



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

**Plan de mejora para la Optimización del clima laboral. Propuesta desde las relaciones
interpersonales en la Unidad Educativa “Cotogchoa” de la ciudad de Sangolquí “**

Estudiante:

Dalila Azucena Gualotuña Llumiquinga

Asignatura: Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito – Ecuador.

Agosto, 2022

RESUMEN

El ser humano es integral que se desenvuelve dentro de un ambiente, de manera que, necesita de una buena relación consigo mismo y con la sociedad. Es por ello, que los docentes para realizar un trabajo efectivo y eficaz, deben trabajar bajo un clima laboral agradable, manteniendo lazos de buenas relaciones interpersonales con la comunidad educativa. A tal efecto, el propósito de la investigación es identificar la necesidad de optimizar el clima organizacional desde las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa "Cotogchoa". La investigación se llevó a cabo bajo la ruta cualitativa y el método hermenéutico. La recolección de información se realizó mediante la técnica de la entrevista, tomando como muestra a 6 docentes, y 4 directivos. Entre los hallazgos obtenidos de la investigación se puede mencionar que, los docentes consideran que la gerencia educativa debería mejorar el liderazgo institucional, desarrollando una comunicación más asertiva con el personal docente y de esta manera, ellos se mantendrán motivados y con un buen sentido de pertenencia. Atendiendo a los hallazgos analizados se propone un plan de acción para la optimización del clima laboral desde las relaciones interpersonales.

Palabras claves: Clima laboral, relaciones interpersonales, motivación, comunicación asertiva.

ABSTRACT

The human being is integral that develops within an environment, so that he needs a good relationship with himself and with society. That is why, in order to carry out effective and efficient work, teachers must work in a pleasant work environment, maintaining ties of good interpersonal relationships with the educational community. To this end, the purpose of the research is to identify the need to optimize the organizational climate from interpersonal relationships in the "Cotogchoa" Educational Unit. The research was carried out under the qualitative route and the hermeneutical method. The collection of information was carried out using the interview technique, taking as a sample 6 teachers and 4 managers. Among the findings obtained from the research, it can be mentioned that teachers consider that educational management should improve institutional leadership, developing a more assertive communication with the teaching staff and in this way, they will remain motivated and with a good sense of belonging. Based on the findings analyzed, an action plan is proposed to optimize the work environment from interpersonal relationships.

Keywords: Work environment, interpersonal relationships, motivation, assertive communication.

INTRODUCCIÓN:

El ser humano es un ser integral que se desenvuelve dentro de un ambiente; en él influye un sin número de características biológicas, psicológicas, sociales y espirituales, es decir, (Ramos, 1997) "Todo ser humano está provisto de conocimientos, sentimientos y emociones que definen la personalidad. Tomando en cuenta esta consideración, es importante

señalar que el individuo necesita un desarrollo personal y social, desde las diferentes perspectivas, con el propósito de obtener una buena calidad de vida, y, por ende, un óptimo crecimiento como ser humano. En ese orden de ideas, las relaciones interpersonales, se definen como (Portugal, 2000) “Las vinculaciones y relaciones directas que se van conformando en la vida real, entre los individuos que piensan y sienten”. De manera que, todo ser humano necesita de una buena relación consigo mismo y con la sociedad en la cual se desarrolla, creando lazos afables para una convivencia armónica.

En este sentido, se debe considerar a los y las docentes como ese ser humano integral que es parte importante del talento humano de las instituciones educativas. A decir de (Murillo, 2005), “el docente desde el deber ser de su actuación profesional, mediador y formador, debe reflexionar sobre su práctica pedagógica para mejorarla y/o fortalecerla, y desde esa instancia elaborar nuevos conocimientos, pues en su ejercicio profesional continuará enseñando y construyendo saberes”. De este modo, el docente es pieza clave en la formación académica y de valores en los y las estudiantes, pues es un profesional que educa y forma para la vida. Considerando lo anterior, se puede mencionar que un maestro motivado y con buenas relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa, cumplirá su trabajo de manera efectiva y eficaz.

A este particular, muchos son los aspectos inherentes al bienestar docente, al de su desarrollo personal y profesional, con el propósito que, cada uno de ellos encuentren idoneidad en su profesión, y, en consecuencia, puedan desempeñarse de manera eficiente y competente en las diferentes actividades que como profesionales de la educación tienen. A tal efecto, (Münch & Jiménez, 2010), señala que “el administrador escolar o director en su papel de líder educativo, debe enfocar su gestión administrativa en las necesidades individuales de las personas que tiene a su cargo antes que en los requerimientos organizacionales”. En consecuencia, el líder en una institución educativa viene a constituir

como la persona que dirige, planifica, coordina y guía las actividades que se han de ejecutar en los diferentes establecimientos educativos a nivel local y mundial. A tal efecto, corresponde a los líderes educativos velar no solo por el bienestar institucional y el clima laboral, sino también el bienestar personal y emocional de los y las docentes y de toda la comunidad educativa.

En relación al clima laboral dentro de una organización, es un tema crucial, ya que, en palabras de (Chiavenato, 2009), “cuando el clima organizacional es inadecuado, suelen registrarse mayores conflictos interpersonales y una menor productividad”, siendo así, especialmente en el ámbito educativo donde se forman seres humanos se debe considerar seriamente de parte de los líderes educativos poner más atención y cuidar del desarrollo personal y emocional de todos los actores educativos.

Consecuente con lo expuesto con el citado autor, (Schmelkes, 1995) menciona que “la mejora en la calidad de la educación depende más de la calidad de las personas que se desempeñan como docentes que de los planes y programas de estudio”. Es por ello, que dentro de las competencias y funciones de la gerencia educativa se encuentra precisamente la importancia del desarrollo personal del docente, entendido esto como una efectiva comunicación, un agradable clima laboral, buenas relaciones interpersonales y en conclusión un excelente ambiente de trabajo.

Sin embargo, a pesar de lo expuesto en párrafos precedentes en algunos centros educativos a nivel mundial y por su puesto en nuestro país, difiere mucho de la realidad. Es decir, los líderes educativos en muchas ocasiones, se centran en el cumplimiento de la normativa legal, en el cumplimiento de lineamientos emanados por el ministerio de educación, a través de los diferentes acuerdos ministeriales, en el cumplimiento de administración y entrega de diferentes documentos, descuidando en muchas ocasiones, el desarrollo personal y el progreso organizacional o clima laboral favorable, para el buen

desenvolvimiento de las actividades institucionales.

Atendiendo a las ideas antes señaladas, y considerando que este tema ha sido relevante y ha sido motivo de varias investigaciones. Es importante destacar el estudio de (Huita & Luza, 2008) quien realizó un trabajo de investigación para la Universidad Internacional del Ecuador, el trabajo tuvo como título *El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas*. La investigación tuvo la meta de determinar la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria de Barrios Altos-Lima. La investigación se encaminó desde un enfoque básico, explicativo y descriptivo. A su vez, se trabajó con un diseño no experimental y correlacional causal. En esta investigación se analizó las relaciones entre las diferentes variables obtenidas del estudio, tomando como puntos principales el planteamiento de hipótesis. El tipo de muestreo fue probabilístico, siendo el tamaño de muestra 103 docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Barrios Altos. Los resultados de este estudio reflejan que, el clima laboral y la satisfacción laboral son aspectos que relacionan al ambiente de trabajo con la satisfacción laboral y sumadas las relaciones interpersonales, influyen directamente en el desempeño profesional y personal de los y las docentes de la antes mencionada institución educativa.

Dadas estas ideas, este trabajo de investigación persigue dar respuesta a la siguiente interrogante. ¿Cómo es el clima laboral en la Unidad Educativa Cotogchoa?, ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Cotogchoa?, ¿Cuál es la necesidad de optimizar el clima organizacional desde las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Cotogchoa? Para dar respuesta a la formulación del problema, este estudio tiene como propósitos:

- Develar el clima laboral en la Unidad Educativa Cotogchoa.
- Conocer los aspectos que caracterizan las relaciones interpersonales en la Unidad

Educativa Cotogchoa.

- Identificar la necesidad de optimizar el clima organizacional desde las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Cotogchoa

Atendiendo a las ideas antes señaladas, la presente investigación contribuye al desarrollo de habilidades interpersonales de los y las docentes que contribuirán a mejorar el clima organizacional del establecimiento educativo, a través de su crecimiento personal y profesional potencializando sus fortalezas pedagógicas y sus lazos de relaciones interpersonales, de tal manera que al realizar su trabajo se sientan comprometidos con toda la comunidad educativa. El presente estudio asume un enfoque cualitativo, ya que se interactuará directamente con el objeto y sujeto, destacando atributos y variables, particularistas y trabajando a través de categorías.

De igual manera, esta investigación con sus resultados y análisis apoyarán significativamente en la toma de decisiones institucionales, por parte, de los líderes educativos, quienes deben enfocarse no solo en el desarrollo administrativo del establecimiento educativo, sino básicamente en mejorar el clima laboral, a través de estrategias de liderazgo que fomenten las buenas relaciones interpersonales de toda la comunidad educativa, consiguiendo así la verdadera meta del que hacer de la educación.

La presente investigación es importante, y además genera diversos aportes, desde el punto de vista social, dado que la educación está considerada como un fenómeno social, donde está encaminada a la formación y preparación de seres humanos como un ser social, dotado de habilidades cognitivas, relaciones sociales que aportarán a su crecimiento y desarrollo. De tal manera que, si la educación mejora día a día, la sociedad del futuro consecuentemente también, irá mejorando progresivamente. La propuesta de estudio que se pretende diseñar, se podría convertir en una alternativa de solución para el problema detectado en la institución educativa, objeto de estudio.

Desde el punto de vista institucional, el desarrollo de habilidades interpersonales, develar el clima laboral, conocer los aspectos que caracterizan las relaciones interpersonales, y, sobre todo, identificar la necesidad de optimizar el ambiente laboral dentro de la institución educativa. Todos estos aspectos contribuirán a conseguir una comunicación asertiva, buenas relaciones interpersonales y, por otra parte, aportará a un mejoramiento del ambiente organizacional de la Unidad Educativa “Cotogchoa” de la ciudad de Sangolquí, provincia de Pichincha. Por tal razón, al mejorar el clima organizacional, el talento humano de la institución tendrá la percepción de un buen ambiente laboral y por ende se afianzarán de manera positiva las relaciones interpersonales y sociales.

De igual manera, desde el punto de vista político ya que, en la Ley Orgánica de Educación intercultural, (Ministerio de Educación, 2012), establece en su artículo 44, literal 15 que:

El líder educativo debe establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos.

La propuesta de esta investigación vendría a ser un aporte para el cumplimiento de este artículo de la Ley orgánica de educación intercultural.

Y finalmente desde el punto de vista metodológico, dado que los estudios indagados hasta este momento evidencian que este tema ha sido abordado desde su mayoría por la ruta cuantitativa, existe poca información de otras rutas que pueden ser aplicadas en esta investigación. Es por esto que, el presente estudio se desarrollará bajo una ruta cualitativa, lo que representa una alternativa metodológica en el estudio que se presenta en esta investigación.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En la presente investigación, se ha fundamentado en dos categorías relevantes como son: El clima laboral y las relaciones interpersonales, cada una de ellas esta trabajada con subcategorías, por tal motivo a continuación se citan algunas concepciones que van a ir enriqueciendo el estudio y nos ayudarán a realizar la tabla de categorización.

Clima laboral

El tema clima laboral se lo ha venido estudiando desde hace mucho tiempo atrás, ya que es de suma importancia conocer cuál es el ambiente adecuado para que las personas puedan realizar un trabajo efectivo y eficaz. Es por eso que, (Bager, 2009), menciona al clima organizacional como: “El ambiente humano en el que se desenvuelven todos los trabajadores de una organización. Existe un buen clima en una organización cuando el personal trabaja en un entorno favorable, adecuado y por tanto puede brindar todos sus conocimientos y habilidades”.

A tal efecto, el clima laboral influye de manera directa o indirecta en la capacidad de trabajo de los colaboradores de la organización, es decir cuando las personas se desenvuelven en un ambiente de trabajo agradable, tendrán la mejor predisposición de cumplimiento de sus actividades y por ende se evidenciará un desarrollo organizacional de la institución.

De igual manera, (Gadow, 2010) explica que:

El clima es la percepción individual acerca del entorno laboral, una forma personal de interpretar la realidad según sus valores y creencias propias. Pero la suma de actitudes, sentimientos y comportamientos termina caracterizando la vida en una organización. Dentro de la organización también existe una realidad objetiva conformada por los elementos estructurales, sus políticas, tecnología, y otros, los cuales pueden ser percibidos de diferentes maneras debido a las expectativas y particularidades de cada individuo. (p. 22)

Atendiendo a las ideas antes señaladas, se puede manifestar que cada individuo puede tener una percepción del clima laboral donde se está desarrollando, sin embargo, el compromiso, la predisposición para realizar un trabajo, los valores, actitudes e incluso el estado de ánimo, de todos y cada uno de los integrantes de la organización, corresponderá a la suma del ambiente laboral donde cada uno se encuentra. Sin embargo, hay que reconocer, que para obtener una realidad objetiva se debe considerar las opiniones de la mayoría de los miembros de la organización y así tener una perspectiva real de lo que puede estar sucediendo con respecto al clima organizacional. A tal efecto es imprescindible que los líderes educativos, crean y mantenga un ambiente de trabajo que motive a su talento humano a dar lo mejor de cada uno de ellos y así conseguir resultados satisfactorios en beneficio de toda la comunidad educativa.

Clima Laboral

Dentro de la categoría Clima Laboral se consideran tres subcategorías como son: trabajo en equipo, satisfacción laboral y regulación de conflicto, a continuación, se analizará cada una de ellas.

Trabajo en equipo

Con relación al trabajo en equipo, (Gutiérrez, 2010) explica que el “trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes”.

Considerando lo anterior, se interpreta que cuando el trabajo se lo hace en equipo se puede obtener resultados más eficaces y eficientes, puesto que cuando el trabajo es colaborativo y cooperativo, se puede aprender de las experiencias de las demás personas, intercambiando información valiosa entre cada miembro.

Adicionalmente, el trabajo en equipo desarrolla la creatividad, ayuda a la toma correcta de decisiones, afianza la capacidad de escuchar y permite mantener una comunicación asertiva con los demás, lo cual motiva y da confianza a todos los miembros del grupo para cumplir con sus metas dentro del equipo de trabajo.

De ahí que, en las instituciones educativas es primordial que se promueva el trabajo en equipo entre todos los miembros de la comunidad educativa, pues cuando se realiza este tipo de trabajo se puede cumplir con las metas propuestas de manera eficaz y eficiente, ofreciendo grandes ventajas como la optimización del tiempo y recursos para conseguir óptimos resultados en la labor educativa.

Tipos de equipos de trabajo

Según (Palomo, 2010), “un equipo de trabajo está conformado por un grupo de personas que se movilizan con metas y objetivos comunes”. Se puede mencionar diferentes tipos de equipos de trabajo, entre las cuales se mencionará los siguientes:

Según la dimensión temporal

Equipos permanentes, Son equipos firmes y consistentes por un periodo.

Se le comisiona la ejecución de las actividades usuales, que facilitan la buena marcha de las organizaciones. Estos equipos son estables a mediano y largo plazo, realizan actividades habituales de la institución, el coordinador del equipo debe ser un personal nombrado. (Palomo, 2010) .

Esta clase de equipos serán de mucha importancia en la institución educativa, ya que son los que manejarán muchos de los procesos que se van a trabajar constantemente durante todo el período escolar, como por ejemplo la comisión de infraestructura, comisión de sociales, comisión de deportes y cultura, entre otras.

Equipos temporales, también denominado “ad hoc”.

Se conforma con la finalidad de lograr un objetivo determinado. Tiene carácter temporal, solo hasta alcanzar la meta, porque en las instituciones educativas surgen situaciones que requieren ser solucionadas de manera inmediata. Para conformar se debe tener en cuenta las competencias y/o capacidades de quienes van a integrar. (Palomo, 2010).

Por lo contrario, este equipo de trabajo en cambio, se lo creará en la institución educativa solo con el fin de lograr un propósito en específico, como por ejemplo la comisión para la elección del gobierno escolar, entre otros.

Según el nivel de formalidad

Equipos formales: Estos equipos de trabajo son conformados según la estructura funcional, esta clase de equipo debe estar obligatoriamente dentro del organigrama institucional. El propósito de este tipo de equipo es lograr un objetivo determinado. En la organización escolar estos equipos son: Consejo Ejecutivo, Junta académica, Comité de padres de familia, Comité de Gestión de Riesgos, entre otros.

Informales: Estos equipos se unen con el propósito de cubrir las necesidades individuales o de grupo. Esta clase de equipos nacen de manera inesperada, pues pretenden dar una solución a problemas que aparecen de forma imprevisible y necesitan ser solucionados de manera inmediata.

Según su finalidad

Existen equipo de trabajo según su finalidad. Para (Palomo, 2010), “hay equipos que se conforman con un propósito determinado para lograr un producto, mejora de las decisiones en la solución de los problemas, ejecución de proyectos productivos, fortalecer las relaciones interpersonales, etcétera”.

Atendiendo a esta idea, las instituciones educativas, dirigidas por sus autoridades institucionales forman equipos de trabajo con toda la comunidad educativa, quienes

colaborarán en actividades académicas, sociales, culturales, deportivas, entre otras, teniendo como objetivo cumplir con las metas institucionales para un mejoramiento de la calidad educativa.

Según su importancia.

Nivel estratégico. Son equipos que están formados por toda la gerencia educativa, quienes son los responsables de establecer lineamientos y políticas institucionales. Es aquí donde las autoridades definirán la planificación de las actividades que deberán realizar toda la comunidad educativa con el fin de alcanzar las metas y objetivos.

Nivel funcional. El personal que forma parte de este equipo, pone en práctica los planes estratégicos y trabaja para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En las instituciones educativas este nivel de organización está conformado por la comisión técnico-pedagógica, coordinadores de nivel y subnivel, coordinadores de área, entre otras.

En otras palabras, el trabajo que se realiza en las instituciones educativas por parte de las autoridades y de toda la comunidad educativa es sumamente importante, puesto que el trabajo colaborativo que realiza cada uno de ellos, apoya la gestión educativa y permite que se realice un trabajo organizado y muy bien planificado.

Cabe recalcar que, cuando se trabaja con equipos de trabajo consolidados y comprometidos con los objetivos institucionales la toma de decisiones por parte de las autoridades será más objetiva, pues, se tiene una perspectiva más amplia de los diferentes puntos de vista de cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo.

Es importante reconocer que, el equipo de trabajo facilita el desarrollo de habilidades personales, sociales y profesionales de cada uno de los integrantes del grupo, pues permite interactuar, socializar, escuchar diferentes puntos de vista, que ayudarán a mejorar el trabajo que se realiza en la institución educativa.

Participación en equipos de trabajo

Según (Alborés, 2005). Para cada integrante es una posibilidad de aprendizaje y desarrollo ya que en ella se confluyen una gama de capacidades, habilidades y conocimientos con los cuales cada integrante se enriquecerá, esto guarda relación con un clima de confianza, el interés de trabajo en grupo, la cooperación, la motivación y la convivencia. (p. 51).

La participación activa, eficiente y eficaz de todos los miembros del equipo de trabajo potencializa el clima laboral, desarrollando un clima agradable, fortaleciendo las relaciones interpersonales y la convivencia armónica.

Motivación laboral

La motivación laboral en la organización institucional, se ha convertido en un tema que se debe trabajar arduamente, puesto que, de esta motivación dependerá la calidad de trabajo que realice cada uno de los miembros del talento humano.

(Gadow, 2010), manifiesta que “La motivación es uno de los recursos que los trabajadores aportan a la organización para alcanzar los objetivos que persigue”.

En tal sentido, los líderes educativos tienen un gran trabajo con sus colaboradores, ya que como se ha manifestado, uno de los desafíos más grandes es conseguir que todo el personal se encuentre motivado para realizar un buen desempeño laboral en su puesto de trabajo, y así el clima organizacional, las relaciones interpersonales irán mejorando y por ende se cumplirá con las metas propuestas desde la gerencia educativa.

Para (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007), “La motivación es el estímulo emocional que impulsa al individuo a actuar y adoptar ciertas formas de comportamiento”. Atendiendo a esta idea, la motivación que se ponga en práctica en las instituciones educativas es un factor determinante en el ambiente laboral, pues cuando el personal se siente motivado va a realizar

un trabajo de excelencia, sin la necesidad de la supervisión constante de los líderes educativos.

La motivación enfocada de manera correcta hace que los colaboradores compartan actitudes propositivas con las personas que los rodean, estudiantes, autoridades, docentes, padres de familia y la comunidad en general, y que entreguen lo mejor en el aspecto personal y profesional. Es por eso que los líderes educativos deben proponer estrategias motivacionales activas, las cuales permitan que su personal se mantenga motivado en todo momento.

Adicionalmente, la motivación con la que cuente toda la comunidad educativa, ayudará a conseguir los objetivos institucionales, tomando en cuenta que una persona motivada tiene responsabilidad autónoma en las actividades que debe realizar, se siente satisfecha por sus logros personales y profesionales y sobre todo va a desempeñar su labor con la mayor confianza, segura de sus conocimientos y de cómo ponerlos en práctica.

Satisfacción Laboral:

Con respecto a la satisfacción laboral (Gadow, 2010) menciona que, “Las necesidades básicas de cada persona deben estar bien identificadas, para evitar insatisfacciones”. En tal sentido, en las instituciones educativas, donde muchos de los docentes sienten necesidades como la falta de respeto por los padres de familia, y en algunas ocasiones por los mismos estudiantes, la persecución por parte de ciertas autoridades, o a no ser tratado con dignidad hace que el personal sienta insatisfacción laboral, y por ende el clima organizacional no sea el adecuado. Todo esto se lo puede prevenir al trabajar en la motivación y en conocer las necesidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y así tomar las mejores decisiones.

Desde hace mucho tiempo se ha evidenciado que los docentes no se encuentran satisfechos, pues, existen muchas inconformidades tales como falta de capacitación

pedagógica, reconocimiento a su magnífica labor, leyes y normas que no apoyan al docente y esto causa inconformidad. Sin embargo, los docentes por vocación realizan su mejor esfuerzo a pesar de todas las dificultades.

Según (Hellriegel, Slocum, & John, 2009), “Existe una relación entre la satisfacción laboral del personal y el desempeño organizacional”. Por tal motivo, las instituciones educativas, donde sus colaboradores sientan satisfacción laboral van a realizar un trabajo de calidad y calidez. Por otro lado, aquellas personas que se sientan desmotivadas, incómodas y sobre todo insatisfechas, van a realizar un trabajo mediocre, lo cual no va a ayudar con el progreso de la institución educativa.

Para (González, 2006), acerca de la satisfacción docente manifiesta,

El conjunto de actitudes que tiene un trabajador hacia la tarea asignada en la organización, definida por las características del puesto de trabajo y las actitudes que tiene el personal hacia la función que desempeña. Entonces, la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional. Este incluye aquellos aspectos que existen en el ambiente laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que se desenvuelve. Para poder favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado, se debe tener en cuenta una serie de factores... (p. 117).

A tal efecto, la satisfacción laboral está relacionada directamente con el clima organizacional, es decir cuando el personal docente se encuentre satisfecho con la labor que está cumpliendo, el clima organizacional se mantendrá con un ambiente positivo, donde el trabajo más que ser una obligación será un placer realizarlo y así cumplir con las metas propuestas.

Condiciones favorables

Para obtener satisfacción laboral dentro de un equipo de trabajo, se toman en cuenta una serie de factores, lo cuales influirán de manera positiva en el clima organizacional de las instituciones educativas, a continuación, mencionaremos algunas de ellos:

- Mantener buenas relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo.
- Demostrar la mejor predisposición para realizar las actividades encomendadas por la gerencia educativa.
- Ubicar al personal docente en los puestos de trabajo para los cuales fue contratado.
- Permitir al personal docente autonomía pedagógica, es decir que tenga la libertad de aplicar las estrategias de enseñanza-aprendizaje más adecuadas para su grupo de estudiantes.
- Facilitar el tiempo al personal docente que desee continuar con su desarrollo profesional.
- Solucionar de manera oportuna y eficaz los conflictos que se presenten en la institución educativa.
- Mantener una comunicación asertiva entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Sistema de recompensa o Reconocimiento

En lo referente al sistema de recompensa o reconocimiento (Acosta, 2011) menciona que, “El reconocimiento del líder por el objetivo logrado hace sentir felices y orgullosos a los miembros del equipo; dicho reconocimiento se considera como la mejor recompensa”.

Considerando lo anterior, la recompensa o reconocimiento hacia la comunidad educativa por parte de los líderes educativos se convierte en una tarea imprescindible, que se la debe realizar en todo momento, a través de la aplicación de estrategias motivacionales acerca de este tema, pues reconocer el buen desempeño laboral que realizan los docentes y autoridades, la responsabilidad de los estudiantes en el proceso de enseñanza- aprendizaje y

el acompañamiento de los padres de familia hacia sus hijos en el proceso de aprendizaje, deben ser reconocidos por la autoridad competente. Por ejemplo, la entrega de diplomas de honor a los estudiantes por haber alcanzado el mejor puntaje en su rendimiento académico y actitudinal, la entrega de menciones honoríficas a los docentes y autoridades por haber obtenido un título académico de mayor jerarquía o por la realización de algún proyecto innovador y finalmente algún tipo de estímulo a los padres de familia por su labor con sus representados en casa.

Adicionalmente, (Chiavenato, 2009) dice “Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos básicos para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos”.

Considerando que, uno de los estándares de calidad educativa menciona el tema de las recompensas y reconocimientos, es menester crear un manual de lineamientos, donde contemple mecanismos para reconocer el buen desempeño de los docentes, autoridades, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia, lo cual incentivará y motivará para realizar un trabajo de calidad, y así cumplir con las metas que sea propuesto la institución educativa.

Regulación de conflictos

Con respecto a la regulación de conflictos, (Acosta, 2011) manifiesta lo siguiente. La regulación de conflictos es “la capacidad para negociar y resolver diferencias y contradicciones que surgen en el ambiente laboral”. Es importante que la gerencia educativa posea la habilidad de resolución y mediación de conflictos laborales que se puedan dar dentro de las instituciones educativas.

Considerando que, todo ser humano que vive y convive en sociedad, tiene intereses particulares y diferentes puntos de vista, lo cual, hace que muchas de las veces se creen

conflictos entre los miembros del equipo de trabajo, es ahí donde los líderes institucionales deben intervenir y evitar que el clima organizacional se vuelva tenso.

Reconociendo que, dentro de los lugares de trabajo la convivencia diaria es inevitable, y es ahí donde se crean los conflictos laborales, es por eso que (Chiavenato, 2009), menciona, “el administrador debe saber desactivarlos a tiempo y evitar que estallen. Una cualidad importante del administrador es su capacidad para administrar conflictos”.

El trabajo que realicen los líderes educativos con respecto a la resolución de conflictos, es de suma importancia, puesto que la intervención inmediata ante estos hechos, ayudará a evitar que se cree un malestar entre los colaboradores o el equipo de trabajo, es por ello que la gerencia educativa tiene que trabajar mediante estrategias de resolución de conflictos, siguiendo la normativa legal la cual es respaldada en el código de convivencia de la institución educativa.

Resolución de problemas

Sobre la resolución de problemas (Valls, 2010) menciona lo siguiente, “los problemas se pueden resolver mediante formulación de hipótesis o por divergencia/ convergencia”. Considerando lo anterior, se puede mencionar que, para la resolución de problemas se debe expresar una serie de hipótesis, ideas o posibles soluciones, que posteriormente serán afianzadas o rechazadas de acuerdo al proceso de investigación. Este método nos ayuda a plantearse posibles soluciones para resolver problemas.

Así mismo, el método de divergencia o convergencia radica en el previo análisis de los datos obtenidos de la investigación, a estos datos se los divide en partes y así obtener informaciones más relevantes para finalmente predecir una solución positiva al problema.

En el ámbito educativo la utilización de alguna de estas estrategias, será de gran aporte en la resolución de problemas, y así evitar posibles malestares entre la comunidad educativa.

Según (Vásquez, 2006):

El modo en que tratemos de resolver un conflicto dentro de la organización puede acarrear consecuencias positivas o negativas. Los conflictos se pueden evitar si se tratan de manera correcta, siendo muy factible reforzar la motivación del personal, mejorar la calidad de nuestras decisiones, fomentar la imaginación y creatividad, fortalecer las relaciones interpersonales.

Atendiendo a esta idea, en toda organización se puede prevenir grandes conflictos a través de la resolución correcta de problemas, para lo cual es importante que la gerencia educativa tenga una comunicación asertiva con las personas involucradas en el problema, ya que, es fundamental escuchar los diferentes puntos de vista, y así encontrar soluciones que favorezcan a todas las partes por igual, manteniendo una convivencia armónica entre todos los colaboradores del equipo de trabajo.

Relaciones humanas

Con respecto a la categoría de relaciones humanas. Algunas ciencias como la sociología, psicología y otras estudian las relaciones humanas, con el propósito de comprender cómo el ser humano interactúa en la sociedad en la que se desenvuelve.

Es por eso que (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007) menciona lo siguiente, “En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales.” Considerando lo anterior, todo ser humano vive y convive en sociedad y por tal motivo debe estar en constante contacto con otras personas, y más aún en su lugar de trabajo. Es por eso, que la habilidad de mantener buenas relaciones humanas con el equipo de trabajo es fundamental, puesto que, cuando existe relaciones humanas afables y un clima laboral agradable, esto permitirá cumplir con los objetivos que la organización se haya propuesto.

Para (Martínez J. , 2010), “Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral”.

Por tal efecto, las relaciones personales que se mantenga con los demás individuos que conforman el equipo de trabajo, dependerá el éxito o fracaso del cumplimiento de las metas institucionales. De tal modo que, es importante que los colaboradores se sientan cómodos, tranquilos y sobre todo motivados para realizar un trabajo de calidad, con apoyo de los demás colaboradores manteniendo un buen ambiente de trabajo.

Para que exista relaciones interpersonales verdaderas, se debe considerar algunos aspectos que apoyarán en el proceso de afianzamiento positivo en la construcción de buenas relaciones interpersonales entre las personas que conforman el equipo de trabajo. Algunos de los aspectos a desarrollar son: las habilidades comunicativas, el compromiso organizacional y el estilo de liderazgo que se ponga en práctica en la institución educativa.

Relaciones interpersonales

Dentro de la categoría Relaciones interpersonales se consideran tres subcategorías como son: habilidades comunicativas, compromiso organizacional y estilos de liderazgo, a continuación, se analizará cada una de ellas

Habilidades Comunicativas

Una necesidad básica del ser humano es la comunicación, puesto que de esta manera puede exteriorizar sus pensamientos, emociones, sentimientos y necesidades. Según (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007) menciona que la comunicación “es un proceso que permite al hombre intercambiar el mensaje, a través de un sistema de signos, símbolos o comportamientos comunes, mediante la comunicación verbal y no verbal”.

Al interior de las instituciones educativas al trabajar con seres humanos, la comunicación se convierte en una herramienta imprescindible, puesto que están en

interacción constante entre las personas, quienes se pueden comunicar de diferentes maneras y así expresar sus pensamientos y opiniones. En especial las autoridades deben mantener un comunicación efectiva y eficaz con todos sus colaboradores, de tal forma que el mensaje llegue de forma clara y oportuna hacia el receptor y que este pueda cumplir con lo solicitado.

Para (Diez, 2006) la comunicación se define como, “un circuito en el que interactúan y se interrelacionan de manera simultánea dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos comunes a ambos”. De acuerdo a las ideas expuestas, la comunicación se da a través de la interacción entre todas las personas que forman parte de un grupo de trabajo. Al igual que el mundo, la comunicación ha evolucionado a través de los años. Ahora, gracias al uso de la tecnología, solo se necesita de segundos para comunicarse con cualquier parte de mundo, lo cual es un aspecto positivo, ya que el mensaje llega de manera rápida al receptor.

Tipos de comunicación

Existen diferentes tipos de comunicación, en esta ocasión mencionaremos los siguientes:

Comunicación descendente:

Según (Diez, 2006), este tipo de comunicación “proviene de la alta dirección de la institución. Su propósito es dar a conocer y establecer su política, objetivos, valores, normativas, asignación de tareas, etcétera”. Las autoridades institucionales deben estar en la capacidad de utilizar efectivamente este tipo de comunicación, pues de cómo llegue el mensaje a sus colaboradores dependerá del éxito de la organización educativa.

Para (Vásquez, 2006), la comunicación descendente, “se produce en el nivel jerárquico superior, hacia los demás. Se utiliza para dar órdenes, comunicar objetivos, comunicar los cambios estructurales o de puesto”. El líder educativo siempre de estar en constante comunicación con toda la comunidad educativa, pues cuando las personas están en conocimiento del trabajo que deben realizar, va a existir una buena organización laboral.

Comunicación ascendente

(Diez, 2006), menciona acerca de la comunicación ascendente que, “surge de la base, del personal de la organización, es decir de los administrativos, auxiliares, docentes hacia el director o a quienes ocupan cargos jerárquicos sobre informes de una actividad o proyecto, situaciones conflictivas, entre otras”. A tal efecto, el talento humano siempre debe mantenerse con una comunicación continua, pues es importante que la gerencia educativa sepa el sentir de los miembros de su organización, y así tomar la mejor decisión en beneficio de todos.

Por otro lado, (Vásquez, 2006), manifiesta que, “esta comunicación se produce cuando el personal de nivel inferior emite mensajes a un nivel jerárquico superior. Generalmente este tipo de comunicación no se realiza por temor a sus superiores”. Atendiendo a esta idea, este tipo de comunicación es fundamental para que la gerencia pueda hacer un buen trabajo en la organización, pues al conocer el sentir de sus colaboradores, se puede realizar una toma de decisiones asertiva, lo cual ayudará a mantener un equilibrio en el lugar de trabajo.

Comunicación horizontal o lateral

Para (Diez, 2006), “Se centra en facilitar la comunicación bidireccional entre grupos de trabajo, departamentos, personal de línea y de staff para facilitar el funcionamiento de la organización y fomentar la eficiencia en el proceso de gestión”. Este tipo de comunicación apoya a los procesos de la gestión administrativa de las instituciones educativas, puesto que la información está organizada de manera ordenada, estructurada y sobre todo la comunicación que se establece entre los diferentes departamentos institucionales, hace que el trabajo sea más eficaz.

Comunicación transversal

(Wiemann, 2011) manifiesta que:

En las relaciones interpersonales de una organización, la comunicación es compleja.

A veces surgen situaciones en que un individuo impresiona a otro hasta convertirse en una amistad o que ocurra algo que no les guste y se decepcionen el uno del otro; como consecuencia de esto la relación se debilita.

Con respecto a lo anterior, las relaciones interpersonales que se den en el lugar de trabajo son de suma importancia, pues es fundamental que todas las personas miembros del grupo de trabajo se acepten con todas sus diferentes cualidades positivas o negativas, conociendo que el ser humano, es un ser con fortalezas y debilidades, y que se debe aprender a vivir y convivir con todas estas características, aceptando sus diferencias individuales. Para mantener una comunicación exitosa es preciso contemplar todo lo antes mencionado, y comprender que al comunicarse con los demás se debe gestionar sentimientos, pensamientos, emociones, ideas, con el fin de conseguir metas en común.

Comunicación asertiva

Al hablar de comunicación asertiva, (Sanz, 2005) afirma que:

La comunicación asertiva consiste en expresar lo que se piensa sin ofender o atacar con opiniones agresivas; después ni las disculpas justifican lo manifestado en ese momento. Las opiniones tienen que ser atinadas y acertadas. Antes de lanzar un punto de vista, se tiene que pensar en las consecuencias que este puede generar o afectar a alguien.

A tal efecto, la comunicación que se utilice en un grupo de trabajo, debe estar en marcada en el respeto y la consideración, pues hay que recordar que cada individuo tiene sus propias ideas y opiniones, y de hecho todas ellas son diferentes, porque todos los seres humanos somos distintos e irrepetibles. Entonces, para que la comunidad educativa pueda

optimizar y alcanzar los objetivos propuestos se tiene que trabajar con una comunicación efectiva y asertiva.

La comunicación empática

Con respecto a la comunicación empática. (Martínez & Salvador, 2005) manifiesta que:

La comunicación empática es la habilidad para entender las emociones de los demás y tratarlos de manera adecuada, con amabilidad. Esta capacidad es la pieza angular de la comunicación en el entorno laboral. En el ambiente escolar se debe promover una adecuada comunicación entre los directivos, jerárquicos, docentes, auxiliares, administrativos, es decir, con todo el personal de la institución. Por otro lado, también se debe mantener una buena comunicación con los estudiantes y padres de familia.

Atendiendo a esta idea, toda persona que ha conseguido comunicarse de manera empática, tiene la capacidad de establecer relaciones afables, consideradas y sobre todo se pone en el lugar de las demás personas, lo cual ayuda a entender y comprender lo que el otro individuo puede estar sintiendo o pensando. Este tipo de comunicación apoya a afianzar lazos de buenas relaciones interpersonales.

Apertura de escucha

Para que exista una comunicación efectiva, es fundamental que haya una buena capacidad de escucha, pues siempre es mejor escuchar que hablar. Es por eso, que (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007) menciona que:

La capacidad de escucha es uno de los aspectos fundamentales para fortalecer las relaciones humanas sólidas. Cobra mucha importancia en todas las actividades que desarrollamos con nuestros colegas, estudiantes, padres o directivos para lograr acuerdos o resultados positivos que beneficie a todos. Pero las barreras (como falta de

interés del interlocutor, ruidos externos, vocabulario limitado, bajo volumen de la voz, prejuicios, uso del lenguaje vulgar) provocan malestar en el emisor o receptor.

Los seres humanos debemos desarrollar la capacidad de escucha, pues para conseguir una comunicación asertiva, es importante escuchar a las demás personas, para después emitir un comentario. Cuando practicamos esta capacidad de escucha se puede conseguir excelentes resultados en beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa, y así los canales de comunicación se convierten en un aliado que apoyará al trabajo organizativo de la institución educativa.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional a decir de (Gadow, 2010), “es la lealtad e identificación que tiene un individuo con su trabajo y con la política de la organización”. Con respecto a esta idea, el compromiso que tenga cada uno de los integrantes del equipo de trabajo para con la institución educativa será fundamental para el cumplimiento de las metas institucionales. Es decir, los colaboradores deben comprometer sus convicciones con los valores, principios y políticas institucionales, además de realizar un trabajo colaborativo en todas las actividades de tipo social, cultural, pedagógico y deportivo, es ahí donde se demostrará su compromiso con la organización educativa.

Por otro lado, es de conocimiento que no todas las personas tienen este compromiso organizacional, es por eso que de las autoridades institucionales desde la gerencia educativa deben trabajar con estrategias activas que desarrollen un compromiso laboral y emocional en todos los miembros de la comunidad educativa.

Compromiso Laboral

Para (Amorós, 2007), El compromiso organizacional se relaciona con “el compromiso laboral, es decir el grado de compromiso que desarrolla una persona para con la institución en la cual labora”. De acuerdo con este criterio, todo colaborador que está comprometido con la

organización educativa donde labora, tendrá la responsabilidad de realizar un trabajo de calidad y calidez. Además, todos los docentes deben identificarse con la misión y visión institucional, desarrollando un compromiso y amor por la institución educativa, lo cual se verá reflejado en el esfuerzo que realice para cumplir su labor con los estudiantes y padres de familia. Apoyando en todas las actividades institucionales que le sea asignada, poniendo en práctica valores como la responsabilidad, el sentido de pertenencia, el trabajo colaborativo y cooperativo, el respeto y la consideración.

Estilos de liderazgo

Antes de hablar de liderazgo, se debe conocer la definición de líder, que a decir de (Gadow, 2010). “Un líder es un modelo y motor de visión y cambio en una organización”. Es decir, el líder institucional, es la persona que guiará a todos sus colaboradores, siendo un referente de buen comportamiento y siendo muy asertivo en las decisiones que tome en favor de toda la organización.

Para (Agüera, 2004) “El líder es la persona que ejerce influencia en los demás para conducir de manera efectiva el logro de los objetivos y metas institucionales”. Atendiendo a esta idea, todo líder de una institución educativa, tiene las siguientes características es carismático, responsable, humilde, tolerante, una persona comunicativa, que tenga habilidades sociales y sobre todo con un compromiso con la institución educativa. Con todas estas características el líder está en la capacidad de influenciar de manera positiva sobre su equipo de trabajo, haciendo que ellos se comprometan y tengan buena predisposición en la labor que deben cumplir.

Además, (Porret, 2010) manifiesta que, “Se caracteriza porque tiene la capacidad de convencer, persuadir a quienes lo rodean para que actúen según sus instrucciones, le respeten y crean en él”. Es por eso que todo líder institucional debe manejar esta clase de características que apoyan su labor.

Ahora bien, con respecto al liderazgo, (Agüera, 2004) menciona que el liderazgo “es la capacidad que tiene un individuo, dotado de habilidades especiales, para influir, dirigir a los demás hacia consecución de metas y objetivos organizacionales”. Ahora bien, el líder institucional, guiará, encaminará y sobre todo motivará a su talento humano, para el cumplimiento de todos los propósitos institucionales.

Asimismo, (Baguer, 2009), manifiesta que el estilo de liderazgo “es el factor que influye poderosamente en el clima y política de la organización”. Un líder debe trabajar bajo un estilo de liderazgo que garantice que todos o la mayoría de los colaboradores se sientan motivados de trabajar en un ambiente laboral estable, el cual invite a dar lo mejor de uno en favor de la institución educativa.

Para (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007), El estilo de liderazgo “es un modelo de comportamiento que muestra el líder”. Así pues, el estilo de liderazgo que el líder demuestre ante sus colaboradores, será la pieza fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, para (Chiavenato I. , 2002), “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. A tal efecto, la gerencia educativa debe mantener una comunicación constante con todo el personal, especialmente líder, ya que solo con el apoyo de todos, podrá ver cristalizados los objetivos propuestos.

A continuación, se va a detallar diferentes tipos de líderes como son el líder autoritario, el líder democrático y el tipo de líder permisivo.

Líder autoritario o autocrático

Con relación al líder autoritario, (Ayoub, 2010), “las políticas y actividades de trabajo son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo”. Aquí podemos mencionar

que, este tipo de líder toma las decisiones de manera individual, sin tomar en cuenta al resto de sus colaboradores, e impone respeto y obediencia gracias al poder que este ejerce.

Según (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007), “el líder autocrático es sumamente directivo; no delega funciones”. Lo cual puede considerarse como una carga de trabajo excesivo, y esto traerá dificultades que no permitirán que cumpla a cabalidad sus funciones.

Para (Baguer, 2009):

Este estilo de liderazgo está orientado a la asignación de tareas. Un empleado hace lo que le indican, lo que le mandan. La motivación del trabajador se basa en el miedo a ser castigado. Centraliza el poder y la toma de decisiones.

A tal efecto, ser un líder autoritario dificulta el trabajo en la institución educativa, pues los miembros de la comunidad educativa, quizá realizarán su trabajo por miedo o por obligación, más no por gusto y eso causa que el trabajo no sea eficaz y comprometido

Liderazgo democrático

En este tipo de liderazgo, (Ayoub, 2010), manifiesta que “las políticas de las organizaciones son discutidas y tomadas por todos los integrantes de la organización bajo la asistencia del líder”. Atendiendo a la idea antes mencionada, todos los miembros que conforman el equipo de trabajo tienen la capacidad de opinar y exponer sus puntos de vista en un marco de libertad y de respeto. Lo cual es beneficio, ya que el líder puede tomar mejores decisiones con el apoyo de toda la organización educativa, sin temor a equivocarse.

Para (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007), el liderazgo democrático se caracteriza por:

Ser participativo. En la actualidad es el preferido por los ejecutivos y empleados. Los líderes comparten su autoridad haciéndolos participar en el proceso administrativo, considerando importante la opinión de sus miembros ante cualquier proyecto a desarrollar u objetivo a lograr. El líder se preocupa por el bienestar del recurso humano.

Este tipo de liderazgo es efectivo para realizar un excelente trabajo en la institución educativa, puesto que se considera los pensamientos, ideas de los colaboradores, quienes además de manifestar sus ideales, se sienten satisfechos de que su voz sea escuchada y tomada en cuenta por parte de la gerencia educativa en la toma de decisiones, imperando la comunicación horizontal.

Liderazgo permisivo

Para (Ayoub, 2010), es un líder permisivo quien, “Permite total libertad para decidir y actuar, pero sí proporciona los materiales necesarios”. El líder que actúa de forma pasiva ante sus colaboradores, definitivamente no conseguirá las metas propuestas, ya que, no tendrá la capacidad de ejercer liderazgo de ningún tipo ante su equipo de trabajo.

Según (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007),

Estos líderes admiten que los trabajadores se conduzcan con total libertad, proporcionando información cuando lo pidan. No le interesa aumentar la productividad o motivar a los trabajadores. Se asignan tareas, pero no se dirigen ni se controlan. Los directores de las instituciones educativas permisivos consienten en que el personal se dirija a sí mismo; no se preocupa por dirigirlos o controlarlos.

Cuando se establece un tipo de liderazgo permisivo, puede aparecer un riesgo para alcanzar las metas, pues no existe el verdadero compromiso de parte de los integrantes del equipo de trabajo, ya que como son conscientes que no son monitoreados, pueden caer en la irresponsabilidad.

De igual manera, (Porret, 2010) menciona que,

El líder permisivo no pone ningún control sobre los miembros de la organización, tampoco brinda orientaciones. Cada trabajador adopta sus propias decisiones. Debido a ello impera el caos, la inseguridad y la frustración del personal. Prevalece un clima

de conflictos continuos, en el cual impera el desánimo y la desmotivación por el trabajo.

Considerando lo anterior, la institución que trabaje con este tipo de liderazgo, lamentablemente no va a ver cumplido sus metas y objetivos, ya que el líder no tiene un sentido de pertenencia, ni compromiso ante la labor educativa y por ende sus colaboradores eran lo estrictamente en el cumplimiento de su responsabilidad. Hay que recordar que, el líder educativo es el ejemplo, la guía y sobre todo el coach que encaminará de manera asertiva el futuro de la organización educativa.

METODOLOGÍA

En el mundo actual, la evolución del ser humano, la ciencia y la tecnología, ha generado un tipo de investigación que maneja análisis estadísticos de datos. Sin embargo, es también indispensable analizar estudios de investigación que aporten a las ciencias humanas. En los últimos tiempos, se ha podido evidenciar el surgimiento de muchos métodos, procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos de recolección de datos que respaldan el trabajo de las ciencias sociales, permitiendo así una relación estrecha entre el sujeto y el objeto de investigación. la actualidad.

Por tal motivo, la presente investigación se llevó a cabo bajo la ruta cualitativa, que, a decir de (Hernández, R., Fernández, , & Baptista,, 2014) “La investigación cualitativa considera que la realidad se modifica constantemente, y que el investigador, al interpretar la realidad, obtendrá resultados subjetivos”, con la presente consideración se manifiesta el rescate del “ser”, donde existe un acercamiento del sujeto hacia el objeto, destacando atributos y variables, que ayudan a validar hechos sociales.

Adicionalmente, este estudio se encamina por el método hermenéutico que, según (Sandín, 2003) indica que “la Hermenéutica es una técnica, un arte y una filosofía de los

métodos cualitativos (o procesos cualitativos), que tiene como característica propia interpretar y comprender para revelar los motivos del comportamiento humano”, considerando lo descrito, el presente estudio está basado en comprender e interpretar la realidad del objeto y sujeto de la investigación, aportando valor científico, para así dar respuesta a la problemática.

Sujetos de la investigación

Uno de los elementos característicos del enfoque cualitativo es la selección de la población y muestra, con la cual se va a trabajar en la investigación. A este grupo de personas se los denominará informantes clave. A este respecto, (Mendieta, 2015) menciona que “los informantes son los sujetos, objeto de estudio, las personas que harán parte de la investigación”. Así pues, todos los informantes clave de la investigación, aportarán con información que ayudará al desarrollo del presente estudio. Por consiguiente, es importante considerar a 10 personas entre docentes y directivos (6 docentes de aula, y 4 directivos) de la Unidad Educativa “Cotogchoa”, quienes laboran en la institución, además, deberán tener la buena predisposición para ser parte directa de la investigación, y entregar información fidedigna. El lugar de estudio de la investigación será la Unidad Educativa “Cotogchoa” de la ciudad de Sangolquí, Provincia de Pichincha.

Por otro lado, en lo que se menciona a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, según, (Arias, 2006), refiere que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información mediante la observación directa, la encuesta oral o escrita, el cuestionario, la entrevista, el análisis documental y el análisis de contenido entre otros”. Desde esta perspectiva, en la presente investigación, la cual, como se mencionó, tiene un enfoque cualitativo, se aplicó una técnica de la entrevista, que es definida por (Hurtado & Toro, 2005) como “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio

a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”. En atención a este planteamiento, la entrevista se constituirá en la técnica que tendrá como propósito copilar datos de la investigación, y de esta manera triangular el testimonio de los participantes, lo cual ayudará a la resolución de la problemática.

Es conveniente mencionar, que además de la entrevista, se usará la observación participativa, que es definida por (Taylor & Bodgan, 1984) “la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes”. Es así que, el investigador tiene la oportunidad de conocer de manera directa, cómo se desarrolla el sujeto de estudio en su entorno natural, lo cual beneficia para obtener información verídica que aporte al desarrollo de la investigación.

En atención a lo descrito anteriormente, y atendiendo a la ruta de investigación, se consideró pertinente utilizar el método hermenéutico, para lo cual se hizo uso de las etapas propias de este tipo de investigación, es decir, la categorización, estructuración y triangulación.

ANALISIS DE DATOS

Tabla 1

Categorización Directivos

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
		Investigador	Desde su punto de vista ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la participación de equipos de trabajo en esta Institución? Explique
		Autoridad 1	Bueno sabes que he trabajado como inspector general durante 8 años aquí en la institución y de hecho las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo es uno de los factores que debe ser

**Trabajo en
equipo
forzado**

ese es
una de las políticas pero que
realmente no se plasma en un
ciento por ciento,

Dr.

Carlos Espinosa como rector
ha sido de las personas como
que va escogiendo, haber tú
me vas ayudar con esto, tú
me vas ayudar con lo otro y
dándonos a nosotros cada una
de nuestras responsabilidades
y nosotros formar nuestro
equipo de trabajo de acuerdo
a nuestro gusto de acuerdo a
nuestra necesidad,

nosotros sabemos que
en la actualidad no se puede
trabajar sin establecer un
equipo de trabajo, el equipo
de trabajo es lo que va a
soportar todo el peso de la
estructura de la organización,

fundamental en una
institución educativa,
específicamente en la nuestra,
en donde nosotros debemos
fundamentar todo el trabajo
en equipo, yo creo que **ese es
una de las políticas pero que
realmente no se plasma en un
ciento por ciento**, de hecho
existen obligaciones que las
hacemos no porque queremos
si no porque definitivamente
la autoridad nos impone o que
nosotros vemos, porque
alguien está a tras de
nosotros, ósea no
definitivamente no existe ese
compromiso de decir bueno
yo voy hacer esto porque me
gusta porque yo quiero, son
pocas las personas y por eso
es que en verdad el **Dr.
Carlos Espinosa como rector
ha sido de las personas como
que va escogiendo, haber tú
me vas ayudar con esto, tú me
vas ayudar con lo otro y
dándonos a nosotros cada una
de nuestras responsabilidades
y nosotros formar nuestro
equipo de trabajo de acuerdo
a nuestro gusto de acuerdo a
nuestra necesidad**,
definitivamente es eso un
trabajo que para las nuevas
autoridades es algo prioritario
porque **nosotros sabemos que
en la actualidad no se puede
trabajar sin establecer un
equipo de trabajo, el equipo
de trabajo es lo que va a
soportar todo el peso de la
estructura de la organización,**
todo el peso definitivamente
del éxito de la institución está
en el equipo de trabajo,
entonces si bien es cierto el
trabajo colaborativo el trabajo
cooperativo son indicadores
para establecer nuevos

trabajo
aquí ha sido un poco forzoso

Ya no
estamos en la antigüedad
donde simplemente se
emitían órdenes,

las relaciones
interpersonales, las relaciones
humanas fundamentan el
trabajo en equipo
el trabajo en equipo

es
una de las prioridades que
debe darse en la nueva
administración

el trabajo va hacer
el trabajo más agradable,

hay mucha
dificultad para trabajar con
los compañeros y

lineamientos para la nueva administración pero el **trabajo aquí ha sido un poco forzoso** nos hemos acostumbrado, hemos venido y nos topamos con maestras por ejemplo que dicen no esta es mi aula yo he trabajado aquí, son mis almarios son mis cosas, todo lo he hecho yo, no entendemos que somos pasajeros en esta institución y que lo que nosotros debemos hacer es definitivamente ir rotando en cada una de las aulas de los cursos para obviamente poder entender y poder entender el nuevo sistema. **Ya no estamos en la antigüedad donde simplemente se emitían órdenes**, tú haces esto, esto y esto y para de contar, ahora no, ahora definitivamente **las relaciones interpersonales, las relaciones humanas fundamentan el trabajo en equipo** y de hecho **el trabajo en equipo** lo tenemos en ese indicador y **es una de las prioridades que debe darse en la nueva administración** para fomentar ese trabajo en equipo, esas amistades esas relaciones interpersonales fomentar y desde ahí partir, de ahí vamos a ver que **el trabajo va hacer el trabajo más agradable**, voy hacer porque me gusta, porque yo quiero, porque le quiero a la institución y por el compromiso que debo cumplir.

Autoridad 2

Buenos días compañera. Bueno en primer lugar debo mencionar que en la institución **hay mucha dificultad para trabajar con los compañeros y**

compañeras.

escoger un poco a las personas que van a trabajar conmigo apoyándome en los procesos pedagógicos y administrativos,

las personas con las cuales trabajo tienen una buena participación para el trabajo en equipo,

equipo de trabajo compacto donde todos aportan

hemos querido siempre trabajar bajo el lema del trabajo cooperativo y colaborativo,

enfocarse en este tipo de trabajo se ha logrado realizar en algunos procesos,

no

desea trabajar en equipo, prefieren hacerlo solas,

no podríamos cumplir con los objetivos

las compañeras han apoyado en todas las actividades que se les ha

compañeras. Por eso me he visto en la necesidad de escoger un poco a las personas que van a trabajar conmigo apoyándome en los procesos pedagógicos y administrativos, sin embargo, pienso que las personas con las cuales trabajo tienen una buena participación para el trabajo en equipo, siempre están apoyando, y el equipo de trabajo en este caso las autoridades hemos hecho un equipo de trabajo compacto donde todos aportan con un grano de arena, para que las cosas puedan salir bien.

Autoridad 3

Buenas tardes. Haber en primer lugar aquí en la institución, como autoridades hemos querido siempre trabajar bajo el lema del trabajo cooperativo y colaborativo, desde la gerencia se ha pretendido enfocarse en este tipo de trabajo se ha logrado realizar en algunos procesos, pero lamentablemente nos hemos tenido que topar con gente que no le gusta colaborar y no desea trabajar en equipo, prefieren hacerlo solas, ósea si se les ha permitido, aunque sabemos que no está bien, pero si no lo hacemos de esa manera, en muchas ocasiones no podríamos cumplir con los objetivos que nos hemos trazado.

Autoridad 4

Buenas tardes Daly. Bueno con respecto a la participación de los equipos de trabajo pienso que desde la subinspección las compañeras han apoyado en todas las actividades que se les ha

<p>Falta de sentido de pertenencia</p>	<p>encomendado, han colaborado con los equipos de trabajo,</p> <p>si existe la motivación, nuestra primera autoridad no es una de las personas que le gusta compartir,</p> <p>los compañeros de la tarde hacemos reuniones nos mandamos a preparar un sandwichito, la sección matutina también hace sus reuniones,</p> <p>no hay un momento para compartir,</p> <p>la motivación es algo fundamental, una persona que está motivada que le gusta ir a su trabajo, que le gusta hacer su trabajo, porque le</p>	<p>Investigador</p> <p>Autoridad 1</p>	<p>encomendado, cuando se les ha pedido, han colaborado con los equipos de trabajo, claro que como en todo lugar siempre hay personas que no colaboran, pero la mayoría pienso que lo ha hecho.</p> <p>Desde su experiencia ¿Cómo se desarrolla el proceso de motivación laboral por parte de la gerencia en esta Institución? Explique</p> <p>Bueno creo que aquí si existe la motivación, si bien es cierto que nuestra primera autoridad no es una de las personas que le gusta compartir, no le gusta compartir, entonces nosotros, de hecho los compañeros de la tarde hacemos reuniones nos mandamos a preparar un sandwichito, la sección matutina también hace sus reuniones, cada uno por su lado y los programas que nosotros tenemos, por ejemplo vamos nosotros a un programa y automáticamente terminan de comer y hasta luego, ósea termina la jornada y hasta luego, no hay un momento para compartir, no hay un momento para esas relaciones interpersonales, yo creo que el trabajo en equipo dependen también de las relaciones interpersonales que existen entre el personal, y ese es otro de los indicadores que se debe tomar en cuenta para la siguiente administración en la cual la motivación es algo fundamental, una persona que está motivada que le gusta ir a su trabajo, que le gusta hacer su trabajo, porque le</p>
---	--	--	---

encanta porque ama su trabajo automáticamente va a hacer un trabajo de excelencia,

nos motivan nos dan un saludo, una palmada,

yo como jefe de talento humano trato de hacer todos los días es sonreír, es ayudar es apoyar, ser humano, es mi forma de motivar,

motivación nos faltaría trabajar para tener un grupo de personas que hagan bien su trabajo, tener un sentido de pertenencia

he tratado de dar la mayor facilidad para que los compañeros se sientan a gusto en la institución,

encanta porque ama su trabajo automáticamente va a hacer un trabajo de excelencia, pero una persona que no le gusta que viene con una carota todos los días, que viene molesta que viene enojada y ese pesar y esos problemas empieza a transmitir a una y otra persona, entonces definitivamente si es un inconveniente. Aquí mayormente nos motivan nos dan un saludo, una palmada, pero creo que hasta ahí, y de ahí no se ha hecho algo más relevante para poder exaltar y poder explicarte, y decirte esto hacíamos, entonces yo como jefe de talento humano trato de hacer todos los días es sonreír, es ayudar es apoyar, ser humano, es mi forma de motivar, pero esto depende de todas las autoridades no solo depende de una como tu mencionas es un trabajo en equipo depende de todas las autoridades, esto es el trabajo de todos, entonces mayormente motivación nos faltaría trabajar en eso para tener un grupo de personas que hagan bien su trabajo, tener un sentido de pertenencia y desde ese punto de vista también nosotros podemos mejorar.

Autoridad 2

Bueno al ser parte de la gerencia como rector, he tratado de dar la mayor facilidad para que los compañeros se sientan a gusto en la institución, sin embargo, pienso que hay muchos de ellos que no se sienten conformes aquí y es

He tratado de conversar con muchos de ellos, pero no han permitido que se de este proceso de conversación.

no se ha realizado la motivación necesaria hacia los docentes,

hay compañeras que simplemente no pueden o no quieren integrarse.

tratado de hacer talleres de motivación, los docentes son muy reacios a este tema y terminamos sin hacer nada.

si se ha hecho un trabajo de motivación, falta mucho más de parte de las autoridades

si la motivación por parte de las autoridades mejorara, docentes se sentirían con un mayor apoyo y realizarían las cosas de una mejor manera.

por eso que no pueden cumplir a cabalidad su trabajo. He tratado de conversar con muchos de ellos, pero lamentablemente no han permitido que se de este proceso de conversación. Definitivamente estoy consciente que no se ha realizado la motivación necesaria hacia los docentes, pero siempre se les ha permitido trabajar tranquilos en sus puestos de trabajo, sin presiones, ni acoso de ninguna forma, creo que si debemos trabajar más en la motivación.

Autoridad 3 Bueno desde mi caso desde el vicerrectorado se ha tratado de trabajar en estos temas, pero hay compañeras que simplemente no pueden o no quieren integrarse. Y cuando sucede esto es muy penoso decir que no se puede trabajar. Es por eso que, en muchas ocasiones se ha tratado de hacer talleres de motivación, pero las y los docentes son muy reacios a este tema y terminamos sin hacer nada.

Autoridad 4 Con respecto a la motivación laboral, pienso que, si se ha hecho un trabajo de motivación, claro que falta mucho más de parte de las autoridades como es el señor rector y los vicerrectores, ya que pienso que, si la motivación por parte de las autoridades mejorara, las docentes se sentirían con un mayor apoyo y realizarían las cosas de una mejor manera.

<p>Ambiente de trabajo favorable</p>	<p>Investigador</p>	<p>En relación a la satisfacción laboral ¿Cómo son las condiciones del ambiente de trabajo en esta institución? Explique</p>
<p>el ambiente de trabajo, bueno es en dos secciones,</p> <p>no somos un solo equipo,</p> <p>en la tarde es un grupo de trabajo muy agradable, es un grupo muy homogéneo</p> <p>pero yo si veo ahí es un grupo unido</p>	<p>Autoridad 1</p>	<p>Bueno el ambiente de trabajo, bueno es en dos secciones, sección matutina y sección vespertina, hay que ser claro en este aspecto se divide en dos secciones, no somos un solo equipo, a veces si nos llevamos con los compañeros de la mañana no habido mayor problema, mayor discusión, como no hay mayor interrelación tampoco existe ese nexo que debería haber, bueno pero en la tarde es un grupo de trabajo muy agradable, es un grupo muy homogéneo donde se puede realizar una actividad sin mayor problema, en la mañana también tienen obviamente sus dificultades también ahí, si pero yo si veo ahí es un grupo unido la idea es que, la idea es seguir motivando, la idea es seguir siendo un equipo de trabajo, entonces el ambiente de trabajo para mí en la sección en la que yo trabajo, obviamente es un ambiente de trabajo agradable, donde uno viene a trabajar con todas las ganas todos los días, pero bueno todos los días se topa con problemas, en educación todos los días al manejar el talento humano de la institución todos los días hay problemas, hay inconvenientes pero esas son las relaciones humanas en las cuales nosotros debemos tratar de solventar, tratar de buscar los medios para que</p>

no existe
un manual de procedimientos,

sí
debe existir todo para que el
ambiente de trabajo sea
agradable, bueno,
tenemos que mejorar
ese ambiente de trabajo

los maestros se vayan
interesando que vengan
motivados a trabajar, que ese
ambiente de trabajo sea
excelente. el
ambiente de trabajo
es bueno las
relaciones interpersonales,
pero puede ser mucho mejor,
puede ser productivo
tener
excelencia académica,

pacíficamente se puedan
solucionar, aparte de eso que
el reglamento de la LOEI, nos
establece los lineamientos
claros en la resolución de
conflictos, entonces si es uno
de los mecanismos, pero ahí
es otra de las deficiencias que
nosotro tenemos, **no existe
un manual de procedimientos,**
en el manual de
procedimientos se establece
como podemos actuar en este
tipo de situaciones, de
acuerdo al manual de
procedimientos nos está
explicando qué y cómo
tenemos que hacerlo.
Definitivamente ese tipo de
actividades si son
complementarias y ese tipo
de actividades es un nuevo
reto para la nueva
administración, porque **sí
debe existir todo para que el
ambiente de trabajo sea
agradable, bueno,** entonces
nosotros **tenemos que mejorar
ese ambiente de trabajo**
definitivamente, no podemos
continuar con el mismo
ambiente de trabajo todo el
día, debemos siempre
mejorar, cambiar novedades,
debe existir cosas novedosas,
que **los maestros se vayan
interesando que vengan
motivados a trabajar, que ese
ambiente de trabajo sea
excelente.** Es bueno el
ambiente de trabajo no digo
que no, es bueno las
relaciones interpersonales,
pero puede ser mucho mejor,
puede ser productivo y si
hacemos productivo vamos a
tener u nosotros de hecho
excelencia académica, pero
que voy a amar lo que hago,
voy a venir, porque no lo voy

		<p>hacer porque es mi trabajo porque me pagan, lo voy hacer porque me gusta. Entonces definitivamente el ambiente de trabajo es bueno, pero definitivamente podemos mejorar.</p>
<p>las condiciones de trabajo en esta institución son buenas,</p> <p>en el colegio existe buenas condiciones de trabajo. el personal cumple con sus obligaciones, no tenemos que estar molestando a nadie.</p> <p>pienso que las condiciones de trabajo son buenas.</p>	<p>Autoridad 2</p>	<p>Bueno para mí las condiciones de trabajo en esta institución son buenas, ya que mucha gente que ha trabajado aquí y por diferentes motivos han tenido que irse a otras instituciones dicen que el trabajo en el Cotogchoa es muy tranquilo, que no hay presión, entonces se corrobora la información de que en el colegio existe buenas condiciones de trabajo. Además, cuando todo el personal cumple con sus obligaciones, no tenemos que estar molestando a nadie. A los compañeros y compañeras no se les ha pedido que hagan nada más que cumplir con su trabajo, entonces, entonces pienso que las condiciones de trabajo son buenas.</p>
<p>en el sostenimiento fiscal, es muy complicado, compañeras miran solo su propio beneficio y no la de los demás, el ambiente de trabajo sea incómodo.</p> <p>pésima actitud de las compañeras.</p>	<p>Autoridad 3</p>	<p>Bueno yo vengo de una institución particular donde todos teníamos la buena predisposición para trabajar y el ambiente de trabajo era muy bueno. Aquí en el sostenimiento fiscal, es muy complicado, ya que todas las compañeras miran solo su propio beneficio y no la de los demás, esto causa que el ambiente de trabajo sea incómodo. En algunas ocasiones yo he querido trabajar en este tema, pero lamentablemente no se ha podido y eso es por la pésima actitud de las compañeras. Y</p>

<p>clima de trabajo no sea bueno</p>		<p>son precisamente este grupo de compañeras que hacen que el clima de trabajo no sea bueno y tenga las demás docentes hacer grupos.</p>
<p>Las condiciones del ambiente de trabajo en nuestra institución, creo que es buena,</p> <p>las docentes se sientan bien,</p> <p>el trabajo diario,</p>	<p>Autoridad 4</p>	<p>Las condiciones del ambiente de trabajo en nuestra institución, creo que es buena, ya que todas las autoridades hemos tratado que todas las docentes se sientan bien, aunque si existen muchas dificultades con el personal, pienso que son cosas que se pueden superar con el trabajo diario, pero pienso que si hay un buen ambiente de trabajo.</p>
<p>En la ley, existen los estándares de calidad y uno de esos estándares habla acerca de la motivación, la recompensa laboral</p>	<p>Investigador</p>	<p>¿Existe en la institución lineamientos de recompensas y reconocimiento laboral? Explique</p>
<p>quien es el que hace con todo su corazón, cumple su comisión, cumple su rol de docente cumple sus planificaciones entrega a tiempo, ama su trabajo, ama a sus niños, ama dar clases,</p>	<p>Autoridad 1</p>	<p>En la ley, existen los estándares de calidad y uno de esos estándares habla acerca de la motivación, la recompensa laboral que son cosas que te van motivando y eso se debe tomar en educación, no con eso vamos a establecer quien es el mejor maestro y quien es el peor no, no simplemente quién es el cumple, quien es el que hace con todo su corazón, cumple su comisión, cumple su rol de docente cumple sus planificaciones entrega a tiempo, ama su trabajo, ama a sus niños, ama dar clases, entonces esa es la persona que se necesita motivarle y ese reconocimiento por los años de trabajo por el esfuerzo que realiza, debe realizarse, entonces de los 55 estándares ese era 1 de los</p>

<p>Falta de reconocimiento</p>	<p>existen comisiones donde se están estableciendo los lineamiento</p> <p>cuando existe un equipo de trabajo, existen ideas novedosas,</p> <p>donde hacemos las cosas bien, entonces definitivamente el reconocimiento a los maestros es una de las cosas fundamentales que se debe realizar, pero no se ha tomado tampoco muy en cuenta,</p>	<p>estándares que nosotros teníamos en amarillo o en rojo donde tenemos que mejorar, entonces de hecho ya existen comisiones donde se están estableciendo los lineamiento y de hecho se va a mejorar, ese es una de las cosas que se van a establecer y se van a dar ideas, cuando existe un equipo de trabajo, existen ideas novedosas, donde podemos ayudarnos, donde podemos motivarnos, donde hacemos las cosas bien, entonces definitivamente el reconocimiento a los maestros es una de las cosas fundamentales que se debe realizar pero no se ha tomado tampoco muy en cuenta pero sí ese es otro reto para la nueva administración, para que esos estándares se cumplan, aparte que se cumplan legalmente y el personal se sienta bien.</p>
	<p>ha realizado un manual de lineamientos de recompensa y reconocimiento,</p> <p>no se ha socializado</p> <p>es la aprobación y la aplicación de todo lo que consta en el manual.</p> <p>reconocimiento a docentes y autoridades por cumplir 20 o 25 años de trabajo, personal docente o autoridades hayan adquirido</p>	<p>Autoridad 2</p> <p>Bueno gracias al compañero Alex Mancero se ha realizado un manual de lineamientos de recompensa y reconocimiento, sin embargo, hay que reconocer que todavía no se ha socializado con los compañeros y compañeras, ya que todavía no ha sido aprobado por el distrito. Pero el manual está realizado ahora lo que resta es la aprobación y la aplicación de todo lo que consta en el manual. Ahí por ejemplo hay el reconocimiento a docentes y autoridades por cumplir 20 o 25 años de trabajo, o cuando el personal docente o autoridades hayan adquirido</p>

un título por mejora de estudios,

si hay un manual de procedimientos, constan algunos procesos para el reconocimiento de las labores de docentes y autoridades.

este manual, no ha sido aprobado por la autoridad competente y por ende no se ha podido socializar con los docentes.

el documento completo aprobado y socializado, ponerlo en práctica y darle un seguimiento

creo que si existen en la institución.

no se lo ha puesto en práctica, se hizo un reconocimiento a un docente por sus 25 años de trabajo.

estamos trabajando para que se pueda concretar este documento y ponerlo inmediatamente en práctica.

Autoridad 3

un título por mejora de estudios, entre otras cosas.

Bueno, si hay un manual de procedimientos, donde constan algunos procesos para el reconocimiento de las labores de docentes y autoridades. Lo que, si puedo reconocer que este manual, no ha sido aprobado por la autoridad competente y por ende no se ha podido socializar con los docentes.

Entonces tampoco es culpa de los docentes que ellos no sepan sobre este tema, pero está en nuestro compromiso que cuando ya se tenga el documento completo aprobado y socializado, ponerlo en práctica y darle un seguimiento por parte de la autoridad competente.

Autoridad 4

En cuanto a los lineamientos de recompensa y reconocimiento, creo que si existen en la institución.

Aunque no lo hemos evidenciado, porque no se lo ha puesto en práctica, solo en una ocasión se hizo un reconocimiento a un docente por sus 25 años de trabajo.

No he conocido de otra ocasión que hayan hecho esto. Sin embargo, estamos trabajando para que se pueda concretar este documento y ponerlo inmediatamente en práctica.

Investigador

¿Cómo se desarrolla el proceso de regulación de conflictos en resolución de problemas en esta institución?
Explique

<p>Lineamientos y normativas</p>	<p>la resolución de conflictos,</p> <p>siempre en hablar, hablamos antes de llegar a sanciones,</p> <p>llamamos a la persona involucrada y conversamos y tratamos de dar solución,</p> <p>hacemos en aspecto propositivo,</p> <p>conversamos y desde ahí a salido muchísimos resultados,</p> <p>resolución de conflictos todo está basado en el reglamento a la LOEI,</p> <p>llamado de atención verbal, segundo llamado de atención por escrito, tercero</p>	<p>Autoridad 1</p>	<p>Bueno de hecho la resolución de conflictos, nosotros nos hemos manejado con el Dr. Carlos Espinoza, siempre en hablar, hablamos antes de llegar a sanciones, reglamentos, LOEI, siempre hemos tenido esa política, les llamamos a la persona involucrada y conversamos y tratamos de dar solución, Esa es la mejor vía. Porque nos va a entender, un compañero nos puede entender, cuando ve que las cosas las hacemos positivamente, cuando la hacemos en aspecto propositivo, la persona nos va a entender, no somos de las personas que decimos este es tu error y tienes que cambiar, no sino hacerle entender primero que es un error que cometió, que es una falta que cometió o que es una actitud que no es agradable o que no es buena para el funcionamiento de la institución, entonces nosotros primero llamamos, conversamos y desde ahí a salido muchísimos resultados, créeme que la mayoría de todos los casos se han solucionado, nosotros hemos llegado a conflictos nada graves aquí en la institución, todo se ha solucionado de primera, si ha habido un caso en el cual tuvimos que separar a un docente, pero buena esa situación era un docente nuevo, no sabíamos quién era, pero esa resolución de conflictos todo está basado en el reglamento a la LOEI, que es lo que dice no cierto primero llamado de atención verbal, segundo llamado de atención por escrito, tercero</p>
---	---	--------------------	---

una sanción pecuniaria que va desde el 1 al 10 por ciento del sueldo y el cuarto que sería ya la disposición al distrito,

conflicto académico obviamente interviene el vicerrectorado, conflicto de relaciones humanas interviene el talento humano,

unas de las políticas es tratar de entender también al ser humano, de conocer cuál es su forma de pensar,

primero sería tratar de nosotros conocer al ser humano, conocer su problema y de ahí empezar a darle solución.

la política de siempre conversar con las partes involucradas

siempre se ha dialogado, no hemos llegado a sumarios administrativos ni destituciones

una sanción pecuniaria que va desde el 1 al 10 por ciento del sueldo y el cuarto que sería ya la disposición al distrito, entonces si las sanciones va por ahí, pero nosotros antes de llegar a esas sanciones tratamos de solucionar conjuntamente con todas las autoridades, dependiendo si es un conflicto académico obviamente interviene el vicerrectorado, si es un conflicto de relaciones humanas interviene el talento humano, entonces siempre las autoridades estamos involucradas en estos temas para resolución de conflictos y créeme que nos ha dado muy buenos resultados, yo creo que esa línea se debe mantener, no fundamentarnos en la LOEI en lo que dice el reglamento que a la primera sancionas y sancionas, yo creo que unas de las políticas es tratar de entender también al ser humano, de conocer cuál es su forma de pensar, porque hizo eso, porque cometió algún error debe haber alguna razón, primero sería tratar de nosotros conocer al ser humano, conocer su problema y de ahí empezar a darle solución.

Autoridad 2

Bueno en nuestra institución conjuntamente con las demás autoridades, hemos tenido la política de siempre conversar con las partes involucradas para tratar de resolver los conflictos, siempre se ha dialogado, no hemos llegado a sumarios administrativos ni destituciones como sí ha sucedido en otras instituciones. La mayoría de

		<p>veces se habla, se comunica directamente con los involucrados. Solamente en una ocasión que ya no se podía soportar se emitió los llamados de atención verbales y por escrito y lo que desembocó en una destitución, pero todos los demás casos se han resuelto puertas a dentro.</p>
<p>todo lo posible para que todos conozcamos acerca de estos procesos de regulación de conflictos, y es más pienso que si se ha puesto en práctica,</p> <p style="text-align: right;">y así</p> <p>hemos podido solucionar problemas entre docentes,</p>	<p>Autoridad 3</p>	<p>Sin duda pienso que las autoridades hemos hecho todo lo posible para que todos conozcamos acerca de estos procesos de regulación de conflictos, y es más pienso que si se ha puesto en práctica, ya que hemos informado a los padres de familia, docentes, estudiantes es decir toda la comunidad educativa, sobre el proceso de regulación de conflictos y así hemos podido solucionar problemas entre docentes, entonces pienso que si se ha trabajado en este tema.</p>
<p>He manejado algunos procesos de resolución de conflictos, a través de la comunicación directa con los involucrados, y así hemos encontrado soluciones,</p>	<p>Autoridad 4</p>	<p>En este caso, como estoy relacionado directamente en la subinspección del departamento de recursos humanos, he tenido muchos casos acerca de la regulación de los conflictos en resolución de problemas con los docentes específicamente. He manejado algunos procesos de resolución de conflictos, a través de la comunicación directa con los involucrados, y así hemos encontrado soluciones, sin llegar a casos más graves de sanciones.</p>
	<p>Investigador</p>	<p>Desde su concepción ¿Cómo se ponen en práctica las</p>

comunicación tiene que ser efectiva. Si no existe comunicación efectiva van a existir problemas y eso si hemos tenido problemas como autoridades por la comunicación efectiva,

en la presencialidad es mucho más sencillo es mucho más fácil pero igual las barreras que establecemos entre los

habilidades comunicativas atendiendo a la comunicación asertiva, la empatía y la apertura de escucha en esta institución? Explique

Autoridad 1

Venimos nosotros de un período de pandemia donde la comunicación tuvo que haber sido efectiva, porque de hecho si yo necesito hablar con alguien sobre un tema y dejarlo pasar para más tarde, luego te olvidas, entonces la comunicación tiene que ser efectiva. Si no existe comunicación efectiva van a existir problemas y eso si hemos tenido problemas como autoridades por la comunicación efectiva, nosotros creemos y de hecho del mismo Ministerio nos obliga mediante el correo institucional a tener una comunicación efectiva con nosotros mismos, pero nosotros por ejemplo estamos acostumbrados a nuestro correo personal, entonces poco lo utilizamos a nuestro correo institucional, pero no esa debe ser otra de las estrategias en las cuales nosotros los docentes utilicemos nuestros correos institucionales, porque el Whatsapp según el ministerio de educación no es medio de comunicación legal y definitivamente nosotros debemos y tenemos que apuntar la comunicación efectiva, porque sin eso no podemos tener una institución, ahora en la presencialidad es mucho más sencillo es mucho más fácil pero igual las barreras que establecemos entre los

<p>Comunicación efectiva y asertividad y empatía</p>	<p>mismos seres humanos,</p> <p>entonces sí creo que la comunicación efectiva es uno de los aspectos fundamentales en los cuales nosotros tenemos y debemos fundamentarnos para que exista el éxito y más que todo para que mejoren las relaciones humanas,</p> <p>muchas personas nos comunicamos más efectivamente,</p> <p>es fundamental que para el éxito de una institución obviamente se tenga una comunicación efectiva,</p>	<p>mismos seres humanos, entre las mismas autoridades y el personal docente, son barreras que a veces no nos permiten hablar de una forma abierta frente a esta situación, entonces sí creo que la comunicación efectiva es uno de los aspectos fundamentales en los cuales nosotros tenemos y debemos fundamentarnos para que exista el éxito y más que todo para que mejoren las relaciones humanas, somos seres humanos, somos personas que nuestra personalidad es comunicarse es vivir en sociedad, y para vivir en sociedad debemos comunicarnos, de hecho muchas personas nos comunicamos más efectivamente, somos más abiertos, otros son menos abiertos, obviamente esto se da de acuerdo a su personalidad, pero es fundamental que para el éxito de una institución obviamente se tenga una comunicación efectiva, otras de las cosas que se debe trabajar en la nueva administración.</p>
	<p>una de las habilidades que más se ha potencializado por parte de las autoridades es la comunicación,</p> <p>de empatía, pienso que, si se ha trabajado constantemente con los compañeros y compañeras,</p>	<p>Autoridad 2</p> <p>Bueno, como ya he mencionado una de las habilidades que más se ha potencializado por parte de las autoridades es la comunicación, quizá no habrá una comunicación al 100%, pero si se ha tratado de desarrollar esta habilidad. Ahora cuando hablamos de empatía, pienso que, si se ha trabajado constantemente con los compañeros y compañeras, ya que siempre han pedido permiso por algún</p>

En la parte de escucha, siempre se ha dicho que el rectorado, donde siempre se ha escuchado las propuestas de los demás,

la comunicación asertiva, desde el vicerrectorado si se lo ha hecho, tratado de conversar con las docentes sobre temas relacionados a la docencia, la empatía ha sido uno de los factores que personalmente lo he practicado mucho.

aquí siempre se les ha escuchado a todas las docentes,

si hay comunicación asertiva, ya que siempre hemos practicado la comunicación entre docentes y con toda la comunidad educativa.

siempre ha habido empatía para con todas las docentes, en

problema familiar o de salud, siempre se ha dado la apertura para que puedan ausentarse a nadie se le ha negado ningún permiso. En la parte de escucha, siempre se ha dicho que el rectorado, es un rectorado de puertas de abiertas, donde siempre se ha escuchado las propuestas de los demás, claro también está que no siempre se ha podido dar paso algunas peticiones, pero se ha tratado de escuchar y tomar los mejores consejos para ponerlos en práctica.

Autoridad 3

Desde el punto de vista de la comunicación asertiva, desde el vicerrectorado si se lo ha hecho, ya que todo el tiempo hemos tratado de conversar con las docentes sobre temas relacionados a la docencia, el valor de la empatía ha sido uno de los factores que personalmente lo he practicado mucho. Sin embargo, hay personas que no colaboran con el trabajo que uno quiere realizar. Y acerca de la escucha, aquí siempre se les ha escuchado a todas las docentes, claro que de las opiniones que ellas imparten se toma algunas sugerencias que posteriormente se los realizará.

Autoridad 4

Bueno por este lado, pienso que, si hay comunicación asertiva, ya que siempre hemos practicado la comunicación entre docentes y con toda la comunidad educativa. Además de parte de la subinspección siempre ha habido empatía para con todas las docentes, en

cualquier caso, de
enfermedad o calamidad
doméstica,

siempre
hemos escuchado las
inquietudes de todos.

yo
en los años que voy aquí
sabes que yo le he llegado a
querer a la institución mucho,
y eso es parte de la identidad,

existe un
compromiso,
tienes
un sentido de pertenencia y
le quieres,
compromiso nace,

tú sabes lo que tiene que
hacer y sabes que además de

cualquier caso, de
enfermedad o calamidad
doméstica, también siempre
se ha dado la oportunidad de
hablar y nosotros siempre
hemos escuchado las
inquietudes de todos.

Investigador ¿Cómo podría explicar Ud.
¿Su compromiso con la
institución y con la docencia?
Explique

Autoridad 1 Bueno veras yo he trabajado
durante 25 años en muchas
instituciones, he trabajado en
el central técnico, en la
Unidad educativa Jacinto
Jijón y Caamaño, en el Santa
Ana, en la Juan Montalvo, en
la Jacinto Jijón y Caamaño de
Amaguaña, y sigo trabajando
en el Henry Dunan,
definitivamente todo esos
nexos, todas esas relaciones
que nosotros tenemos, y toda
la experiencia, entonces si yo
he trabajo durante mucho
tiempo en muchas
instituciones, obvio vas
queriendo a la institución , yo
en los años que voy aquí
sabes que yo le he llegado a
querer a la institución mucho,
y eso es parte de la identidad,
he llegado a querer mucho a
la institución y creo que lo
importante de todo esto es
que nosotros, existe un
compromiso, porque le
quieres a la institución, tienes
un sentido de pertenencia y
le quieres, entonces el
compromiso nace, entonces
automáticamente es un
compromiso porque tú sabes
a qué hora entras a trabajar,
tú sabes lo que tiene que
hacer y sabes que además de

Sentido de pertenencia	<p>esto tienes que siempre dar un adicional, que no solo cumplas con tu labor siempre haz un poquito más en beneficio de la institución,</p>		<p>esto tienes que siempre dar un adicional, a mí por ejemplo me enseñan a que no solo cumplas con tu labor siempre haz un poquito más en beneficio de la institución, entonces ese es el compromiso que tenemos nosotros los docentes de hecho con nuestro trabajo y lo he venido haciendo, lo he venido cumpliendo y ese compromiso hace que nosotros las autoridades tengamos el respeto de los demás compañeros y seamos un ejemplo para todos ellos, porque debe existir compromiso para continuar adelante.</p>
	<p>El compromiso que tengo con la institución es grande, he trabajado en beneficio de la institución Un compromiso que he tratado de plasmarlo todos los días en mi trabajo, tengo un compromiso enorme con mis estudiantes, al ser docente de la especialidad, ya que debo enseñar a mis estudiantes el amor por su institución y sobre todo por la especialidad.</p>	<p>Autoridad 2</p>	<p>El compromiso que tengo con la institución es grande, ya que todos estos 12 años he trabajado en beneficio de la institución a la cual la tengo mucho aprecio por todo lo que me ha enseñado. Un compromiso que he tratado de plasmarlo todos los días en mi trabajo, donde doy todo lo mejor de mí, para que todo salga muy bien en el trabajo administrativo y académico. Además, tengo un compromiso enorme con mis estudiantes, al ser docente de la especialidad, por cierto, la único en el valle, tengo un enorme compromiso, ya que debo enseñar a mis estudiantes el amor por su institución y sobre todo por la especialidad.</p>
	<p>he puesto todo mi compromiso en esta institución, he realizado</p>	<p>Autoridad 3</p>	<p>Bueno yo he puesto todo mi compromiso en esta institución, desde que me nombraron para ser parte de las autoridades, he realizado</p>

mi trabajo de la manera más comprometida.
la docencia, yo estoy muy comprometida con mi trabajo y con mis estudiantes y todas las enseñanzas

Tengo un compromiso con toda la institución,

y con el trabajo que realizo aquí, es por eso que cuando me han encargado alguna labor lo he hecho con el mayor de los gustos,

soy docente del área de bachillerato técnico y me gusta enseñar y aprender de mis estudiantes.

Autoridad 4

mi trabajo de la manera más comprometida. En el caso de la docencia, yo estoy muy comprometida con mi trabajo y con mis estudiantes y todas las enseñanzas que pueden recibir de mí.

Tengo un compromiso con toda la institución, hace más de 20 años que he trabajado aquí, y siempre le he tenido un enorme cariño. Y por eso tengo un gran compromiso con mi institución y con el trabajo que realizo aquí, es por eso que cuando me han encargado alguna labor lo he hecho con el mayor de los gustos, y más cuando se trata de mi labor como docente, ya que soy docente del área de bachillerato técnico y me gusta enseñar y aprender de mis estudiantes.

Investigador

Desde su criterio ¿Cómo es el liderazgo que se desarrolla en esta institución? Explique

fue un liderazgo bueno
por
el equipo de trabajo

Autoridad 1

Bueno fue un liderazgo bueno se trató de cumplir con muchos aspectos, pero el liderazgo fue bueno, pero por el equipo de trabajo que va formando, porque uno puede tener las mejores intenciones y si yo no tengo un buen equipo de trabajo a mi alrededor. Entonces en el aspecto físico Carlos se rodeó de mi persona que a mí me gusta ser entrador, a mí me gusta colaborar, a mí me gusta ver que todo este limpio, me gusta que todas las relaciones estén bien que el aspecto físico y que toda la institución este muy bien presentada en todos los

el equipo de trabajo es el que fundamenta el trabajo en equipo, entonces el liderazgo puede ser bueno, características del líder, mucha comunicación efectiva, escuchar, ser propositivo, ser un coach frente a los problemas que se van presentando, frente a tus compañeros, líder es establecer relaciones humanas de respeto, consideración y más que todo el ambiente de trabajo,

Carlos las ha tenido algunas, pero si le falta complementar algunas otras,

aspectos, entonces el equipo de trabajo es el que fundamenta el trabajo en equipo, entonces el liderazgo puede ser bueno, el liderazgo tiene muchas características del líder, mucha comunicación efectiva, escuchar, ser propositivo, ser un coach frente a los problemas que se van presentando, frente a tus compañeros, eso es ser un líder es establecer relaciones humanas de respeto, consideración y más que todo el ambiente de trabajo, hay muchas características positivas del liderazgo, Carlos las ha tenido algunas, pero si le falta complementar algunas otras, no porque este saliendo nosotros le vamos a echar leña, yo he sido parte del equipo, a mí me ha gustado trabajar, yo creo que la disciplina de la institución la he manejado bien, todos los procesos se han manejado bien, de hecho tropezándose se aprende, hemos cometido algunos errores pero si vamos mejorando, esa es la idea. Carlos ha sido un buen líder, tiene muchos aspectos positivos pero también tiene como todo ser humano tiene aspectos negativos que hay que mejorar, pero de ahí fue un buen líder que estuvo 12 años en el rectorado y más que todo creo que cuando uno ya pasa un período, yo creo que también hay que dar paso a otras generaciones, porque viene con nuevas ideas, vienen con ideas actualizadas de educación de procesos, entonces yo creo que las cosas se manejan de esa

**Liderazgo
asertivo**

fue un líder muy colaborador, crecimos físicamente, tenemos los documentos al día,

forma, pero si fue un buen líder, fue un líder muy colaborador, crecimos físicamente, tenemos los documentos al día, entonces son características positivas, claro que él ha tenido que utilizar su carácter fuerte para poder obtener resultados, pero yo creo que esa es una metodología de él, entonces nosotros definitivamente le apoyamos porque me siento comprometido, yo no le apoyo porque él es el rector, yo le apoyo porque yo me siento comprometido, porque me gusta mi trabajo, porque me encanta hacer las cosas bien hechas, porque veo también que él tiene ese ánimo de hacer las cosas, fue un buen líder y espero que le vaya bien al lugar que vaya a ocupar, que sea un aporte para la institución y de hecho a los nuevos compañero que toman todas estas sugerencias para mejorar el trabajo de la nueva administración.

liderazgo practicado por todas las autoridades en los diferentes niveles es muy bueno, dirigir de la mejor manera a los docentes en cada uno de los departamentos.

debemos mejorar en muchos aspectos, conseguir un liderazgo

Autoridad 2

En realidad, estoy muy seguro que el liderazgo practicado por todas las autoridades en los diferentes niveles es muy bueno, ya que se ha tratado de dirigir de la mejor manera a los docentes en cada uno de los departamentos. Me he rodeado de gente que me ha ayudado y apoyado en todo, pero como a toda regla hay su excepción. Estoy muy claro que debemos mejorar en muchos aspectos, pero creo que con trabajo se va a poder superar cada día hasta conseguir un liderazgo

efectivo, participativo y sobre todo empático.			efectivo, participativo y sobre todo empático.
ha habido un buen liderazgo, los docentes han podido expresar lo que piensan, líder, que he tratado de apoyar a todas mis docentes en su trabajo,	Autoridad 3		Bueno en el caso de liderazgo, Pienso de mi parte ha habido un buen liderazgo, donde cada uno de los docentes han podido expresar lo que piensan, he sido una líder, que he tratado de apoyar a todas mis docentes en su trabajo, para que lo puedan hacer su trabajo de una buena manera.
al liderazgo si falta un poco, algunos problemas que se han dado precisamente por la falta de un buen liderazgo en la institución podemos practicar un mejor liderazgo y así hacer un mejor trabajo en beneficio de toda la institución educativa.	Autoridad 4		Con respecto al liderazgo de las autoridades, pienso que, si falta un poco, ya que hay algunos problemas que se han dado precisamente por la falta de un buen liderazgo en la institución y yo como parte de las autoridades hago mea culpa, pero tenemos la oportunidad de cambiar esta situación, quizás podemos practicar un mejor liderazgo para con nuestros compañeros y con toda la comunidad educativa y así hacer un mejor trabajo en beneficio de toda la institución educativa.

Tabla 2*Categorización Docentes*

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
		Investigador	Desde su punto de vista ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la participación de equipos de trabajo en esta Institución? Explique
		Docente 1	Bueno en cuanto a la pregunta, considero yo que

	<p>liderazgo de las autoridades</p> <p>debemos aparte de ser docentes como nosotros debemos ayudarnos entre compañeros a resolver diferentes situaciones, resolver diferentes trabajos</p> <p>pero lamentablemente aquí no habido ese apoyo,</p>	<p>los grupos de trabajo viene por medio de un liderazgo de las autoridades que nos indican mejor dicho que nos ayudan a nosotros como debemos aparte de ser docentes como nosotros debemos ayudarnos entre compañeros a resolver diferentes situaciones, resolver diferentes trabajos que se realizan dentro de la institución, pero lamentablemente aquí no habido ese apoyo, considero yo que uno como docente ha visto la forma de como asociarse con los compañeros a fines y poder realizar esos equipos de trabajo y salir adelante.</p>
<p>Carencia de trabajo en equipo</p>	<p>Docente 2</p> <p>el trabajo en equipo era a traves de las coordinaciones,</p> <p>trabajo sea más optimo, al momento de la toma de decisiones o al incluir nuevos proyectos, nuevas ideas en realidad no se la hacían de manera conjunta siempre había favoritismos</p> <p>creo que no fue lo mejor, pese que había una organización importante creo que no rindió los frutos que se esperaba porque no se tomaba en cuenta o no se daba apertura a todas las ideas.</p>	<p>Buenos días Daly muchas gracias por tomar mis aportes en esta entrevista. Yo considero cómo funcionaba aquí en la institución el trabajo en equipo era a traves de las coordinaciones, entonces habían coordinaciones por subniveles y a traves de ellas se buscaba que el trabajo sea más optimo, sin embargo al momento de la toma de decisiones o al incluir nuevos proyectos, nuevas ideas en realidad no se la hacía de manera conjunta siempre había favoritismos hacia tal o cual persona, entonces desde ese punto de vista creo que no fue lo mejor, pese que había una organización importante creo que no rindió los frutos que se esperaba porque no se tomaba en cuenta o no se daba apertura a todas las ideas.</p>

<p>la participación en equipo fue poca colaborar en equipo a trabajar, hacer algún trabajo en bien de la institución o de los niños</p>	Docente 3	<p>Bueno la participación en equipo fue poca pero siempre que se llamó a colaborar en equipo a trabajar, hacer algún trabajo en bien de la institución o de los niños estamos dispuestas las docentes a colaborar en lo que las autoridades nos designan o nos pidan.</p>
<p>no hay mucho ese equipo de trabajo, falta compartir de conocimientos, ese compartir del grupo,</p>	Docente 4	<p>Bueno con respecto a lo que yo he observado no hay mucho ese equipo de trabajo, creo que falta un poquito ese compartir de conocimientos, ese compartir del grupo, tal vez en mi área como soy de inicial y preparatoria lo hemos visto y los hemos venido realizando que, si hay ese grupo de trabajo, pero con respecto a ponernos a nosotros a relacionarnos con las otras compañeras que es de básica no lo hemos hecho, entonces muy poco, tal vez ese equipo de trabajo que no hay todavía, tal vez solo lo hemos visto en mi área de inicial.</p>
<p>equipo de trabajo que no hay todavía,</p>	Docente 5	<p>Bien buenas tardes, muchas gracias por la invitación, bien, los equipos de trabajo en esta institución si bien han estado establecidos, quizás se puede decir que no se han aplicado mucho en la práctica en la realidad no se ha ejecutado mucho la labor que cada uno debía realizarla y eso es un aspecto que hay que mejorar, porque se han establecido, está en papeles, pero si hay que ponerlo en práctica.</p>
<p>los equipos de trabajo si bien han estado establecidos, no se han aplicado mucho en la práctica</p>	Docente 6	<p>Buenas tardes para mi manera de pensar,</p>

no existe un buen equipo de trabajo, cada docente hace su trabajo individual

no tienen una buena relación con la autoridad directa, entonces las compañeras no ponemos mucho interés en hacer los trabajos en equipo,

no habido una motivación

la autoridad no tiene liderazgo

cumplir a lo que uno se puede dentro de la institución, no se ha podido avanzar en cuanto a la

no existe un buen equipo de trabajo, ya que cada docente hace su trabajo individual sin muchas veces tomar en cuenta a los demás profesores, lo cual anula el trabajo en equipo. Adicionalmente, he podido observar que, como las compañeras no tienen una buena relación con la autoridad directa, entonces las compañeras no ponemos mucho interés en hacer los trabajos en equipo, simplemente realizamos el trabajo que tenemos que realizar cada una y no colaboramos con las demás.

Investigador Desde su experiencia ¿Cómo se desarrolla el proceso de motivación laboral por parte de la gerencia en esta Institución? Explique

Docente 1 Bueno en cuanto a esta pregunta no habido una motivación se podría decir una motivación asertiva en cuanto a la autoridad hacia el equipo de trabajo que somos en este caso los docentes, porque habido grupos de trabajo grupos que se han formado dentro de la institución por el mismo hecho de que la autoridad no tiene liderazgo no ha sabido llevar ese grupo de trabajo liderando como es, si no la autoridad se ha hecho a un grupo y al otro como que le ha dejado ahí, entonces no habido ese liderazgo y pienso yo que uno también de esa forma se ha visto es cumplir a lo que uno se puede dentro de la institución, porque no se ha podido avanzar en cuanto a la

Escaza motivación laboral	unión del grupo		unión del grupo que es de trabajo de la institución sino cada quien por su lado.	
	Lejos de haber una motivación es un tema casi de persecución cosas de manera impositiva	hubo	Docente 2	Lejos de haber una motivación aquí lo que hubo es un tema casi de persecución porque se hacia las cosas de manera impositiva en algunos casos y la cuestión es que te digo y tienes que hacer porque por último yo soy la autoridad, entonces también cuando había ideas nuevas no eran tomadas en cuenta y eso desmotivaba mucho, entonces no había motivación, pero si había como vuelvo y repito si había preferencias.
	había ideas nuevas no eran tomadas en cuenta y eso desmotivaba mucho, no había motivación,	Docente 3	Desde mi forma de pensar hay poca motivación, ósea falta de parte de las autoridades, ósea les falto bastante, ósea no hay un, ósea no teníamos motivación para algunas cosas que teníamos que hacer y más que nada se hacía solo por trabajo en verdad.	
	poca motivación, no teníamos motivación y más que nada se hacía solo por trabajo en verdad.	Docente 4	Bueno una motivación, creo que no, no habido mucho esa motivación, tal vez solo ha sido frases cortas o algo corto, pero no en sí, algo que nos motive a los docentes, algo que motive al docente a venir, creo que, si eso falta de parte de las autoridades, ha faltado esa motivación, el no tanto, a veces dejar un lado el lado del trabajo y un poquito enfocarnos en lo más humano, si falta.	
	motivación, no, no habido mucho esa motivación, ha faltado esa motivación, el no tanto, a veces dejar un lado el lado del trabajo y un poquito enfocarnos en lo más humano,	Docente 5	Bueno si bien siempre se reconoce la labor de todos los profesores pero sí creo que se	

podría hacer un poco más,
cosas

pequeñas
motivando al trabajador,

palmadita en la espalda que
nos digan que estamos
haciendo bien el trabajo y que
todos participemos de la
misma manera
equitativamente,

nosotros como profesores
debemos ser los motivadores
con nuestros estudiantes pero
para ello debemos estar
motivados nosotros primero.

no existe motivación laboral,

que si el personal se
encuentra desmotivado va a
realizar un trabajo mediocre,
perjudicar en el
crecimiento de la institución.

las
autoridades, deben trabajar
muy fuerte para motivar al
personal y así conseguir que
todos los docentes tengan una
buena actitud frente al trabajo

podría hacer un poco más, yo
que se algún diploma cosas
pequeñas que siempre este
motivando al trabajador, yo
creo que todos necesitamos
de vez en cuando una
palmadita en la espalda que
nos digan que estamos
haciendo bien el trabajo y que
todos participemos de la
misma manera

equitativamente, entonces si
se debe enfocar el trabajo en
ese aspecto, también a
motivar a los profesores, yo
lo que he sentido
personalmente es que las
personas que quizás ya tienen
seguro su trabajo, su
nombramiento como que se
acomodan y están en una
zona de confort, y no,
nosotros como profesores
debemos ser los motivadores
con nuestros estudiantes pero
para ello debemos estar
motivados nosotros primero.

Docente 6

Bueno, desde mi perspectiva
no existe motivación laboral,
lo cual pienso es un grave
error, ya que si el personal se
encuentra desmotivado va a
realizar un trabajo mediocre,
lo cual puede perjudicar en el
crecimiento de la institución.
Es por eso que las
autoridades, deben trabajar
muy fuerte para motivar al
personal y así conseguir que
todos los docentes tengan una
buena actitud frente al trabajo
y realizarlo con el mayor
gusto.

Investigador

En relación a la satisfacción
laboral ¿Cómo son las
condiciones del ambiente de
trabajo en esta institución?
Explique

<p>Ambiente laboral desfavorable</p>	<p>lamentablemente el ambiente ha sido un ambiente muy tenso muchas dificultades,</p> <p>la injusticia que se ha dado, ejemplo mucha apertura al padre de familia y el docente a un lado,</p> <p>no habido una buena apertura ni una buena relación para que haya un clima laboral agradable.</p>	<p>Docente 1</p>	<p>Bueno con respecto a esta pregunta lamentablemente el ambiente ha sido un ambiente muy tenso en el que ha habido muchas dificultades, bueno en si no he tenido yo problemas directamente con la autoridad pero si he visto las cosas que han sucedido con otras compañeras y la injusticia que se ha dado, por ejemplo mucha apertura al padre de familia y el docente a un lado, y eso no se debe dar cuando el docente es el que entrega el trabajo forma a los estudiantes y creo que es el principal actor para que se dé una buena enseñanza hacia los niños pero eso no se ha dado lamentablemente porque la autoridad ha sido una persona que en si sea centrado en apoyar al padre de familia y como que al docente dejarle a un lado entonces no habido una buena apertura ni una buena relación para que haya un clima laboral agradable.</p>
	<p>quien dirija pone o marca el compás de cómo van hacer las relaciones hay favoritismos o preferencias</p> <p>el clima laboral en esta institución lamentablemente este dado por grupos,</p>	<p>Docente 2</p>	<p>Para mí la cabeza de quien dirija pone o marca el compás de cómo van hacer las relaciones y si desde quien dirige, hay favoritismos o preferencias hacia un grupo u otro eso inevitablemente va a provocar que haya una división, entonces el clima laboral en esta institución lamentablemente este dado por grupos, grupos de quienes estaban o están a fines de quien dirigía en ese momento y de los que no estábamos de acuerdo con algunas cosas, pero estuvimos en desacuerdo</p>

<p>Las condiciones del ambiente por parte de los docentes hay un buen clima laboral, de las autoridades si ha faltado que nos den esa apertura para tal vez opinar dar nuestro punto de vista, falto pedir nuestro punto de vista.</p>	<p>Docente 3</p>	<p>con los argumentos respectivos.</p>
<p>me sentí más relajada más cómoda</p>	<p>Docente 4</p>	<p>Las condiciones del ambiente en la mayor parte, por parte de los docentes hay un buen clima laboral, pero a veces un poquito de las autoridades si ha faltado que nos den esa apertura para tal vez opinar dar nuestro punto de vista, yo pienso eso que falto pedir nuestro punto de vista.</p>
<p>el ambiente en mi área de trabajo donde yo me refiero que es inicial y preparatoria si habido tal vez ese acojo a mí,</p>	<p>Docente 4</p>	<p>Bueno al yo poder llegar y yo lo tengo muy claro, algo llegar de otra institución, bueno yo lo he comparado, al yo llegar de una institución, institución donde fue muy fuerte, donde las autoridades también eran muy fuertes muy tajantes, al yo llegar acá, yo me sentí más relajada más cómoda puedo decir que mi autoridad en el tiempo que estaba no era tanto como la anterior de donde yo venía, aparte de eso también el ambiente en mi área de trabajo donde yo me refiero que es inicial y preparatoria si habido tal vez ese acojo a mí, pero a comparación de los otros compañeros no nos hemos relacionado personalmente, no hemos conversado, no hemos socializado mucho, entonces no puedo decir que yo me llevo con todos, como yo digo hemos mantenido el margen del respeto si pero falta, falta creo que esa comunicación, ese compartir, o ese socializar con los demás para que mejore el ambiente de trabajo.</p>
<p>sí, pero falta, falta creo que esa comunicación, ese compartir, o ese socializar con los demás para que mejore el ambiente de trabajo.</p>	<p>Docente 4</p>	<p>Bueno al yo poder llegar y yo lo tengo muy claro, algo llegar de otra institución, bueno yo lo he comparado, al yo llegar de una institución, institución donde fue muy fuerte, donde las autoridades también eran muy fuertes muy tajantes, al yo llegar acá, yo me sentí más relajada más cómoda puedo decir que mi autoridad en el tiempo que estaba no era tanto como la anterior de donde yo venía, aparte de eso también el ambiente en mi área de trabajo donde yo me refiero que es inicial y preparatoria si habido tal vez ese acojo a mí, pero a comparación de los otros compañeros no nos hemos relacionado personalmente, no hemos conversado, no hemos socializado mucho, entonces no puedo decir que yo me llevo con todos, como yo digo hemos mantenido el margen del respeto si pero falta, falta creo que esa comunicación, ese compartir, o ese socializar con los demás para que mejore el ambiente de trabajo.</p>

<p>y si es algo muy positivo en realidad,</p>	Docente 5	<p>Bueno yo llevo desde el mes de febrero, este segundo quimestre y si es algo muy positivo en realidad, que yo me integre de una manera muy buena a la institución de todos, autoridades, compañeros he recibido esa apertura, me han permitido integrarme, me han permitido llegar a muchos de ellos, entablar una relación quizás más cercana con varios profesores con varios compañeros, con las profesoras de la mañana incluso, entonces es algo muy bonito en realidad yo si tenía mucho temor, como todos cuando es algo nuevo nos da mucho temor pero fue una integración que en realidad no la sentí, ósea no me sentí nunca como un bicho raro, la excluida, la nueva, nunca me sentí de esa manera, más bien al contrario todos me abrieron las puertas y eso es algo muy bonito.</p>
<p>he recibido esa apertura, me han permitido integrarme,</p>		
<p>yo si tenía mucho temor,</p>		
<p>todos me abrieron las puertas y eso es algo muy bonito.</p>		
<p>las condiciones del ambiente de trabajo no son muy buenas, existe mucho favoritismo</p>	Docente 6	<p>Bueno las condiciones del ambiente de trabajo no son muy buenas, ya que existe mucho favoritismo con algunas compañeras, lo cual me parece muy mal. Pienso que las autoridades deben trabajar de una manera justa con todos los docentes, ya que, si siguen trabajando de esa manera que lo vienen haciendo, solo están primero logrando que el ambiente sea muy tenso, y así los docentes lo único que queremos es que sea la hora de salida para salir corriendo y no observar tantas injusticias y malos tratos que la mayoría de</p>
<p>trabajar de una manera justa</p>		
<p>el ambiente sea muy tenso,</p>		

		veces se recibe de las autoridades.
	Investigador	¿Existe en la institución lineamientos de recompensas y reconocimiento laboral? Explique
Lamentablemente no, no habido ese reconocimiento o una palmada	Docente 1	Lamentablemente no, no habido ese reconocimiento o una palmada que venga muy bien lo hiciste muy bien o un saludo a la mañana a lo que se llegue ¿cómo está? Como te sientes no habido lamentablemente ha sido un ambiente bastante tenso en el que creo considero que hay personas que venimos y cumplimos es con nuestros padres de familia, con nuestros estudiantes y así se van todos los días, no habido esa apertura pienso que si ha faltado bastante por parte de la autoridad porque son los principales líderes que deben llevarnos encaminados a que nosotros también estemos bien, una persona rinde cuando está bien emocionalmente no tiene dificultades, pero si le atacamos al docente estamos ahí, entonces no hay esa apertura para un buen desenvolvimiento en el trabajo. Bueno si se podría decir cuando uno se cumple los 25 años si una placa, pero no habido por ejemplo cuando uno se realiza un trabajo por ejemplo en navidad podría ser que nos toca un baile y lo hacemos excelente, nunca habido muy bien le felicito, aunque sea verbalmente, no habido un reconocimiento.
no habido esa apertura pienso que si ha faltado bastante por parte de la autoridad		
una persona rinde cuando está bien emocionalmente no tiene dificultades,		
no hay esa apertura para un buen desenvolvimiento en el trabajo. si se podría decir cuando uno se cumple los 25 años si una placa,		
nunca habido muy bien le felicito,		
no habido un reconocimiento.		

Falta de reconocimientos y recompensas	De lo que tengo conocimiento si pero que se hayan efectuado	Docente 2	De lo que tengo conocimiento si pero que se hayan efectuado digamos como reconocimientos públicos por participación o aportes en realidad yo no he percibido a más de uno que recuerdo que fue por los 20 o 25 años de vida profesional de un docente de aquí, lejos, después de eso no habido más reconocimientos.
	yo no he percibido a más de uno que recuerdo que fue por los 20 o 25 años de vida profesional de un docente		
	No visto no he visto ese tipo de recompensas para algún docente, solo autoridades,	Docente 3	No en esta institución no he visto que desde que yo entre a trabajar no he visto ese tipo de recompensas para algún docente, solo autoridades, pero docentes no.
	al docente no, al docente lo hemos dejado un lado, lo que sí nos hemos enfocado en los estudiantes	Docente 4	Bueno realmente en lo que hemos más abarcado en sí es al estudiante, pero si al docente no, desde que yo he llegado al docente lo hemos dejado un lado, en lo que sí nos hemos enfocado en los estudiantes y lo hemos hecho y lo han hecho entonces pienso que falta en eso también.
	Que yo conozca no, quizás esté en papeles pero que yo haya vivido sentido o visto esta situación no,	Docente 5	Que yo conozca no, no sé si existe como lo decía anteriormente quizás esté en papeles que se deba reconocer a uno u otro por a o b motivo, quizás esté en papeles, pero que yo haya vivido sentido o visto esta situación no, no la he podido ver.
	no existe en la institución, un manual en el cual consten los lineamientos y reconocimientos laborales,	Docente 6	Haber pienso que no existe en la institución, un manual en el cual consten los lineamientos y reconocimientos laborales, en alguna ocasión pude observar que se hizo la

entrega de una placa para una autoridad, recompensas y reconocimientos debe ser para toda la comunidad educativa,

crear este manual
cumplir

evidenciarlo.

entrega de una placa para una autoridad, pero pienso que las recompensas y reconocimientos debe ser para toda la comunidad educativa, no solo para las autoridades, ya que, si nos podemos a pensar los docentes, los niñas y niños y padres de familia, son los que realizan un trabajo titánico en las aulas y con sus estudiantes. Es por eso que recomiendo crear este manual y así de esta manera cumplir lo que dice y sobre todo evidenciarlo.

Investigador

¿Cómo se desarrolla el proceso de regulación de conflictos en resolución de problemas en esta institución? Explique

no se ha aplicado ese procedimiento que se debe seguir de la resolución de conflictos

parece que no habido ni los lineamientos

si viene el problema con el docente tratar de resolverlos si es que ya no hay como la coordinación considero yo y después el DECE no hay como podría ser hasta el vicerrectorado,

Docente 1

Pienso que aquí no se ha aplicado ese procedimiento que se debe seguir de la resolución de conflictos no habido primero considero yo que como autoridad no ha seguido los lineamientos o nose parece que no habido ni los lineamientos por que deberíamos partir desde los lineamientos como autoridad socializar y de ahí cumplir esos pasos, primeramente si viene el problema con el docente tratar de resolverlos si es que ya no hay como la coordinación considero yo y después el DECE no hay como podría ser hasta el vicerrectorado, pero aquí que pasaba lamentablemente aquí se daba más oídos al padre de familia y le daba la razón a él entonces esos problemas venían hacer entre por ejemplo entre el vicerrector

Falta de mediación de los conflictos

no se ha seguido esos protocolos que se debería seguir para resolución de un conflicto.

La resolución de conflictos,

no había una solución, era como un escucha y si ya vamos hacer algo, pero el problema persistía y muchos de los casos se hacía más grande,

falta una política de llegar a una comunicación diferente y que los problemas se puedan resolver.

no hay un parámetro una normativa que nos haya guiado de cómo resolver exactamente los conflictos,

caso de problemas de conductuales y en el caso de problemas de aprendizaje,

entre docentes no para nada.

si se conoce de los procedimientos en la regulación de los conflictos lo lamentable es que no se pone en práctica,

ataca al docente y el padre de familia es el que tiene la razón, lamentablemente no se ha seguido esos protocolos que se debería seguir para resolución de un conflicto.

Docente 2

La resolución de conflictos, nosotros teníamos conocimiento que si existe conflictos entre las compañeras podíamos acudir al vicerrectorado manifestar, pero en realidad no, no había una solución, más bien era como un escucha y si ya vamos hacer algo, pero el problema persistía y muchos de los casos se hacía más grande, entonces creo que sí hizo mucha falta una política de llegar a una comunicación diferente y que los problemas se puedan resolver.

Docente 3

Por lo que he visto generalmente no hay un parámetro una normativa aquí que nos haya guiado de cómo resolver exactamente los conflictos, con respecto al DECE si nos dieron un proceso para resolución, pero en el caso de problemas de conductuales y en el caso de problemas de aprendizaje, pero solo con el DECE, pero más no de los demás y entre docentes no para nada.

Docente 4

Buenos realmente en esta institución si se conoce de los procedimientos en la regulación de los conflictos lo lamentable es que no se pone en práctica, ya que se ha conocido que muchos casos que ha sucedido con algunas compañeras no se lo han llevado de buena manera,

no solamente se debe tener escrito en los papeles, sino ponerlos en práctica para así tener una convivencia más armónica entre los docentes y con las autoridades.

conflictos si ha habido como en toda relación laboral o personal,

si se han buscado la solución

las situaciones conflictivas que yo he vivido se han solucionado pronto,

se ha hablado se ha dialogado y se ha buscado solución,

las autoridades han indicado que ellos se manejan, a través de la comunicación, falta una mediación entre las partes involucradas,

que ser muy objetivos

Docente 5

más bien que no solamente se debe tener escrito en los papeles, sino ponerlos en práctica para así tener una convivencia más armónica entre los docentes y con las autoridades.

Bueno conflictos si ha habido como en toda relación laboral o personal, yo creo que siempre se van a dar conflictos pero si se han buscado la solución yo creo no han sido, al menos los que yo he tenido, ya los demás no lo sé, pero las situaciones conflictivas que yo he vivido se han solucionado pronto, en realidad no, no me gusta ser una persona conflictiva y por eso mismo trato de solucionar de arreglar las cosas y creo que mis compañeros están por la misma labor, no creo que nadie venga a aquí a pelear ni a generar un mal ambiente y con los compañeros que he tenido un cierto roce hemos hablado, con las autoridades también se ha hablado se ha dialogado y se ha buscado solución, entonces si tratamos de mantener un buen ambiente laboral de respeto sobre todo no que es lo primordial.

Docente 6

Bueno, ciertamente las autoridades han indicado que ellos se manejan, ante todo, a través de la comunicación, pero realmente lo que falta es que exista una mediación entre las partes involucradas, no solo escuchar una parte, ya que para poder resolver conflictos en primer lugar hay que ser muy objetivos ante una situación

<p>conseguir resultados efectivos</p>	<p>problemática para conseguir resultados efectivos que ayuden en el proceso de regulación de conflictos.</p>
<p>lamentablemente si nos ha faltado bastante de ser más empáticos con las personas</p>	<p>Investigador Desde su concepción ¿Cómo se ponen en práctica las habilidades comunicativas atendiendo a la comunicación asertiva, la empatía y la apertura de escucha en esta institución? Explique</p>
<p>lamentablemente no habido una buena comunicación, no habido esa empatía esa solidaridad hacia los docentes</p>	<p>Docente 1 Ya bueno me parece que son muy importantes no, la comunicación asertiva, la empatía al menos en esta época que nosotros estamos saliendo de esta pandemia pero lamentablemente si nos ha faltado bastante de ser más empáticos con las personas ósea considero yo que todas las personas al momento de ponernos en los zapatos de la otra persona nosotros sabemos lo que el siente y le podemos ayudar pero lamentablemente no habido una buena comunicación, no habido esa empatía esa solidaridad hacia los docentes entonces, no así no se puede trabajar ósea no se puede uno también ni sentirse bien ni rendir bien en el trabajo porque no hay ese apoyo por parte de la autoridad que pienso yo que es lo fundamental porque si la autoridad es un buen líder, los docentes también, ósea seguimos en esa misma línea de trabajo pero si no hay ese clima ese ambiente no se rinde.</p>
<p>no hay ese apoyo por parte de la autoridad</p>	<p>Docente 2 Bueno como ya dije en la entrevista realmente no, no tuvimos eso como empatía,</p>

**Falta de
empatía y
asertividad**

como comunicación asertiva

no tenía, las
palabras adecuadas para
llegar,

yo sentía
murmullos,
hablar a las espaldas de
la gente,

empatía realmente
también faltó mucho

como comunicación asertiva

y en ese entonces era la vicerrectora quien nos dirigida por que en realidad **no tenía**, como decirlo, **las palabras adecuadas para llegar**, entonces en muchos casos yo en una reunión sentía que ella iba más a temas personales, cuando estábamos en reunión con las coordinadoras y es por eso que yo le habíam manifestado que si tienen alguna duda, alguna queja de alguna o cual compañera, por favor esté presente la compañera para que ella sepa en que está fallando o como puede mejorar y de esa manera acabar con el problema, pero más bien lo que **yo sentía** ahí, era como tipo **murmullos**, es decir **hablar a las espaldas de la gente**, lo cual no estaba bien, entonces eso de ninguna manera va hacer comunicación asertiva y en cuanto a la **empatía realmente también faltó mucho** porque cuando uno se enferma no es porque quiere la salud es así un día estamos bien y al otro día estamos mal y hubieron compañeras de mi nivel que se enfermaron o se enfermaron sus hijas y yo desde mi coordinación, compañera dime en que te ayudo, yo me pongo dame las horas, pero desde vicerrectorado hubo incluso una respuesta de ahí tu solo vives enferma, entonces como vamos a decir que eso es empatía y después de ese trato como vamos a esperar que las compañeras cuando haya una convocatoria de trabajo actuemos bien si hay

		esta mala acción desde el vicerrectorado.
escucharnos poco, la empatía si falto de una parte de las autoridades	Docente 3	Bueno escucharnos poco, la empatía si falto de una parte de las autoridades no de todas las autoridades, pero si, de una parte, de una parte, de las autoridades si faltó empatía, comunicación las cosas solo eran órdenes y cumplés y nada más, de otra parte, si había empatía, pero muy poco.
faltó empatía, comunicación las cosas solo eran órdenes		
creo que falta, un poquito esto de la empatía	Docente 4	Yo creo que falta, yo creo que falta un poquito esto de la empatía porque habido casos que hay personas que por situaciones de salud y no habido esa empatía esa parte humana al docente, pienso que a veces se han regido al exigir o al pedir, más no talvez dar esa mano amiga que hace falta.
no habido esa empatía esa parte humana al docente, se han regido al exigir o al pedir, más no talvez dar esa mano amiga que hace falta.		
percepción de que, si me puedo expresar, dar mi opinión y también pues que me pueden entender, valores	Docente 5	Bueno creo que todo está relacionado, lo que mencionaba anteriormente, desde el momento en que yo me integré he tenido esa percepción de que si me puedo expresar, puedo dar mi opinión y también pues que me pueden entender, entonces que si son valores que si se trabajan mucho aquí en la institución, obviamente que habrá que reforzar, no todos los practican, quizá hay que enfocarnos en unos tres valores como institución y trabajar en ello todo el equipo docente y administrativo para que sean nuestros valores institucionales, pero en cuanto a la comunicación asertiva a la empatía yo si la he sentido la he vivido, yo
valores institucionales, a la comunicación asertiva a la empatía yo si la he sentido la he vivido,		

comunicarme
asertivamente,
persona empática

falla mucho en la
comunicación asertiva, en la
empatía y la escucha. No
existe una comunicación
efectiva

no les gusta
escuchar, más les gusta
hablar,
primordial es escuchar más y
hablar menos

falto ponerse
en el lugar de los docentes y
poder analizar cuál es su
sentir, su preocupación o su
molestia,

comunicación se debería abrir
muchos lazos de
comunicación para de esta
manera evitar confusiones y
malos entendidos.

yo he
cumplido con mis estudiantes
a pesar de las dificultades

yo lo que he tratado de
trabajar con mis padres de
familia con mis estudiantes

también obviamente pues
trato de comunicarme
asertivamente, ser una
persona empática para poder
aportar positivamente a este
colegio.

Docente 6

Bueno, definitivamente se
falla mucho en la
comunicación asertiva, en la
empatía y la escucha. No
existe una comunicación
efectiva entre autoridades y
docentes, no les gusta
escuchar, más les gusta
hablar, y pienso que lo
primordial es escuchar más y
hablar menos. En cuanto a la
empatía, muchas de las
autoridades les falto ponerse
en el lugar de los docentes y
poder analizar cuál es su
sentir, su preocupación o su
molestia, lo cual pienso que
es muy importante.
Finalmente, con respecto a la
comunicación se debería abrir
muchos lazos de
comunicación para de esta
manera evitar confusiones y
malos entendidos.

Investigador

¿Cómo podría explicar Ud.
¿Su compromiso con la
institución y con la docencia?
Explique

Docente 1

Bueno yo he venido, bueno
trabajo yo algunos años en
esta institución y bueno yo he
cumplido con mis estudiantes
a pesar de las dificultades que
aquí se han venido dando,
falta de comunicación falta de
liderazgo, falta de empatía,
yo lo que he tratado de
trabajar con mis padres de
familia con mis estudiantes
dar el ciento por ciento por
ellos y salir adelante.

Valores, humanismo y vocación	<p>mi compromiso ante todo es humano,</p> <p>los valores humanos</p> <p>trato de ser muy solidaria, trato de ser muy justo, eso a nivel de mis compañeras y sobre todo a nivel de mis estudiantes.</p>	Docente 2	<p>Bueno mi compromiso ante todo es humano, yo creo que esta carrera ante todo eso, para mí siempre los valores humanos van a estar adelante, por eso yo sin desconocer que soy un ser humano que puedo cometer muchos errores en la medida de lo posible trato de ser muy solidaria, trato de ser muy justo, eso a nivel de mis compañeras y sobre todo a nivel de mis estudiantes.</p>
	<p>comprometidos con los objetivos que nos planteamos</p> <p>cumplir, las metas</p> <p>necesitamos siempre estar preparados</p>	Docente 3	<p>Bueno creo que como profesionales debemos siempre estar comprometidos con los objetivos que nos planteamos al inicio de cada año lectivo, entonces yo siempre estoy dispuesta a cumplir, las metas que me trazo, alguna forma para trabajar, algún cargo pues trato de yo ponerme en que tengo que cumplir tengo que hacer bien las cosas y prepararme porque necesitamos siempre estar preparados en esta profesión.</p>
	<p>trabajar con los pequeños,</p> <p>mi si me agrada a mi si me gusta, trabajo lo he hecho con gusto, esa es mi vocación</p>	Docente 4	<p>Bueno como digo a mí siempre me ha gustado trabajar con los pequeños, entonces al venir a trabajar acá y ponerme en un ambiente y en un espacio amplio, bueno yo digo vengo de un lugar tan pequeño a un espacio amplio, entonces a mi si me agrada a mi si me gusta, ósea al venir yo a mi trabajo lo he hecho con gusto, porque esa es mi vocación y mi gusto por venir, ósea yo realmente a pesar digo, talvez un poco de lo malo y de los que a veces se ve en el entorno del trabajo, pero yo</p>

me gusta la
docencia, me gusta el
trabajo con los niños
pequeños,

ama lo que hace, me
gusta mucho mi labor,
constantemente
preparándome aprendiendo

aportar
poder educar poder formar a
nuestros estudiantes de la
mejor manera,
ámbito académico

acompañarles, ayudarles
guiarles y ser ese apoyo

las
enseñanzas que es nuestra
principal labor
como docentes,

entrega a la institución, de
entrega a mis estudiantes, de
aporte a los compañeros a las
autoridades

docencia como una
profesión

lo he hecho más enfocado en
lo que a mí me gusta la
docencia, a mí me gusta el
trabajo con los niños
pequeños, entonces yo me
enfocado y he hecho un lado
un poco las malas caras o las,
pues todo ese tipo de cosas
que a veces a uno también le
bloquea le pone mal.

Docente 5

Bueno yo soy una profesora
que ama lo que hace, me
gusta mucho mi labor, estoy
constantemente
preparándome aprendiendo
por que los tiempos cambian
los chicos cambian, entonces
es algo que es necesario en la
labor docente, mi
compromiso desde el primer
día que yo llegue a esta
institución ha sido aportar
poder educar poder formar a
nuestros estudiantes de la
mejor manera, no solo en el
ámbito académico sino un
poquito más allá poder
acompañarles, ayudarles
guiarles y ser ese apoyo que
quizás no encuentran en casa,
también poder estar aquí para
ellos, el tiempo que vamos a
acompañarlos es poco,
entonces que mejor que poder
dejar un poquito de recuerdo
en ellos a parte de las
enseñanzas que es nuestra
principal labor como
docentes, entonces mi
compromiso es totalmente de
entrega a la institución, de
entrega a mis estudiantes, de
aporte a los compañeros a las
autoridades y yo si considero
a la docencia como una
profesión que debemos amar,
porque no es como ir una
oficina y hacer papeles y ya,
aquí trabajamos con personas

<p>los profesores tenemos un gran poder, así mismo como podemos construir, podemos destruir,</p>	<p>somos los responsables y los profesores tenemos un gran poder, así mismo como podemos construir, podemos destruir, entonces que trabajemos por ser esas personas que construyan un mejor mundo para nuestros chicos y también ayudarles a formar a ellos para que aporten a este mundo algo bueno.</p>
<p>, existe un compromiso obligado hacia la institución, como profesionales comprometidos con el trabajo, por obligación el compromiso con mis estudiantes es de un compromiso total, vocación ponemos todo el contingente y el compromiso para realizarlo de la mejor manera en beneficio de nuestros estudiantes.</p>	<p>Docente 6 Bueno hay que considerar, que con todo lo expuesto anteriormente, existe un compromiso obligado hacia la institución, como profesionales que somos por supuesto que estamos comprometidos con el trabajo, pero no debería ser por obligación si nomás bien debería ser por gusto, Ahora el compromiso con mis estudiantes es de un compromiso total, ya que la vocación que uno se siente es inmensa y es por eso que cuando se trata de la docencia nosotros ponemos todo el contingente y el compromiso para realizarlo de la mejor manera en beneficio de nuestros estudiantes.</p>
<p>no hay un buen liderazgo les falta mucho a las autoridades tener un buen liderazgo, no habido ni ese clima, no habido ni esa apertura hacia</p>	<p>Investigador Desde su criterio ¿Cómo es el liderazgo que se desarrolla en esta institución? Explique</p> <p>Docente 1 Se podría decir que no hay un buen liderazgo ósea les falta mucho a las autoridades tener un buen liderazgo, por que como le digo las personas si hay un buen lideres atrás hay un buen equipo de trabajo, pero lamentablemente aquí no habido ni ese clima, no habido ni esa apertura hacia</p>

las autoridades con los docentes que haya esa confianza,

En realidad creo que no fue el adecuado, Docente 2

fue un tipo favoritismo

Autoritarismo

nosotras nos consideramos que hemos logrado compactar como grupo, aun sabiendo que somos muy diferentes muy distintas hemos primado lo humano

las autoridades con los docentes que haya esa confianza, no habido.

En realidad creo que no fue el adecuado, incluso se le hizo saber o notar a la compañera cuales eran sus errores al finalizar el periodo en el cual ella estuvo, en realidad nose si los acogió pero el tiempo que se desarrolló el vicerrectorado de ella, repito fue un tipo favoritismo que era muy evidentes y notorios, en reuniones ejemplos decían de segundos a séptimos van a salir hoy temprano por arreglar una aula, y nosotros decíamos iniciales y preparatoria, no porque ustedes no, ósea solo no había una respuesta, era un no porque yo no quiero, y nosotros como que no es que tiene que haber una respuesta, entonces por eso desde nuestro nivel siempre hubo un tema de no oponerse por oponerse, porque nosotras nos consideramos que hemos logrado compactar como grupo, aun sabiendo que somos muy diferentes muy distintas hemos primado lo humano y por eso cuando hay decisiones conversamos en el nivel y es como vean chicas está pasando esto, cual es nuestra posición que queremos decir, entonces ellas no profe no estamos de acuerdo por esto y por esto y eso es lo que yo traía acá a la reunión, y muchas veces yo le manifestaba a la compañera vicerrectora las decisiones que hemos tomado en conjunto y ella más bien pensaba que era de manera

no era como si yo te escucho y capaz puedo mejorar en esto, si no que decía no las cosas no son como tú dices, estas mal estas errada, entonces así yo creo que se niega todo tipo de comunicación.

liderazgo, líderes un poquito autoritario, no un líder empático sino más bien un líder que solo nos dio órdenes

falta empaparnos en esto del liderazgo, la cabeza solo ordena

el grupo está unido vamos a funcionar mucho mejor, si el grupo trabaja con gusto, entonces vamos a tener buenos resultados

placer de trabajar

falta esto también del liderazgo,

aclarar las funciones que tiene cada autoridad, cada profesor, cada persona que ejerce cierto liderazgo

personal y las tomaba a mal ósea no era como si yo te escucho y capaz puedo mejorar en esto, si no que decía no las cosas no son como tú dices, estas mal estas errada, entonces así yo creo que se niega todo tipo de comunicación.

Docente 3

Bueno en el caso de liderazgo, hablando de líderes un poquito autoritario, no un líder empático sino más bien un líder que solo nos dio órdenes y nosotros teníamos que cumplir, entonces faltó ser más que haya más comunicación, más empatía.

Docente 4

Creo que falta, falta empaparnos en esto del liderazgo, porque no es solo que la cabeza solo ordena sino es empaparse un poco más del trabajo, poder llevar a un grupo a una unión primero pienso que desde ahí es la base que si el grupo está unido vamos a funcionar mucho mejor, que si el grupo trabaja con gusto, entonces vamos a tener buenos resultados y no va hacer talvez me exigen si no el gusto el placer de trabajar por algo que nos gusta también, entonces sí, si falta esto también del liderazgo, ha faltado entonces espero que este año nos vaya mejor.

Docente 5

Bueno si consideraría que hay que aclarar las funciones que tiene cada autoridad, cada profesor, cada persona que ejerce cierto liderazgo aquí en la institución, clarificar las funciones, está escrito no todo tenemos

seguir trabajando en la
motivación al personal,
estar
preparándonos un curso, un
taller, siempre fortalecer al
personal docente,

El liderazgo que ejercen las
autoridades no es bueno,

esto ha faltado
mucho.

mejorar el liderazgo

evitar que los
docentes se sigan sintiendo
desmotivados,

un
buen líder, que lo pueda
acompañar guiar y sobre todo
ser un líder empático.

escrito, todo lo que debe
hacer un rector, todo lo que
debe hacer un profesor, todo
lo que debe hacer un
inspector, todo el mundo
tiene sus funciones quizás
hay que clarificarlo para que
cada uno sepa lo que hacer, y
a lo mejor hacemos cosas que
no nos corresponden y
descuidamos lo que sí
debemos hacer, entonces eso
por un lado, y también quizá
seguir trabajando en la
motivación al personal,
constantemente estar
preparándonos un curso, un
taller, siempre fortalecer al
personal docente, porque
somos los que estamos al
frente de los estudiantes y
mientras nosotros estemos
bien podemos trabajar bien
con nuestros niños y jóvenes.

Docente 6

El liderazgo que ejercen las
autoridades no es bueno, ya
que cuando hay un buen líder
a su costado, las cosas
funcionan de mejor manera.
Sin embargo, esto ha faltado
mucho. Las autoridades
deben trabajar muchísimo en
mejorar el liderazgo y cuando
el liderazgo se encamine,
todos los procesos se van a
realizar de la mejor manera.
Y así vamos a evitar que los
docentes se sigan sintiendo
desmotivados, más bien lo
que queremos es que todo el
personal sienta que tenga un
buen líder, que lo pueda
acompañar guiar y sobre todo
ser un líder empático.

Gráfico 1.

Estructuración general de categorías emergentes (Autoridades)

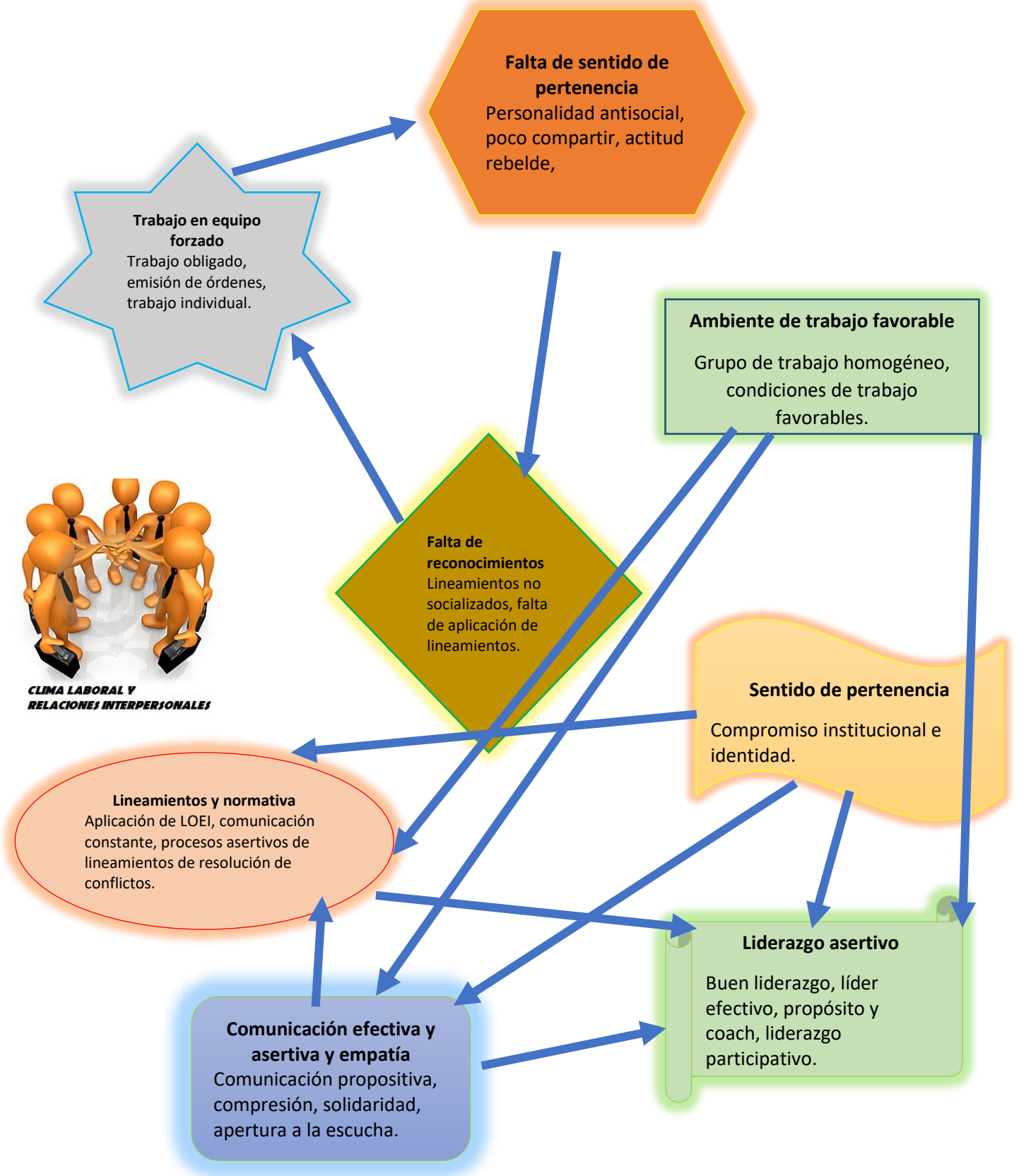


Gráfico 2.

Estructuración general de categorías emergentes (Docentes)

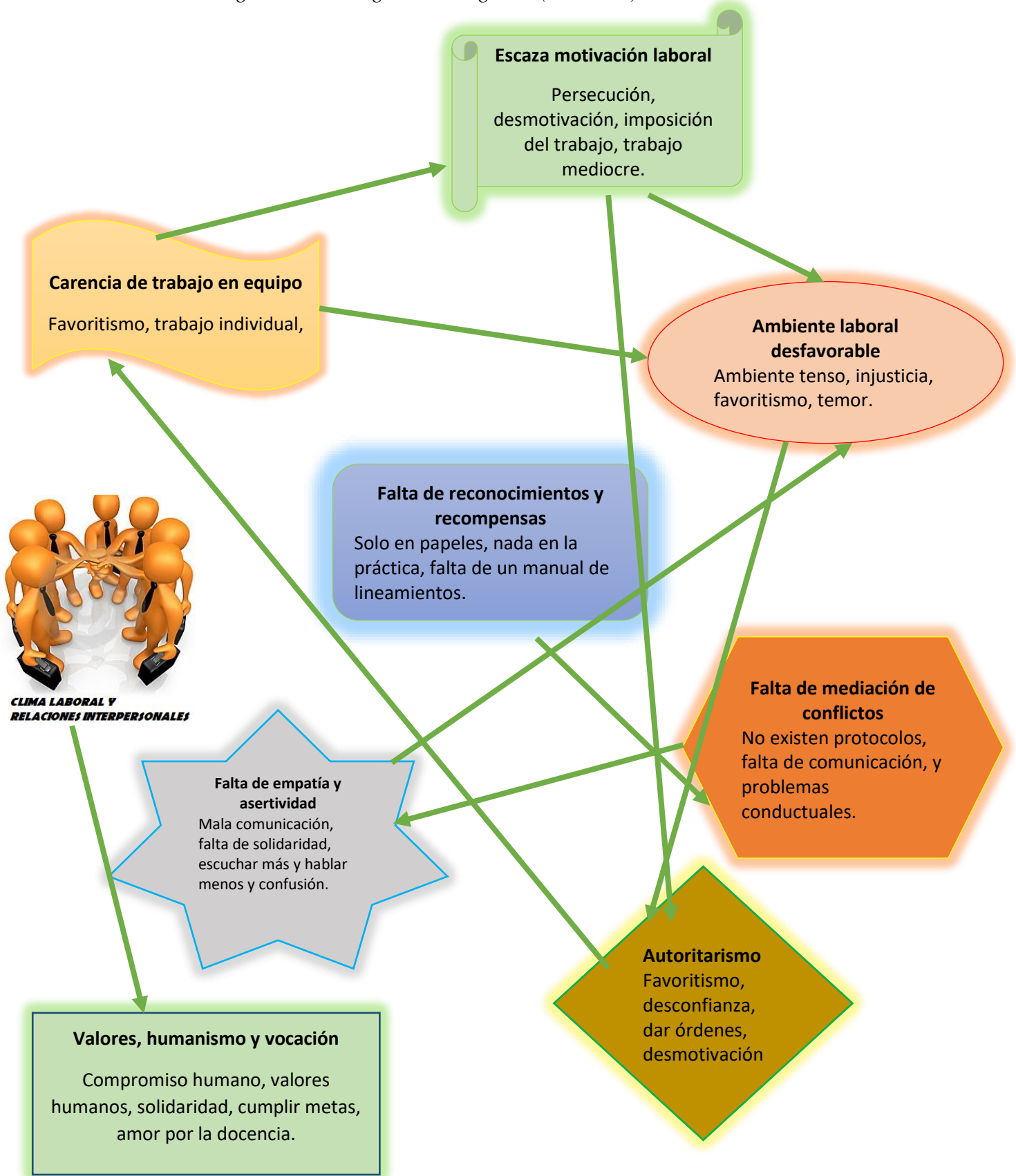


Tabla 3*TRIANGULACIÓN*

CATEGORÍA	TÉCNICAS		
	ENTREVISTA	DOCUMENTAL	OBSERVACIÓN
Trabajo en equipo forzado	<p>Ese es una de las políticas pero que realmente no se plasma en un ciento por ciento, Dr. Carlos Espinosa como rector ha sido de las personas como que va escogiendo, haber tú me vas ayudar con esto, tú me vas ayudar con lo otro y dándonos a nosotros cada una de nuestras responsabilidades y nosotros formar nuestro equipo de trabajo de acuerdo a nuestro gusto de acuerdo a nuestra necesidad, trabajo aquí ha sido un poco forzado, simplemente se emitían órdenes, hay mucha dificultad para trabajar con los compañeros y compañeras, los docentes no desean trabajar en equipo, prefieren hacerlo solas, no podríamos cumplir con los objetivos.</p>	<p>El trabajo en equipo para (Ander-Egg & Aguilar, 2001) “Se trata de un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos”.</p>	<p>Las autoridades mencionan que, si existen políticas de trabajo en equipo, sin embargo, no se plasma en un ciento por ciento, cada uno va escogiendo su grupo de trabajo, de acuerdo al gusto y a la necesidad. Por otro lado, uno de los directivos dice que el trabajo es forzado, a través de órdenes, hay mucha dificultad para trabajar con los compañeros y compañeras. El Sr. Rector asegura que la personas con las cuales trabaja lo apoyan, pero solo eso es en el caso de su equipo de trabajo más cercano, mientras que el resto del personal docente realiza su trabajo, pero solo por obligación más no por el deseo de apoyar a la gerencia de la institución educativa. Se evidencia que la información presentada por las autoridades contrasta con los que dice el autor en la cita, ya que definitivamente no hay trabajo en</p>

Falta de sentido de pertenencia	<p>Si existe la motivación, nuestra primera autoridad no es una de las personas que le gusta compartir, la motivación es algo fundamental, una persona que está motivada que le gusta ir a su trabajo, que le gusta hacer su trabajo, porque le encanta porque ama su trabajo automáticamente va a hacer un trabajo de excelencia, como jefe de talento humano trato de ayudar, apoyar, ser humano, motivación nos faltaría trabajar para tener un grupo de personas que hagan bien su trabajo, tener un sentido de pertenencia, no se ha realizado la motivación necesaria hacia los docentes, hay compañeras que simplemente no pueden o no quieren integrarse, tratado de hacer talleres de motivación los docentes son muy reacios a este tema, si la motivación por parte de las autoridades mejorara, las docentes se sentirían con un mayor apoyo y realizarían las cosas de una mejor manera.</p>	<p>“Este sentimiento se relaciona con conceptos como identidad social e identidad de lugar los cuales describen los modos de las personas relacionarse y las diferentes escalas y niveles de interacción de las personas con los lugares que habitan, laboran y estudian. (Brea, 2009).</p> <p>“En el ámbito educativo, el sentido de pertenencia se ha vinculado a los conceptos conexión, compromiso e implicación, los cuales aluden a los sentimientos, al involucramiento y las interacciones del estudiantado con los diferentes actores y ambientes del centro Educativo”. (Leff, 1978)</p>	<p>equipo colaborativo y cooperativo.</p> <p>A decir de las autoridades institucionales si existe la motivación, lo cual se demuestra cuando los compañeros de las diferentes jornadas realizan reuniones sociales donde comparten diferentes actividades, piensan también que la motivación es algo fundamental, una persona que está motivada le gusta ir a su trabajo, hacer su trabajo, porque ama lo que hace y así realizarán un trabajo de excelencia. Como jefe de talento humano trata de hacer sonreír, ayudar y apoyar. Se puede observar que reconocen que falta motivación hacia los docentes, tener un sentido de pertenencia, sin embargo, también refieren que hay docentes que no tienen una buena predisposición para la integración, que se han tratado de hacer talleres de motivación los docentes sin conseguir buenos resultados. De acuerdo a lo expuesto anteriormente se</p>
--	---	--	--

Ambiente de trabajo favorable

El ambiente de trabajo, bueno es en dos secciones, no somos un solo equipo, en la tarde es un grupo de trabajo muy agradable, es un grupo muy homogéneo, no existe un manual de procedimientos, tenemos que mejorar ese ambiente de trabajo, los maestros se vayan interesando que vengan motivados a trabajar, el ambiente de trabajo es bueno las relaciones interpersonales, pero puede ser mucho mejor, puede ser productivo, las condiciones de trabajo en esta institución son buenas, en el colegio existe buenas condiciones de trabajo, el personal cumple con sus obligaciones, no tenemos que estar molestando a nadie, es muy complicado compañeras miran solo su propio beneficio y no la de los demás, el ambiente de trabajo sea incómodo, pésima actitud de las compañeras, clima de trabajo no sea bueno, Las condiciones del ambiente de trabajo en nuestra institución, creo que es buena, las docentes se sientan bien, el trabajo diario.

(Bager, 2009), menciona al clima organizacional como: “El ambiente humano en el que se desenvuelven todos los trabajadores de una organización. Existe un buen clima en una organización cuando el personal trabaja en un entorno favorable, adecuado y por tanto puede brindar todos sus conocimientos y habilidades”.

puede inferir que existe un contraste entre la información y lo que menciona el autor.

El comentario de las autoridades con respecto a este tema es que el ambiente de trabajo es bueno en las dos secciones (matutina y vespertina), sin embargo, en la vespertina es un grupo más homogéneo. Adicionalmente manifiestan que es posible mejor más con respecto al ambiente de trabajo, donde los maestros estén interesados en los procesos pedagógicos y administrativos de la institución, que estén motivados y que tengan buenas relaciones interpersonales y así ser más productivos y conseguir la excelencia académica, Manifiestan que, el personal cumple con sus obligaciones, no tenemos que estar molestando a nadie. Sin embargo, hay autoridades que mencionan que hay compañeras miran solo su propio beneficio y no la de los demás y esto crea ambiente de trabajo

Falta de reconocimiento	<p>En la ley, existen los estándares de calidad y uno de esos estándares habla acerca de la motivación, la recompensa laboral, quien es el que hace con todo su corazón, cumple su comisión, cumple su rol de docente cumple sus planificaciones entrega a tiempo, ama su trabajo, ama a sus niños, ama dar clases, cuando existe un equipo de trabajo, existen ideas novedosas, donde hacemos las cosas bien, entonces definitivamente el reconocimiento a los maestros es una de las cosas fundamentales que se debe realizar, se ha realizado un manual de lineamientos de recompensa y reconocimiento no se ha socializado, reconocimiento a docentes y autoridades por cumplir 20 o 25 años de trabajo personal docente o autoridades hayan adquirido un título por mejora de estudios, el documento completo</p>	<p>Con referencia al tema de reconocimiento y sistema de recompensa (Acosta, 2011) menciona que, “El reconocimiento del líder por el objetivo logrado hace sentir felices y orgullosos a los miembros del equipo; dicho reconocimiento se considera como la mejor recompensa”.</p>	<p>incómodo. Aquí se puede observar que algunas autoridades difieren en la percepción acerca del clima laboral de la institución educativa, sin embargo, la mayoría de las autoridades corroboran la información del autor acerca del clima laboral.</p> <p>Con respecto a los reconocimientos y recompensas institucionales, los informantes manifiestan que la motivación y la recompensa laboral, se ha trabajado en la institución educativa y esto los docentes lo demuestran cuando cumplen su trabajo con el corazón, cumple su comisión, cumple con el rol de docente al entregar sus planificaciones a tiempo, ama su trabajo, ama a sus niños, ama dar clases. Mencionan que las autoridades están estableciendo un manual lineamientos de recompensas y reconocimientos, a través de ideas novedosas, donde el reconocimiento a los maestros es una de las cosas fundamentales que se debe aplicar, una vez</p>
--------------------------------	--	--	--

aprobado y socializado, ponerlo en práctica y darle un seguimiento, creo que si existen en la institución, no se lo ha puesto en práctica, estamos trabajando para que se pueda concretar este documento y ponerlo inmediatamente en práctica.

realizado este manual se debe aprobar, socializar y aplicar para toda la comunidad educativa y finalmente hacer un seguimiento de evaluación. A decir de las autoridades la información está acorde a la cita que menciona el autor, sin embargo, no se puede evidenciar esto en la práctica.

Lineamientos y normativas

La resolución de conflictos hablamos antes de llegar a sanciones llamamos a la persona involucrada y conversamos y tratamos de dar solución, hacemos en aspecto propositivo, resolución de conflictos todo está basado en el reglamento a la LOEI, llamado de atención verbal, segundo llamado de atención por escrito, tercero una sanción pecuniaria que va desde el 1 al 10 por ciento del sueldo y el cuarto que sería ya la disposición al distrito, conflicto académico obviamente interviene el vicerrectorado conflicto de relaciones humanas interviene el talento humano, conocer cuál es su forma de pensar, primero sería tratar de nosotros conocer al ser humano, conocer su problema y de ahí

“Determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores”. (Ministerio de Educación, 2012)

Los informantes mencionan que si se ha dado procesos de resolución de conflictos a través de la comunicación. Llama a la persona involucrada y conversa directamente con ellos y trata de dar una solución, pero siempre desde el aspecto propositivo. La resolución de conflictos está basada en el reglamento a la LOEI, siguiendo el proceso como lo es: llamado de atención verbal, segundo llamado de atención por escrito, tercero una sanción pecuniaria que va desde el 1 al 10 por ciento del sueldo y el cuarto que sería ya la disposición al distrito. Cada

empezar a darle solución, la política de siempre conversar con las partes involucradas, estos procesos de regulación de conflictos si se ha puesto en práctica, y así hemos podido solucionar problemas entre docentes, he manejado algunos procesos de resolución de conflictos, a través de la comunicación directa con los involucrados, y así hemos encontrado soluciones.

departamento soluciona las dificultades, por ejemplo, en lo pedagógico lo hace el vicerrectorado, conflicto de relaciones humanas interviene talento humano. Una de las políticas institucionales con respecto al tema es que, entender también al ser humano, conocer su forma de pensar, conocer su problema y de ahí empezar a darle solución. Una de las estrategias utilizadas es conversar con las partes involucradas, siempre se ha dialogado, se ha realizado actividades de socialización para que todos conozcamos acerca de estos procesos de regulación de conflictos. Con lo antes mencionado se puede observar que los líderes educativos están trabajando apoyados en la ley como lo manifiesta el Ministerio de Educación.

Comunicación efectiva y asertividad y empatía

Comunicación tiene que ser efectiva. Si no existe comunicación efectiva van a existir problemas y eso si hemos tenido problemas como autoridades por la comunicación efectiva, en

Al hablar de comunicación asertiva, (Sanz, 2005) afirma que: La comunicación asertiva consiste en expresar lo que se piensa sin ofender o atacar con opiniones

Los directivos institucionales mencionan que la comunicación tiene que ser efectiva. Si no existe comunicación efectiva van a existir

la presencialidad es mucho más sencillo es mucho más fácil, muchas personas nos comunicamos más efectivamente, una de las habilidades que más se ha potencializado por parte de las autoridades es la comunicación, la empatía, en la parte de escucha, siempre se ha dicho que el rectorado, donde siempre se ha escuchado las propuestas de los demás, la empatía ha sido uno de los factores que personalmente lo he practicado mucho, siempre ha habido empatía para con todas las docentes.

agresivas; después ni las disculpas justifican lo manifestado en ese momento. Las opiniones tienen que ser atinadas y acertadas. Antes de lanzar un punto de vista, se tiene que pensar en las consecuencias que este puede generar o afectar a alguien.

Para (Olivera, 2011), se define a la empatía como “la capacidad de ponernos en la situación del otro, un acto de reconocimiento de los demás como sujetos parecidos a mí y con los que comparto varios elementos comunes”.

problemas, ya en la presencialidad es mucho más sencillo, sin embargo, las barreras que establecemos entre los mismos seres humanos dificultan estos procesos. La comunicación efectiva garantiza el éxito institucional y ayuda a que mejoren las relaciones humanas. Una de las habilidades que más se ha potencializado por parte de las autoridades es la comunicación, la empatía, la escucha, Desde todos los departamentos, rectorado, vicerrectorado e inspección se ha manejado mediante una comunicación asertiva con toda la comunidad educativa. Se puede observar que toda la información entregada por las autoridades apoya lo que el autor manifiesta acerca de los temas tratados.

Sentido de pertenencia

Yo en los años que voy aquí sabes que yo le he llegado a querer a la institución mucho, y eso es parte de la identidad, existe un compromiso, tienes un sentido de pertenencia y le quieres, el compromiso que tengo con la institución es grande, tengo un

“Este sentimiento se relaciona con conceptos como identidad social e identidad de lugar los cuales describen los modos de las personas relacionarse y las diferentes escalas y niveles de interacción de las

Las autoridades manifiestan que ellos ya han trabajado mucho tiempo en la institución, y es por eso que la han llegado a querer mucho, y eso es parte de la identidad. Existe compromiso natural, sentido de

	<p>compromiso enorme con mis estudiantes, he puesto todo mi compromiso en esta institución, he realizado mi trabajo de la manera más comprometida.</p>	<p>personas con los lugares que habitan, laboran y estudian. (Brea, 2009).</p>	<p>pertenencia y, es decir sabes lo que tiene que hacer y sabes que además de esto tienes que siempre dar un adicional en beneficio de la institución. Con lo antes mencionado se puede reconocer que existe concordancia entre lo que actúan las autoridades con lo que menciona el autor acerca del sentido de pertinencia.</p>
<p>Liderazgo asertivo</p>	<p>Fue un liderazgo bueno por el equipo de trabajo, entonces el liderazgo puede ser bueno, líder es establecer relaciones humanas de respeto, consideración y más que todo el ambiente de trabajo, Carlos las ha tenido algunas, pero si le falta complementar algunas otras, fue un líder muy colaborador, crecimos físicamente, tenemos los documentos al día, liderazgo practicado por todas las autoridades en los diferentes niveles es muy bueno, conseguir un liderazgo efectivo, participativo y sobre todo empático, líder, que he tratado de apoyar a todas mis docentes en su trabajo, al liderazgo si falta un poco.</p>	<p>Con respecto al tema de liderazgo asertivo, se menciona que el “liderazgo asertivo, el cual es un proceso que demanda de destreza y habilidad para el desenvolvimiento y el logro de las metas planificadas, a ello se suma la capacidad de la toma de decisiones y la motivación intacta durante todos los procesos”. (Buitrago & Portillo, 2014)</p>	<p>Con respecto a este tema, los informantes mencionan que hubo un liderazgo bueno, gracias al equipo de trabajo, hubo un líder con mucha comunicación efectiva, fue propositivo, colaborador, fue un coach frente a los compañeros y problemas que se van presentando, crecieron físicamente, tiene los documentos macro actualizados. Mencionan que el señor rector ha tenido algunas de estas características, pero si le falta complementar. El liderazgo practicado por todas las autoridades en los diferentes niveles es muy bueno ya que dirigen de la mejor</p>

Carencia de trabajo en equipo

Liderazgo de las autoridades, debemos ayudarnos entre compañeros a resolver diferentes situaciones, resolver diferentes trabajos, al momento de la toma de decisiones o al incluir nuevos proyectos, nuevas ideas en realidad no se la hacía de manera conjunta siempre había favoritismos, la participación en equipo fue poca, equipo de trabajo que no hay todavía, los equipos de trabajo si bien han estado establecidos, no se han aplicado mucho en la práctica, no existe un buen equipo de trabajo, ya que cada docente hace su trabajo individual, no tienen una buena relación con la autoridad directa.

Para (Winter, 2000) con relación al equipo de trabajo menciona que “un equipo de trabajo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso”

manera a los docentes en cada uno de los departamentos, sin embargo, hay que seguir mejorando en beneficio de toda la institución educativa.

Los docentes manifiestan que entre los mismos docentes deben ayudarse a resolver diferentes situaciones, ya que, lamentablemente no habido el apoyo de autoridades, el trabajo en equipo solo se realizaba a través de las coordinaciones, donde si había trabajo optimo, sin embargo, al momento de la toma de decisiones o al incluir nuevos proyectos, nuevas ideas en realidad no se tomaban en cuenta sus opiniones ni ideas. Lo que los docentes sienten es que había favoritismos, y por ende no había participación en equipo, aun cuando los equipos estaban formados no había el trabajo colaborativo, comprometido y cooperativo. Con todo lo antes mencionado se puede inferir que la información presentada contrasta

**Escaza
motivación
laboral**

No habido una motivación la autoridad no tiene liderazgo, porque no se ha podido avanzar en cuanto a la unión del grupo, lejos de haber una motivación hubo es un tema casi de persecución, cosas de manera impositiva, había ideas nuevas no eran tomadas en cuenta y eso desmotivaba mucho, a veces dejar un lado el lado del trabajo y un poquito enfocarnos en lo más humano, nosotros como profesores debemos ser los motivadores con nuestros estudiantes pero para ello debemos estar motivados nosotros primero, no existe motivación laboral, que si el personal se encuentra desmotivado.

(Chiavenato, 2000 a,b,c), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo.

con lo que el autor menciona en la cita.

Con respecto a este tema, los docentes manifiestan que, no habido motivación, la autoridad no tiene liderazgo, los docentes cumplen con las actividades dentro de la institución, por obligación mas no por gusto. A parte de no haber motivación más bien existió persecución por parte de algunas autoridades, las cosas se realizaban de manera impositiva, y eso causaba desmotivación para los docentes. Los docentes piden que en ciertas ocasiones hay que dejar un lado lo laboral y hay que preocuparse más por lo humano, los sentimientos, las emociones, palabras de aliento, un abrazo, ser tratados equitativamente, estas son cosas pequeñas pero motivantes. Manifiestan que las autoridades deben trabajar muy fuerte para motivar al personal y así conseguir que todos los docentes tengan una buena actitud frente al trabajo. Toda esta información difiere

Ambiente laboral desfavorable	Lamentablemente el ambiente ha sido un ambiente muy tenso muchas dificultades, la injusticia que se ha dado, no habido una buena apertura ni una buena relación para que haya un clima laboral agradable, hay favoritismos o preferencias, el clima laboral en esta institución lamentablemente este dado por grupos, Las condiciones del ambiente, por parte de los docentes hay un buen clima laboral, de las autoridades si ha faltado, falta creo que esa comunicación, ese compartir, o ese socializar, es algo muy positivo en realidad, he recibido esa apertura, me han permitido integrarme, las condiciones del ambiente de trabajo no son muy buenas.	Para (Alarcón & Cea, 2007)el clima laboral es el resultado de la influencia directa e indirecta de condiciones laborales. Por esta razón, las características del ambiente de trabajo, vistas como características del clima laboral, han sido objeto de estudio de innumerables investigadores, preocupados por identificar cuáles son aquellos elementos que influyen en el clima con vistas a buscar soluciones a problemas existentes.	con lo que el autor menciona en la cita, ya que no existe motivación laboral. Los informantes mencionan que el ambiente laboral es muy tenso, existen muchas dificultades, injusticia, no hay apertura a la comunicación, mala relación, favoritismos o preferencias. Las condiciones del ambiente, por parte de los docentes es bueno, pero por parte de las autoridades si ha faltado. Se puede observar que el ambiente de trabajo no es el mejor y dista mucho de la concepción que manifiesta el autor a través de la cita.
Deficiencia de reconocimientos y recompensas	Lamentablemente no, no habido ese reconocimiento o una palmada, no habido esa apertura, no hay esa apertura para un buen desenvolvimiento en el trabajo, de lo que tengo conocimiento si pero que se hayan efectuado, yo no he percibido a más de uno que recuerdo que fue por los 20 o 25 años de vida profesional de un docente, no he visto ese tipo de recompensas para algún	Adicionalmente, (Chiavenato, 2009) dice “Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos básicos para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos”.	Los docentes manifiestan que, no habido ese reconocimiento o una felicitación, no habido apertura por parte de la autoridad. Mencionan que una persona rinde cuando está bien emocionalmente y no tiene problemas. Se pudo observar que hay cosas que los docentes desearían recibir de las

docente, que yo conozca no, quizás esté en papeles, un manual en el cual consten los lineamientos y reconocimientos laborales, entrega de una placa para una autoridad, recompensas y reconocimientos debe ser para toda la comunidad educativa, crear este manual, cumplir y evidenciarlo.

autoridades como una felicitación, un reconocimiento, y además tienen la buena predisposición de trabajo al proponer la realización de un manual en el cual consten los lineamientos para reconocimientos y recompensas laborales para toda la comunidad educativa. Sin embargo, la realidad que viven los docentes contrasta con lo que el autor menciona en la cita acerca de este tema.

Falta de mediación de conflictos

No se ha aplicado ese procedimiento que se debe seguir de la resolución de conflictos, parece que no habido ni los lineamientos, no se ha seguido esos protocolos que se debería seguir para resolución de un conflicto, falta una política de llegar a una comunicación diferente y que los problemas se puedan resolver, no hay un parámetro una normativa, si se conoce de los procedimientos en la regulación de los conflictos lo lamentable es que no se pone en práctica, conflictos si ha habido como en toda relación laboral o personal, si se han buscado la solución.

La mediación es un proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren «voluntariamente» a una tercera persona «imparcial», el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio. Es un proceso extrajudicial o diferente a los canales legales o convencionales de resolución de disputas, es creativo, porque mueve a la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de las partes, e implica no restringirse a lo que dice la ley. Además, la solución no es impuesta por terceras personas, como en el

Con respecto a este tema, los docentes manifiestan que, no se ha aplicado procedimientos para la resolución de conflictos. Mencionan que se debe conversar con los docentes acerca del problema y tratar de resolverlo a través de los mismos docentes, si no es posible, hacerlo mediante la coordinación, el DECE, el vicerrectorado, hasta llegar al rectorado, es decir seguir los protocolos para la resolución de un conflicto, de parte de las autoridades no ha habido una guía de cómo resolver

Falta de empatía y asertividad	Lamentablemente si nos ha faltado bastante de ser más empáticos con las personas, no habido una buena comunicación, no habido esa empatía esa solidaridad hacia los docentes, no hay comunicación asertiva, la empatía si falto de una parte de las autoridades, solo eran órdenes, se han regido al exigir o al pedir, más no talvez dar esa mano amiga que hace falta, falla mucho en la comunicación asertiva.	<p>Para (Olivera, 2011),se define a la empatía como “la capacidad de ponernos en la situación del otro, un acto de reconocimiento de los demás como sujetos parecidos a mí y con los que comparto varios elementos comunes”.</p> <p>El asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás. (Castanyer, 2010).</p>	<p>exactamente los conflictos y así tener una convivencia más armónica entre los docentes y con las autoridades. Se puede observar que los docentes tienen anhelos de que las cosas cambien y se puedan realizar los procesos de diferente manera, pero por otro lado no se siente respaldados, ya que lo que menciona el autor dista mucho con lo que sucede en la institución.</p> <p>Se pudo observar que los docentes no están conformes con el trabajo de las autoridades, piden que el líder sea más empático con las demás personas, que haya una buena comunicación asertiva, empatía, solidaridad, apoyo, que no solo se den órdenes, que tomen en cuenta la parte humana hacia el docente. Faltó ponerse en el lugar de los docentes y poder analizar cuál es su sentir, su preocupación o su molestia y de esta manera evitar confusiones y malos entendidos. Lamentablemente la realidad que viven los docentes contrasta mucho con</p>
---------------------------------------	---	---	---

**Valores,
humanismo y
vocación**

Yo he cumplido con mis estudiantes a pesar de las dificultades, yo lo que he tratado de trabajar con mis padres de familia con mis estudiantes, mi compromiso ante todo es humano, los valores humanos, cumplir las metas, necesitamos siempre estar preparados, trabajo lo he hecho con gusto esa es mi vocación, aportar poder educar poder formar a nuestros estudiantes de la mejor manera ámbito académico, existe un compromiso obligado hacia la institución, el compromiso con mis estudiantes es de un compromiso total, vocación.

(Jiménez, 2010) los valores se definen como: [...] principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento [...] es decir abordan la formación integral de una persona, al mismo tiempo que ayudan a desarrollar y construir la personalidad.

Para los profesores (González & González, 1993), la vocación se entiende como: “el motivo más importante para dedicarse a la enseñanza, junto a otras razones como el humanismo de la profesión o la facilidad y conveniencia de la carrera de profesor”.

las concepciones que hace el autor acerca de este tema.

Los informantes manifiestan que ellos han cumplido con los estudiantes y padres de familia a pesar de las dificultades. Su compromiso ante todo es humano, los valores humanos, la solidaridad, la justicia. Están comprometidos con sus compañeros, estudiantes y con toda la comunidad educativa, para lo cual manifiestan que deben estar preparados, capacitados y cumplir con los objetivos y metas institucionales. Se observa que hablan mucho de la vocación que cada una de ellas tienen por la docencia y así formar a los estudiantes de la mejor manera en el ámbito académico y emocional. Existe un compromiso obligado hacia la institución, como profesionales, pero existe un compromiso total con los estudiantes por vocación. Se puede evidenciar que las docentes están haciendo un buen trabajo, ya que su sentir está en

			concordancia con lo que menciona el autor sobre el tema.
Autoritarismo	No hay un buen liderazgo les falta mucho a las autoridades tener un buen liderazgo, no habido ni ese clima, no habido ni esa apertura hacia las autoridades con los docentes, fue un tipo favoritismo, se niega todo tipo de comunicación, liderazgo, líderes un poquito autoritario, un líder que solo nos dio órdenes, falta empaparnos en esto del liderazgo, la cabeza solo ordena, el liderazgo que ejercen las autoridades no es bueno, esto ha faltado mucho, evitar que los docentes se sigan sintiendo desmotivados.	La personalidad autoritaria fue descrita por (Adorno, 1950), como una persona rígida, defensiva y etnocéntrica. El autoritarismo es una degeneración de la autoridad en la que la obediencia de los subordinados se logra sin un consenso, mediante la imposición y la restricción de la libertad. (Stoppino, 2005).	Los docentes dicen que no hay un buen liderazgo, no habido un agradable clima laboral, no hay apertura por parte de las autoridades. Se puede observar que existe descontento por parte de los docentes hacia las autoridades, ya que han percibido un liderazgo no adecuado, favoritismo, se niega todo tipo de comunicación, liderazgo autoritario, que solo dio órdenes, falta aclarar las funciones que tiene cada autoridad, evitar que los docentes se sigan sintiendo desmotivados. Lamentablemente, se puede inferir que lo que las docentes están viviendo dentro de la institución es muy parecido a lo que el autor menciona en la cita.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez finalizada la investigación, se viene a la mente una serie de reflexiones e inquietudes acerca de los datos obtenidos en el estudio. Para despejar todas estas observaciones se ha procedido a analizar la información que se obtuvo de la aplicación de la entrevista a los sujetos de la investigación, es fundamental destacar que existen algunas

categorías que evidencian la problemática planteada en la introducción, de esta manera es importante señalar que en la categoría que habla acerca del liderazgo, los docentes mencionan que “ han percibido un liderazgo no adecuado, favoritismo, se niega todo tipo de comunicación, liderazgo autoritario, que solo dio órdenes”, por otro lado, las autoridades manifiestan que para su parecer ha habido un liderazgo asertivo con todo el equipo de trabajo, que se ha trabajado mediante una comunicación efectiva, dirigiendo así de la mejor manera a la institución educativa .

Ahora bien, con respecto a este tema, (Agüera, 2004) menciona que el liderazgo “es la capacidad que tiene un individuo, dotado de habilidades especiales, para influir, dirigir a los demás hacia consecución de metas y objetivos organizacionales”. Contrastando la información se puede manifestar que en la organización educativa se debe seguir trabajando en construir un liderazgo efectivo que incluya a toda la comunidad educativa y así, todos se sientan respaldados y apoyados por la gerencia educativa, pues solo así, se podrá concretar los objetivos y las metas institucionales y conseguir la tan anhelada calidad educativa.

En relación a la categoría de comunicación y empatía, los docentes refieren que “no hay comunicación asertiva, empatía, solidaridad, apoyo, que el líder solo da órdenes, y que debe tomar en cuenta la parte humana”, por su parte el directivo señala que “algunas de las habilidades que más se ha potencializado por parte de las autoridades es la comunicación, la empatía, y la escucha, se ha trabajado de esta manera desde todos los departamentos: rectorado, vicerrectorado e inspección, sin embargo, manifiestan que algunos compañeros ponen barreras y no permiten el desarrollo de estas habilidades”.

A este respecto, (Sanz, 2005) afirma que “La comunicación asertiva consiste en expresar lo que se piensa sin ofender o atacar con opiniones agresivas; después ni las disculpas justifican lo manifestado en ese momento”. Adicionalmente, (Olivera, 2011), define a la empatía como “la capacidad de ponernos en la situación del otro, un acto de

reconocimiento de los demás como sujetos parecidos a mí y con los que comparto varios elementos comunes”. Con respecto a estas consideraciones se puede manifestar que las autoridades institucionales deben ocuparse en fomentar y afianzar la comunicación y la empatía, que son habilidades socioemocionales que garantizan un buen desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización y de esta manera conseguir el éxito institucional.

Otra de las categorías analizada es el clima laboral u organizacional, es aquí donde los docentes mencionan que “el ambiente laboral es muy tenso, existen muchas dificultades, injusticias, no hay apertura a la comunicación, mala relación, favoritismos o preferencias”. Sin embargo, cuando se conversó con las autoridades manifiestan un panorama totalmente diferente, ellos mencionan que “el ambiente laboral en la institución educativa es bueno, que, si hay cosas que mejorar como en todo proceso, pero que se ha hecho una buena labor con los docentes, ya que la mayoría cumple con las actividades encomendada a cada uno de ellos”. Con respecto a este tema, (Baguer, 2009), menciona al clima organizacional como “El ambiente humano en el que se desenvuelven todos los trabajadores de una organización. Existe un buen clima en una organización cuando el personal trabaja en un entorno favorable, adecuado y por tanto puede brindar todos sus conocimientos y habilidades”. Por todo lo expuesto anteriormente, se puede evidenciar que existe un gran descontento por parte de la mayoría del personal docente con respecto al clima laboral que se vive dentro de la institución. En este sentido, la gerencia educativa debe trabajar con los docentes para que ellos se interesen en los procesos pedagógicos y administrativos de la organización, que siempre estén motivados y que mantengan buenas relaciones interpersonales y así sean más productivos y de esta manera se pueda conseguir la excelencia académica.

El objetivo de esta investigación era diagnosticar como se desarrolla el clima organizacional desde las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa “Cotogchoa”, a

través de lo analizado anteriormente, se puede evidenciar que no existe un clima laboral favorable, por cuanto las relaciones interpersonales entre los directivos gerenciales y los docentes no es la más idónea.

LA PROPUESTA

Plan de mejora para la optimización del clima laboral desde las relaciones interpersonales.

Propósito

- Mejorar el clima laboral en la Unidad Educativa “Cotogchoa” desde las relaciones interpersonales.

La propuesta que a continuación se presenta, es muy importante que sea implementada en el menor tiempo posible en la institución educativa, pues a lo largo de la investigación, se ha evidenciado muchas deficiencias en cuanto a los temas del clima laboral y las relaciones humanas, lo cual impide que el establecimiento educativo siga mejorando su trabajo, ya que al no mantener buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, se vuelve difícil desarrollar un buen clima organizacional y esto dificulta la consecución de los objetivos y metas institucionales. Es por esto que, al optimizar el clima organizacional a través de la motivación laboral, el reconocimiento de recompensas y estímulos, buen liderazgo, el gran sentido de pertinencia, habilidades comunicacionales efectivas, y asertividad, se podrá conseguir un buen funcionamiento administrativo y académico de la institución.

Considerando que, mantener un buen clima laboral y placenteras relaciones interpersonales dentro de la institución educativa es primordial, ya que ayudan a alcanzar los propósitos institucionales y a sostener la estructura organizacional, lo cual es el pilar fundamental para conseguir un éxito institucional. La propuesta persigue mejorar el clima laboral en la Unidad Educativa “Cotogchoa”, incentivando a la gerencia institucional y a los

y las docentes a desarrollar buenas relaciones humanas, mediante la práctica de valores como la empatía, el respeto, la responsabilidad, el humanismo y sobre todo el trabajo en equipo de manera colaborativa y cooperativa, de tal modo que los docentes identifiquen su labor enmarcada en la búsqueda constante de la excelencia educativa y así exista un verdadero compromiso que beneficie a toda la Institución Educativa.

Estructura de la propuesta

En la siguiente propuesta planteada para la institución educativa, se pretende dar solución a la problemática detectada en la investigación, para lo cual se ha establecido las siguientes fases a desarrollar:

FASE 1 Reuniones previas

Esta etapa de la propuesta se constituye por realizar reuniones preliminares con autoridades y el personal docente, con el fin de proyectar las posibles actividades a desarrollar para la solución de la problemática.

FASE 2 Planificación

Una vez culminada las reuniones previas con el equipo gerencial y los docentes de la institución educativa, en la presente fase 2, se procederá a planificar las acciones a realizar con el fin de optimizar el clima laboral y mejorar las relaciones interpersonales de la institución.

FASE 3 Socialización

Socializar con toda la comunidad educativa y en especial con los gerentes institucionales y el personal docente el plan de mejora planificado con el propósito de involucrarlos activa y eficazmente con las actividades propuestas.

FASE 4 Ejecución y evaluación

En esta etapa se ejecutará el plan propuesto de acuerdo a los tiempos establecidos para cada una de las actividades.

Gráfico 3*Estructura de la propuesta***La Propuesta****Tabla 4***Plan de mejora*

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS HUMANOS/ MATERIALES Y TECNOLÓGICOS	TIEMPO	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
-Realizar reuniones preliminares con el fin de	-Envío convocatorias para la reunión	HUMANOS: Capacitadora Dalila Gualotuña MATERIAL:	Segunda semana del mes de septiembre	Dalila Gualotuña Miguel Barreno	-Convocatoria -Ficha de asistencia

articular la propuesta para la solución del problema	-Desarrollo de las reuniones -	Material de oficina TECNOLÓGICOS: Computador Proyector Flash memory Sala de audiovisuales.		Alex Mancero Wilson Cumbajìn Carlos Espinosa Renan Haro	-Acta de reunión. -Informes
Planificar actividades dirigidas a autoridades, docentes y personal administrativo a través de capacitaciones, talleres con el propósito de optimizar el clima laboral y mejorar las relaciones interpersonales de la institución.	-Planificación y desarrollo de las capacitaciones sobre relaciones humanas dirigidas a autoridades y docentes -Realización de talleres sobre relaciones humanas, valores y motivación, dirigida a autoridades y docentes	HUMANOS: Capacitador/a -Dalila Gualotuña -Expertos en el tema -Docentes -Autoridades -DECE MATERIAL: -Material de oficina TECNOLÓGICOS: Computador Proyector Flash memory Sala de audiovisuales.	Cuarta semana del mes de septiembre	Dalila Gualotuña Miguel Barreno Alex Mancero Wilson Cumbajìn	-Convocatorias -Registro de asistencia -Certificados de asistencia.
		HUMANOS: Capacitador/a -Dalila Gualotuña -Expertos en el tema -Docentes -Autoridades -DECE MATERIAL: -Material de oficina TECNOLÓGICOS: Computador Proyector Flash memory Sala de audiovisuales.	Primera semana de octubre	Dalila Gualotuña Miguel Barreno Alex Mancero Wilson Cumbajìn	-Convocatorias -Registro de asistencia -Actas de reunión -Certificados de asistencia.
	-Diseño de un manual de procedimientos de reconocimientos e incentivos	HUMANOS: -Docentes -Autoridades -Consejo Ejecutivo MATERIAL: -Material de oficina TECNOLÓGICOS: Computador	Segunda semana de octubre	Miguel Barreno Dalila Gualotuña Alex Mancero Comisión de elaboración del manual	-Convocatorias -Actas de reunión -Manual de procedimientos

		Flash memory Impresora			
	- Socialización de las normas, reglas y plan de resolución de conflictos a través de talleres.	HUMANOS: -Docentes -Autoridades -Personal administrativo MATERIAL: -Material de oficina TECNOLÓGICOS: -Computador -Proyector -Flash memory -Sala de audiovisuales.	Cuarta semana de octubre	Miguel Barreno Wilson Cumbajin	-Convocatorias -Actas de reunión -Fotografías -Código de Convivencia
	-Reconocimiento público a los docentes y autoridades que se han destacado en su labor profesional provocando un sentimiento de pertenencia institucional.	HUMANOS: -Docentes -Autoridades MATERIAL: -Material de oficina	Mes de abril	Miguel Barreno Dalila Gualotuña Alex Mancero	-Fotografías -Actas de entrega de reconocimientos -Diplomas
	-Organización de eventos sociales y recreativos donde se fomenten los lazos de buenas relaciones interpersonales	HUMANOS: -Docentes -Autoridades MATERIAL: -Centro de convivencia -Material de oficina	Mes de diciembre	Miguel Barreno Comisión de asuntos sociales	Fotografías Registro de asistencia
Socializar a toda la comunidad educativa el plan de mejora con el propósito de involucrarlos activa y	-Envío convocatorias. -Socialización a autoridades, docentes y personal administrativo.	HUMANOS: Capacitadora: -Dalila Gualotuña -Autoridades -Docentes -Personal Administrativo MATERIAL: -Material de oficina TECNOLÓGICOS:	Primera semana de septiembre	Dalila Gualotuña	-Convocatorias -Actas de reunión -Registro de asistencia -Informe de la socialización

eficazmente con las actividades propuestas.		Computador Proyector Flash memory Sala de audiovisuales.			
Ejecutar y evaluar el plan propuesto en la institución educativa	-Organización de equipos de trabajo. -Ejecución de las actividades -Obtención de resultados	HUMANOS: -Autoridades -Docentes -Personal Administrativo MATERIAL: -Material de oficina	Mes de julio	Dalila Gualotuña Miguel Barreno Alex Mancero Wilson Cumbajin	-Informes de evaluación y seguimiento del plan -Fotografías

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Factibilidad financiera

Para el análisis de la factibilidad financiera, es pertinente mencionar que la Unidad Educativa “Cotogchoa”, pertenece al sostenimiento fiscal, es decir, forma parte del Estado. Y como es de conocimiento, lamentablemente el Estado ecuatoriano no asigna los suficientes recursos económicos para gastos extras como lo es la ejecución de las actividades propuestas en el presente plan de mejora, por tanto, hay que indicar que las acciones que se han planificado no generan un recargo económico, pues se va a trabajar organizadamente con el talento humano con el que cuenta la institución educativa (autoridades, docentes y DECE).

Adicionalmente, cabe mencionar, que la Unidad Educativa “Cotogchoa” dentro de su Plan Educativo Institucional, mantiene acuerdos de alianzas estratégicas con la Escuela Politécnica del Ejercito, lo que facilita el intercambio de profesionales en las diferentes ramas de la educación, los mismos que podrían aportar sus conocimientos en las capacitaciones propuestas.

Factibilidad institucional

El plan de mejora propuesto para la presente investigación persigue dar una solución efectiva, eficaz, concreta y sobre todo duradera a la problemática evidenciada en la institución educativa. Las autoridades, docentes y personal administrativo están conscientes

de las falencias y dificultades con respecto al tema del clima laboral y las relaciones interpersonales. Es por eso, que la gerencia educativa se ha comprometido a brindar una gran apertura para que el proyecto sea ejecutado en el menor tiempo posible en la Unidad Educativa “Cotogchoa”. Además, la actitud positiva de los docentes garantizará una participación activa, colaborativa y cooperativa en el proceso de implementación del estudio.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). Trabajo en equipo. Madrid: Esic.
- Adorno, T. (1950). The Authoritarian Personality. New York: Harper and Row.
- Agüera, R. (2004). Liderazgo y compromiso social. BUAP.
- Alarcón, H., & Cea, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 39-54.
- Alborés, P. (2005). Comunicaciones interpersonales. Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz. Ideas propias.
- Amorós, E. (2007). Compromiso organizacional. ISBN.
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. (2001). El trabajo en equipo. México: Progreso S.A.
- Arias, F. (2006). Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento. México: Trillas.
- Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. México: Lulu Enterprises Inc.
- Baguer, Á. (2009). Las diez erres de la dirección de personas. Madrid: Esic.
- Brea, L. (2009). El sentido de pertenencia en los estudiantes de arquitectura del Recinto Santo Tomás de Aquino de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Murcia, España.
- Buitrago, R., & Portillo, P. (2014). El poder, las mujeres y su liderazgo. *Revista Fórum Humanes*, 45-59.
- Castanyer, O. (2010). La asertividad expresión de una sana autoestima. Bilbao: Descleé de Broower S.A.
- Chiavenato, I. (2000 a,b,c). Administración de Recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gerenciando personas. México: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: MacGraw Hill.
- Chiavenato, i. (2009). Gestión del talento humano. México: Mac.Graw Hill.
- Dalton, Hoyle, & Watts. (2007). Relaciones humanas. México: Thonsom.
- Diez, S. (2006). Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa. España: Ideas propias.
- Gadow, F. (2010). Dilemas: La gestión de talento en tiempos de cambio. Buenos Aires: Granica.

- González, B., & González, A. (1993). El profesorado en la España actual. Informe sociológico sobre el profesorado no universitario. Madrid: Fundación Santa María.
- González, M. (2006). Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica en la participación docente. Venezuela.
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. México: MacGraw-Hill.
- Hellriegel, Slocum, & John. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. MÉXICO: McGraw-Hill Education.
- Huita, M., & Luza, F. (2008). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. Revista de la Universidad Internacional del Ecuador, 300-301.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2005). PARADIGMAS Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN EN TIEMPOS DE. Carabobo.
- Jiménez, J. (2010). El valor de los valores en las organizaciones. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Leff, H. (1978). Experience, environment and human potentials. New York: Oxford University Press.
- Martínez, M., & Salvador, M. (2005). Aprender a trabajar en equipo. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Martínez, J. (2010). Teoría y práctica en recursos humanos. Germany: Grin.
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. Investigaciones Andina, 1148-1150.
- Ministerio de Educación. (2012). Ley Orgánica de educación Intercultural. Ecuador.
- Münch, L., & Jiménez, S. (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. México: Trillas.
- Murillo, F. (2005). Modelos innovadores de formación docente. Bogotá: Kipus.
- Olivera, J. (2011). Instrumentos Para la Evaluación de la Empatía en Psicoterapia. Revista Argentina de Clínica Psicológica XX.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: Esic.
- Porret, M. (2010). Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: ESIC.
- Portugal, L. (2000). Psicología social. Arequipa.
- Ramos, S. (1997). Hacia un nuevo humanismo. México.
- Rozemblum, S. (1998). Mediación en la escuela. Buenos Aires: Aique.

- Sandín, M. (21 de Febrero de 2003). Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones. Madrid: McGrawHill. Obtenido de <http://investigacioneducativa.idoneos.com/index.php/349683>
- Sanz, G. (2005). Comunicación efectiva en el aula. Barcelona: GRAÓ.
- Schmelkes, S. (1995). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México.
- Stoppino, M. (2005). "Autoritarismo". Diccionario de política. México.
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Valls, A. (2010). Las 12 habilidades directivas claves. España: Grupo planeta.
- Vásquez, L. (2006). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. España: Ideas propias.
- Wiemann, M. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Madrid: UOC.
- Winter, R. (2000). Manual de trabajo en equipo. Madrid: Díaz de Santos S. A.

ANEXOS

Anexo A: Cuadro de categorías previas

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS
CLIMA LABORAL	TRABAJO EN EQUIPO	PARTICIPACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	1. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la participación de equipos de trabajo en esta Institución? Explique
		MOTIVACIÓN LABORAL	2. Desde su experiencia ¿Cómo se desarrolla el proceso de motivación laboral por parte de la gerencia en esta Institución? Explique
	SATISFACCIÓN LABORAL	CONDICIONES FAVORABLES DE AMBIENTE DE TRABAJO	3. En relación a la satisfacción laboral ¿Cómo son las condiciones del ambiente de trabajo en esta institución? Explique
		SISTEMA DE RECOMPENSAS O RECONOCIMIENTOS	4. ¿Existe en la institución lineamientos de recompensas y

			reconocimiento laboral? Explique
	REGULACIÓN DE CONFLICTOS	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	5. ¿Cómo se desarrolla el proceso de regulación de conflictos en resolución de problemas en esta institución? Explique
RELACIONES INTERPERSONALES	HABILIDADES COMUNICATIVAS	COMUNICACIÓN ASERTIVA COMUNICACIÓN EMPÁTICA LA APERTURA DE ESCUCHA	6. Desde su concepción ¿Cómo se ponen en práctica las habilidades comunicativas atendiendo a la comunicación asertiva, la empatía y la apertura de escucha en esta institución? Explique
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	COMPROMISO LABORAL	7. ¿Cómo podría explicar Ud. ¿Su compromiso con la institución y con la docencia? Explique
	ESTILOS DE LIDERAZGO	LIDERAZGO AUTORITARIO LIDERAZGO DEMOCRÁTICO LIDERAZGO PERMISIVO	8. Desde su criterio ¿Cómo es el liderazgo que se desarrolla en esta institución? Explique

Anexo B: Protocolo de la entrevista para directivos

Entrevista a Directivos

1. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la participación de equipos de trabajo en esta Institución? Explique
2. Desde su experiencia ¿Cómo se desarrolla el proceso de motivación laboral por parte de la gerencia en esta Institución? Explique
3. En relación a la satisfacción laboral ¿Cómo son las condiciones del ambiente de trabajo en esta institución? Explique
4. ¿Existe en la institución lineamientos de recompensas y reconocimiento laboral? Explique
5. ¿Cómo se desarrolla el proceso de regulación de conflictos en resolución de problemas en esta institución? Explique
6. Desde su concepción ¿Cómo se ponen en práctica las habilidades comunicativas atendiendo a la comunicación asertiva, la empatía y la apertura de escucha en esta institución? Explique
7. ¿Cómo podría explicar Ud. ¿Su compromiso con la institución y con la docencia? Explique
8. Desde su criterio ¿Cómo es el liderazgo que se desarrolla en esta institución? Explique

Entrevista a Docentes

1. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la participación de equipos de trabajo en esta Institución? Explique
2. Desde su experiencia ¿Cómo se desarrolla el proceso de motivación laboral por parte de la gerencia en esta Institución? Explique

3. En relación a la satisfacción laboral ¿Cómo son las condiciones del ambiente de trabajo en esta institución? Explique
4. ¿Existe en la institución lineamientos de recompensas y reconocimiento laboral? Explique
5. ¿Cómo se desarrolla el proceso de regulación de conflictos en resolución de problemas en esta institución? Explique
6. Desde su concepción ¿Cómo se ponen en práctica las habilidades comunicativas atendiendo a la comunicación asertiva, la empatía y la apertura de escucha en esta institución? Explique
7. ¿Cómo podría explicar Ud. ¿Su compromiso con la institución y con la docencia? Explique
8. Desde su criterio ¿Cómo es el liderazgo que se desarrolla en esta institución? Explique

Anexo C: Evidencias de la entrevista



