectos positivos. Según Pink (2011), la motivación intrínseca de los empleados se ve afectada negativamente cuando los sistemas de reconocimiento son percibidos como injustos o poco transparentes.

Además, se evidencian serias discrepancias entre los directivos respecto a la percepción del entorno laboral y la gestión de conflictos, lo cual puede socavar la cohesión organizacional. Según Lencioni (2012), la falta de alineación entre los líderes puede conducir a una cultura organizacional disfuncional y a una pérdida de confianza por parte de los empleados.

La falta de reconocimiento por parte de los líderes hacia el espacio y las condiciones laborales de los docentes también es preocupante. Según Hackman y Johnson (2013), las condiciones de trabajo influyen directamente en la satisfacción laboral y, por ende, en la calidad del trabajo educativo.

Otro punto crítico es la carga de trabajo y la falta de tiempo adecuado para el descanso, lo cual afecta negativamente la salud y el bienestar de los empleados. Según Maslach y Leiter (2016), el agotamiento y la sobrecarga pueden llevar a un bajo rendimiento y a un aumento del ausentismo laboral.

Además, se señala la presencia de una cultura organizacional marcada por la competitividad negativa y la falta de un ambiente laboral saludable. Según Cameron y Quinn (2011), una cultura organizacional tóxica puede limitar la colaboración y el rendimiento de los empleados.

Finalmente, la desconexión entre las intenciones declaradas y las acciones reales de la gerencia refleja una falta de transparencia y confianza dentro de la institución. Según Covey (2004), la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace es fundamental para construir credibilidad y mantener la moral del personal alta.

En conclusión, la investigación revela una serie de desafíos significativos en la cultura organizacional y el liderazgo dentro de la institución educativa. Aunque se identifican áreas de mejora, como el fomento de la comunicación abierta, la implementación de protocolos claros y el reconocimiento adecuado del personal, es fundamental abordar estas discrepancias y debilidades para crear un entorno laboral más saludable y efectivo.

PROPUESTA.

Título.

Plan de Mejora del Clima Laboral a través del Desarrollo de Estilos de Liderazgo desde la Cultura Organizacional.

Propósito.

Optimizar el ambiente laboral a través del fortalecimiento de los estilos de liderazgo e integrándolos en la cultura organizacional.

Justificación.

El presente proyecto se justifica por la necesidad imperativa de optimizar el clima laboral dentro de nuestra organización. Diversos estudios han demostrado que un clima laboral positivo no solo mejora el bienestar y la satisfacción de los empleados, sino que también incrementa la productividad y la retención del talento.

Uno de los factores determinantes en la configuración del clima laboral es el estilo de liderazgo adoptado por los directivos y supervisores.

Mediante este proyecto, se pretende abordar esta problemática mediante la implementación de un plan de mejora que se fundamentará en el desarrollo y la promoción de diferentes estilos de liderazgo dentro de nuestra cultura organizacional. Esto permitirá no solo adaptar las prácticas de liderazgo a las necesidades específicas de nuestro equipo, sino también fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, motivador y orientado al logro de metas comunes.

Además, la mejora del clima laboral no solo contribuirá al bienestar y la motivación de nuestros colaboradores, sino que también tendrá un impacto positivo en la reputación y la imagen de la organización, atrayendo talento y fortaleciendo nuestra posición como Unidad Educativa dentro de la ciudad de Cuenca.

Estructura de la propuesta.

Etapa 1: Diagnóstico.

En esta etapa se convoca a los docentes y directivos para solicitar su apoyo para realizar entrevistas de manera individual con el fin de recopilar información valiosa e importante de las necesidades de la Unidad Educativa en estudio.

Las entrevistas son individuales y presenciales con una duración indefinida de acuerdo a las respuestas de cada entrevistado.

Etapa 2: Planificación.

Una vez realizado el levantamiento de la información, se procede a identificar las áreas de conflicto para posteriormente analizarlas y establecer aspectos que pueden ser mejorados, se establecen objetivos específicos, medibles y alcanzables.

Etapa 3: Implementación.

Se designarán roles y responsabilidades para las personas que se encuentran involucradas directamente en la implementación del plan de mejora, se programarán capacitaciones, talleres, reuniones, de acuerdo al cronograma y se dará seguimiento de manera periódica del plan de mejora.

Etapa 4: Evaluación.

Se realizará una evaluación de los resultados obtenidos posterior a la culminación de cada actividad.

Se identificarán las áreas de mejora que se han trabajado a través de los indicadores planteados y de ser necesario se realizarán los ajustes requeridos.

Se dará a conocer a todos los docentes de la comunidad educativa los resultados obtenidos.

Ilustración 2

La propuesta.



Tabla 4.
La propuesta.

Objetivos	Actividades	Responsables	Tiempo	Recursos	Evaluación
Mejorar la comunicación interna y el liderazgo	1. Implementación de sesiones de formación en habilidades de comunicación y liderazgo.	Asesor educativo	Primer y segundo trimestre.	Sala de capacitación, material didáctico	Evaluación de la participación y retroalimentación de los participantes.
	2. Creación de un programa de mentoría entre directivos y empleados	Asesor educativo.	Tercer trimestre	Recursos humanos disponibles	Encuestas de satisfacción y observación de cambios en el ambiente laboral.

	para promover modelos de liderazgo efectivos.				
Implementar protocolos claros de toma de decisiones	1. Conformación de un comité para revisar y establecer protocolos de toma de decisiones.	Comité de liderazgo	Primer trimestre	Sala de reuniones, expertos consultores	Evaluación de la implementación y cumplimiento de los protocolos establecidos.
	2. Capacitación a los líderes en la implementación y seguimiento de los nuevos protocolos.	Asesor educativo.	Segundo trimestre	Sala de capacitación, material didáctico	Auditorías internas y retroalimentación de los participantes sobre la eficacia de los protocolos.
Fortalecer el sistema de reconocimientos	1. Revisión y ajuste del sistema de reconocimientos	Comité de bienestar	Primer y segundo trimestre	Datos de desempeño, herramientas de evaluación	Encuestas de satisfacción y comparación de resultados pre y post ajuste

	mensuales para mayor transparencia y equidad.				del sistema de reconocimientos.
	2. Promoción de una cultura de reconocimiento informal mediante eventos y celebraciones.	Comisión de sociales.	Continuo	Presupuesto asignado para eventos	Feedback directo de los empleados y observación de cambios en el clima laboral.
Mejorar las condiciones laborales y el bienestar	1. Realización de una encuesta de satisfacción y necesidades para identificar áreas críticas.	Asesor educativo	Primer trimestre	Encuesta a través de Google forms	Análisis de resultados y planificación de acciones basadas en las necesidades identificadas.
	2. Implementación de políticas flexibles de horarios y espacios de descanso.	Comité de bienestar	Segundo trimestre	Recursos físicos y humanos disponibles	Seguimiento de la utilización de las nuevas políticas y feedback de los empleados.

Factibilidad institucional.

La propuesta Plan de Mejora del Clima Laboral a través del Desarrollo de Estilos de Liderazgo desde la Cultura Organizacional es viable respaldada por recursos humanos y físicos adecuados, así como por un compromiso institucional para implementar cambios significativos.

La Unidad Educativa posee los recursos humanos, físicos y el compromiso necesario para llevar a cabo con éxito el proyecto de mejora del clima laboral. La disposición para adaptarse a las necesidades del personal asegura la viabilidad y efectividad de las acciones propuestas para fortalecer el ambiente laboral y optimizar el rendimiento educativo dentro de la institución.

Factibilidad financiera.

El proyecto de mejora del clima laboral a través del desarrollo de estilos de liderazgo desde la cultura organizacional en la Unidad Educativa presenta una factibilidad financiera sustentada en una planificación presupuestaria adecuada y el uso eficiente de recursos disponibles.

La Unidad Educativa cuenta con una estructura financiera sólida y un compromiso para invertir de manera eficiente en la mejora del clima laboral y el desarrollo de liderazgo organizacional. La asignación adecuada de recursos y la gestión eficiente del presupuesto aseguran la viabilidad financiera del proyecto, promoviendo un entorno de trabajo más saludable y productivo para todo el personal educativo involucrado.

REFERENCIAS.

- Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. *Rosario Puertas-Hidalgo Mónica Abendaño Cesibel Valdiviezo-Abad*, 47.
- Alva, V. M. C., & Poves, J. L. E. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *TZHOECOEN*, 12(3), 360-370.
- Albrecht, N., Breugst, N., Patzelt, H., & Kraus, S. (2020). Leadership modeling and active involvement: Essential for establishing a cohesive and effective organizational culture. *Journal of Business Research*, 113, 57-67.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>
- Andrés Ferrer Castillo, Raúl Hernández Heredia, Pedro Planes Cumbá (2022). Identificación de las dimensiones de cultura organizacional en instituciones de educación superior: elemento que focaliza la competitividad. *Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO*, n.13, 17-38.
<https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/13-febrero22/competitividad>
- Arias, M., Ogliastri, E., McMillen, C., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/716/71602203.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- CEPYMENEWS. (21 de enero de 2020). La empatía laboral: una aptitud (aún) desconocida y muy beneficiosa. Obtenido de <https://cepymenews.es/empatia-laboral-aptitud-aun-desconocida-beneficiosa/>

- Chan, C. C., López, H. L., & Xul, G. D. L. Á. G. (2021). Empatía y calidad de servicio. "Papel clave en las emociones positivas en equipos de Trabajo". *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 147-158.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México D. F: Editorial Mc Graw Hill.
- Cooper, C. (1988). Organización Mundial de la Salud. Obtenido de <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/37881/9243561?sequence=1>
- Durán, L. E., Gualán, Á. J., Moscoso, A. F. O., & Pombo, M. R. F. (2022). Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019-2021): análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. *Runae*, 99-118.
- Espinoza, E., & Elgoibar, P. (2023). Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Obtenido de RCS Revista de Ciencias Sociales: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9219715>
- Federico Valle, O. S., Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2023, noviembre 16). Clima y satisfacción laboral como predictores de la felicidad en el trabajo en una muestra de funcionarios del sector salud mexicano. *Contaduría y administración*, 69(4), 232-235. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5138>
- Fernández, R. (2001). Revista Pensamiento Actual UCR. Vol.2. Obtenido de La entrevista en la investigación cualitativa: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/8017>
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio: Las claves del éxito del cambio educativo*. Morata.
- Ghoshal, S. (2020). Disagreements among executives: Differences in the interpretation of organizational strategy and lack of alignment in departmental goals. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 601-634. <https://doi.org/10.1177/0001839219899090>

- Guillen, D. E. (Abril de 2019). Scielo Vol.7. Obtenido de Investigación cualitativa: Método fenomenológico Hermenéutico: <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n1/a10v7n1.pdf>
- Hackman, J. R., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective* (6th ed.). Waveland Press.
- Hernández, K., & Lesmes, A. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. Obtenido de *Revista Convicciones*:
<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/272/311>
- Lin, C.-Y., & Liu, H. (2021). Contradictions among top executives: The role of strategic vision and organizational policy implementation. *Journal of Management Studies*, 58(2), 450-473. <https://doi.org/10.1111/joms.12710>
- Lencioni, P. (2012). *The advantage: Why organizational health trumps everything else in business*. Jossey-Bass.
- Loaiza, D., Romero, J., Ronquillo, P., García, I., & Diaz, M. (2023). Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar Vol.7. Obtenido de Identificación de los factores de la deserción académica en el sistema educativo del Ecuador:
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6190/9397>
- Luengas, M. L. C. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134.
- Ministerio de Educación. (2014). Protocolos y rutas de actuación frente a hechos de violencia en el sistema nacional educativo. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp->

[content/uploads/downloads/2016/04/PROTOCOLOS-Y-RUTAS-DE-ACTUACION.pdf](#)

Oblitas, G. I. A. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98.

Parrales, M., Rodríguez, K., Sornoza, D., & Fienco, M. (2023). Working Siguencia, J., Orzama, E., & MBA. (2023). Estudio Correlacional del liderazgo transformacional y cumplimiento de metas de MiPymes comerciales en Azogues – Ecuador. Obtenido de UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA-UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN:

<https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f6521745-17f54768-a28c-723121d1eb74/content>

Pedroza San Miguel, Rosa Diana, Cervera Cajo, Luz Emerita, Sánchez Sandoval, Sara Pamela, & Quiñones Li, Aura Elisa. (2021). Cultura organizacional a través de la gerencia educativa de una universidad privada en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 301-309.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.274>

Pereira, C. (2013). Resolución y manejo de conflictos. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6886>

Pineda, W., Dávila, J., & Alba, C. (2020). Estrés laboral del docente de primaria, en el trabajo remoto. *Revista Ciencia y Tecnología*, 17(3), 25-33.

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3827/4448>

Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

Quintana, L., & Hermida, J. (23 de mayo de 2019). El método hermenéutico y la investigación en Ciencias Sociales. *Revista Jurídica UFLO*. Obtenido de

<https://revistajuridica.uflo.edu.ar/index.php/RevistaJuridica/article/view/20>

- Reyes, D. Z. H., González, E. G. F., & Solís, F. M. V. (2022). La Motivación y su Correlación con el Reconocimiento Laboral Enfocada en una Empresa del Sector Hotelero de la Ciudad de Durango, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 28(82), 294-314.
- Reyes, P. (2017). Satisfacción con la vida y calidad de vida laboral en docentes de instituciones educativas estatales de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Psicología Vol.20*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/13527>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Torres, J. A. (2022). *El poder de los valores: cómo construir una cultura organizacional* (1a ed.). Editorial Anáhuac Xalapa. <https://elibro.net/es/ereader/udla/218362?page=57>
- Trabajo colaborativo y cultura organizacional en la Unidad Educativa “Salitre” Guayas, Ecuador, 2020. 2020.
- Urbina, E. C. (3 de diciembre de 2020). *Applied Sciences in Dentistry Journal*. Vol.1 Num. Obtenido de Investigación Cualitativa.
- Villamarín, M., Tejera, E., & Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Revista Espacios*, 40(42), 19. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p19.pdf>

ANEXOS

Anexo A

Tabla de categorías previas.

Categoría	Sub categoría	Preguntas
Liderazgo	Comunicación	Desde su experiencia ¿Cómo pueden los líderes educativos fomentar una cultura de comunicación abierta y honesta dentro de la institución?
	Resolución de conflictos	Cómo es el manejo de la autoridad de esta Institución para la resolución de conflictos. Explique.
		¿Cómo fomenta el líder de esta institución un ambiente escolar que promueva el respeto y la cooperación entre todos los miembros de la comunidad educativa?
	Toma de decisiones	¿Qué protocolos sigue el líder de la institución para asegurar una toma de decisiones efectiva en tu trabajo?
	Motivación	¿Qué programas o iniciativas ha implementado el líder recientemente para mejorar la motivación y cómo evalúas su efectividad?
Estilos de liderazgo	Desde su perspectiva cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en esta institución	

Clima laboral	Satisfacción laboral	¿Cómo demuestran su comprensión y preocupación por las emociones y experiencias de los demás miembros de la comunidad escolar?
		Usted se encuentra satisfecho con el clima laboral de esta institución. Por qué.
	Condiciones físicas del trabajo.	¿Qué medidas se han tomado para garantizar la comodidad y la ergonomía en los espacios de trabajo del personal administrativo?
		¿Cómo se promueve el uso de los espacios de recreación y descanso para mejorar el bienestar y la productividad?
	Motivación e incentivo	¿Qué iniciativas se implementan para mejorar el equilibrio trabajo-vida personal y promover un clima laboral más saludable y productivo?
		¿Qué iniciativas para la motivación y compromiso de los colaboradores implementa el líder de esta institución? Justifique.

Anexo B

Protocolo de entrevistas

1. Desde su experiencia
¿Cómo pueden los líderes educativos fomentar una cultura de comunicación abierta y honesta dentro de la institución?
2. Cómo es el manejo de la autoridad de esta Institución para la resolución de conflictos. Explique.
3. ¿Cómo fomenta el líder de esta institución un ambiente escolar que promueva el respeto y la cooperación entre todos los miembros de la comunidad educativa?
4. ¿Qué protocolos sigue el líder de la institución para asegurar una toma de decisiones efectiva en tu trabajo?
5. ¿Qué programas o iniciativas ha implementado el líder recientemente para mejorar la motivación y cómo evalúas su efectividad?
6. Desde su perspectiva ¿cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en esta institución?
7. ¿Cómo demuestran su comprensión y preocupación por las emociones y experiencias de los demás miembros de la comunidad escolar?
8. ¿Usted se encuentra satisfecho con el clima laboral de esta institución? ¿Por qué?
9. ¿Qué medidas se han tomado para garantizar la comodidad y la ergonomía en los espacios de trabajo del personal administrativo?
10. ¿Cómo se promueve el uso de los espacios de recreación y descanso para mejorar el bienestar y la productividad?
11. ¿Qué iniciativas se implementan para mejorar el equilibrio trabajo-vida personal y promover un clima laboral más saludable y productivo?

12. ¿Qué iniciativas para la motivación y compromiso de los colaboradores implementa el líder de esta institución? Justifique.