



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO**

**CLIMA LABORAL Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PLAN DE  
MEJORA DESDE EL NEUROLIDERAZGO EN EDUCACIÓN**

**Estudiantes:**

Susan Anahí Córdova Lema

Nancy Alexandra Miño Quinga

Santiago Adolfo Párraga Garabi

**Proyecto de Investigación en Liderazgo y Gerencia Educativa**

**Quito – Ecuador**

**Abril 2024**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
FUNDAMENTACIÓN TEORICA .....	11
CLIMA LABORAL .....	11
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	12
LIDERAZGO.....	13
<i>Funciones ejecutivas del liderazgo</i> .....	14
<i>Estilos y Tipos de liderazgo</i> .....	17
NEUROLIDERAZGO.....	21
METODOLOGÍA.....	25
RUTA DE INVESTIGACIÓN.....	27
SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	29
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	29
ANÁLISIS CUALITATIVO.....	29
ESTRUCTURACIÓN.....	92
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	130
PROPUESTA.....	132
TÍTULO .....	132
OBJETIVO .....	132
JUSTIFICACIÓN.....	132
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA .....	133
<i>Etapa 1: Diagnóstico</i> .....	133
<i>Etapa 2: Planificación</i> .....	133
<i>Etapa 3: Implementación</i> .....	133
<i>Etapa 4: Evaluación</i> .....	133
FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL.....	139
FACTIBILIDAD FINANCIERA .....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS.....	143
A. TABLA DE CATEGORÍAS PREVIAS .....	144
B. PROTOCOLO DE ENTREVISTAS .....	147
C. EVIDENCIAS.....	150

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> .....	17
<b>TABLA 2</b> .....	30
<b>TABLA 3</b> .....	47
<b>TABLA 4</b> .....	57
<b>TABLA 5</b> .....	93
<b>TABLA 6</b> .....	134

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1.....	92
ILUSTRACIÓN 2.....	134

## RESUMEN

En el ámbito educativo actual, el clima laboral y la comunicación organizacional enfrentan desafíos, como bajos niveles de satisfacción laboral y eficiencia comunicativa limitada. Los indicadores existentes sugieren que la falta de estrategias de liderazgo adaptadas a las necesidades emocionales y cognitivas de los educadores afecta negativamente la motivación y el compromiso. A partir de lo expuesto, esta investigación se desarrolló atendiendo a la ruta cualitativa y método hermenéutico, utilizando la técnica de la entrevista. A través de esta entrevista, se ha encontrado que los docentes requieren desarrollar una mejor comunicación que les permita desenvolverse en distintos entornos, ya sea entre compañeros y autoridades, además, los docentes requieren desarrollar capacidades de autorreflexión, al igual que conocer y aplicar adecuadamente el plan de acción que se va a implementar en la institución. Otro hallazgo importante, es la toma de decisiones en el ambiente laboral, donde la autoridad esta encargada de implementar un plan de acción, escuchando al docente y dándole autonomía en el proceso de comunicación, pero con un adecuado acompañamiento que ayude a los docentes a tomar decisiones conjuntas.

**Palabras clave:** Clima laboral, Comunicación organizacional, Neuroliderazgo.

## ABSTRACT

In today's educational environment, work climate and organizational communication face challenges, such as low levels of job satisfaction and limited communicative efficiency. Existing indicators suggest that the lack of leadership strategies adapted to the emotional and cognitive needs of educators negatively affects

motivation and commitment. Based on the above, this research was developed following the qualitative route and hermeneutic method, using the interview technique. Through this interview, it has been found that teachers need to develop better communication that allows them to function in different environments, whether among colleagues or authorities, in addition, teachers need to develop self-reflection skills, as well as to know and adequately apply the action plan to be implemented in the institution. Another important finding is decision making in the work environment, where the authority oversees implementing an action plan, listening to teachers, and giving them autonomy in the communication process, but with adequate support to help teachers make joint decisions.

**Key words:** Work climate, Organizational communication, Neuroleadership.

## INTRODUCCIÓN

En medio de los cambios que se suscitan constantemente en la sociedad actual, la intersección entre los entornos laborales y la comunicación organizacional se ha convertido en un área crucial de investigación, resaltando así, la importancia del clima laboral y la comunicación organizacional en diferentes contextos, incluyendo el ámbito educativo.

El estudio del clima organizacional tiene sus raíces en la década de 1930. Esta teoría propuso que las empresas debían centrarse en las personas, no solo en la producción, para ser más eficientes y productivas. (Alcubilla, 2023)

Al respecto, la teoría de las relaciones humanas constituye un fundamento crucial en la comprensión de las dinámicas interpersonales en diversos contextos. Sus

orígenes se entrelazan con el tejido histórico de la investigación en el ámbito de las relaciones humanas, ofreciendo perspectivas valiosas que han perdurado a lo largo del tiempo. Desde su surgimiento, esta teoría ha evolucionado y se ha ramificado en diversas disciplinas, influyendo en campos tan diversos como la psicología, la sociología y la gestión empresarial.

Pudiera ser a este particular, (Chiavenato, 2000), señala que, “el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”.

La integración de la neurociencia en el ámbito del liderazgo, denominada *neuroliderazgo*, es una teoría innovadora que examina cómo la aplicación de conocimientos neurocientíficos al liderazgo puede enriquecer la comprensión de los líderes educativos sobre las dinámicas humanas. Para abordar eficazmente los retos que presenta el *neuroliderazgo*, es crucial centrarse en sus cuatro subcampos principales: la toma de decisiones y la resolución de problemas, el control emocional, la colaboración e influencia en otros, y la facilitación del cambio. Este enfoque subraya la importancia de la inteligencia social y emocional en el liderazgo, permitiendo a los líderes desarrollar estrategias más efectivas para liderar sus equipos y organizaciones hacia el éxito.

Mediante la integración de la neurociencia y un liderazgo transformacional efectivo, el cual se distingue por cualidades como el carisma, la inspiración, el crecimiento espiritual y un trato personalizado, es posible enfrentar los variados desafíos en el ámbito educativo. Esta aproximación utiliza una combinación de parámetros de la función ejecutiva tales como la flexibilidad cognitiva, la toma de decisiones, la solución de problemas, la regulación emocional, el sistema de neuronas espejo y análisis de comportamientos en entornos educativos y administrativos. Esta

estrategia multifacética permite desarrollar respuestas más eficaces y adaptativas ante las necesidades y situaciones cambiantes del entorno educativo. (Gkintoni et al., 2022a)

En este sentido, el clima organizacional o laboral, se refiere a la percepción y sensación del ambiente en el entorno de trabajo, que consiste en las características que los empleados observan y experimentan, teniendo un impacto directo en sus comportamientos laborales, donde el entorno tiene la capacidad de influir en la manera en que las personas se comportan mientras desempeñan sus tareas laborales. (Curilla et al, 2023)

Por lo que, un clima laboral favorable puede promover la colaboración entre el personal docente y fortalecer el compromiso con la misión institucional educativa. Por otro lado, una comunicación organizacional efectiva facilita el cumplimiento de objetivos y expectativas que promueven la resolución de conflictos de manera constructiva y fortalece el sentido de pertenencia a la comunidad educativa.

A este particular, resulta importante preguntarse;

¿De qué manera el neuroliderazgo educativo puede mejorar el clima laboral y la comunicación en organizaciones educativas?

Esta interrogante busca indagar de qué manera la implementación de estrategias de liderazgo fundamentadas en la comprensión del funcionamiento cerebral puede generar impactos positivos en la dinámica organizacional y la eficacia comunicativa en ambientes educativos.

En el ámbito educativo actual, el clima laboral y la comunicación organizacional enfrentan desafíos, como bajos niveles de satisfacción laboral y eficiencia comunicativa limitada. Los indicadores existentes sugieren que la falta de estrategias de liderazgo

adaptadas a las necesidades emocionales y cognitivas de los educadores afecta negativamente la motivación y el compromiso.

Tras la implementación de estrategias de neuroliderazgo educativo, se espera un clima laboral caracterizado por altos niveles de satisfacción laboral y una comunicación eficaz. Los indicadores para medir el éxito incluyen la mejora significativa en la satisfacción laboral, evidenciada por entrevistas de clima organizacional, y un aumento en la eficacia de la comunicación, medido a través de evaluaciones de la claridad y efectividad en los procesos comunicativos internos. (Aksahin et al, 2023)

El propósito de este proyecto es desarrollar y ejecutar un plan para mejorar el clima laboral y la comunicación organizacional dentro de una institución educativa de la ciudad de Quito desde la perspectiva del neurólogo. Se adoptará un enfoque de estudio cualitativo, utilizando métodos de entrevista como grupos focales y análisis documental. Se hará una elección estratégica de los participantes para representar diferentes posiciones y niveles en la organización.

En atención a la problemática descrita, el estudio se formula de acuerdo con las siguientes preguntas;

¿Cuál es la percepción de clima laboral que tiene el equipo docente de la Escuela de Educación Básica Fiscal República de Irak

¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la comunicación organizacional en la Escuela de Educación Básica Fiscal República de Irak?

¿Cómo es el estilo de liderazgo que prevalece en la Escuela de Educación Básica Fiscal República de Irak?

Para dar respuesta a estas interrogantes del estudio, se proponen los siguientes objetivos de investigación;

Develar la percepción de clima laboral que tiene el equipo docente de la Escuela de Educación Básica Fiscal República de Irak.

Conocer los aspectos que caracterizan la comunicación organizacional en la Escuela de Educación Básica Fiscal República de Irak

Valorar el estilo de liderazgo que prevalece en la Escuela de Educación Básica Fiscal República de Irak

Diseñar un plan de mejora para la optimización del clima laboral y la comunicación organizacional desde el neuroliderazgo

La justificación de este estudio se basa en la urgente necesidad de innovar y elevar la calidad de los entornos laborales y la comunicación en las organizaciones educativas, particularmente a través de la integración del neuroliderazgo. Este estudio promete contribuir tanto a la teoría como a la práctica, presentando nuevas perspectivas para abordar desafíos organizacionales y mejorar la efectividad educativa.

Al aplicar principios de neurociencia al liderazgo, buscamos no solo enriquecer el marco teórico existente, sino también proporcionar estrategias concretas que puedan implementarse para fomentar entornos laborales más positivos y comunicaciones más efectivas. (Ruiz-Rodríguez et al, 2023)

Esta investigación tiene relevancia porque genera aportes de tipo social, debido a que en la medida que el docente tenga un buen ambiente laboral en esa medida va a tener mayor productividad.

Desde el punto de vista institucional la investigación representa una propuesta de mejora, identificando los principales factores que afectan el clima laboral del personal educativo, lo que permitirá abordar problemas y mejorar el entorno laboral.

Además, el estudio desarrolla técnicas novedosas direccionadas en el neuroliderazgo para ayudar a crear entornos de trabajo más cooperativos. Al mismo tiempo, proporciona estrategias innovadoras basadas en la investigación empírica, lo que enriquece el conocimiento sobre neuroliderazgo en educación. Finalmente, ofrece sugerencias útiles para líderes educativos y profesionales que buscan mejorar el clima laboral institucional.

## **FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

En el entorno educativo contemporáneo, el clima laboral y la comunicación organizacional son reconocidos como ejes vertebrales que configuran tanto la eficacia como el bienestar en el entorno laboral. Estos elementos, intrínsecamente interrelacionados, constituyen la base del ambiente psicosocial y emocional en las instituciones educativas, ejerciendo una influencia sustancial en el rendimiento y la satisfacción general de los educadores y el personal administrativo. El clima laboral, caracterizado por la atmosfera psicológica y emocional que perciben los colaboradores, desempeña un papel crucial en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, mientras que la comunicación organizacional, definida como el intercambio de información, ideas y sentimientos, es fundamental para facilitar la comprensión mutua y fortalecer la colaboración eficaz entre los miembros del equipo educativo. (Mosquera Hernández, 2021)

### **Clima Laboral**

El análisis detallado del Clima Laboral subraya la importancia de cultivar un entorno que favorezca el bienestar y el desarrollo profesional de los docentes y el personal. Este ambiente está influenciado por la percepción individual y colectiva hacia el trabajo, las relaciones interpersonales y la estructura organizativa en general. En este

contexto, el neuroliderazgo en educación emerge como una herramienta transformadora, capaz de fomentar un cambio positivo en la cultura organizacional mediante la promoción de valores como la transparencia, la colaboración y el soporte emocional. La adopción de prácticas de neuroliderazgo anticipa un entorno laboral donde el estrés se minimiza y el bienestar y el apoyo emocional se maximizan, facilitando así una mayor colaboración y un aumento en la satisfacción y el compromiso del equipo. (Gkintoni et al., 2022)

### **Comunicación Organizacional**

Por otro lado, la Comunicación Organizacional desempeña un papel vital en el intercambio eficiente de información y conocimiento dentro de la institución, constituyendo el eje central para la consecución de objetivos educativos compartidos. En este marco, el neuroliderazgo ofrece estrategias innovadoras para mejorar la comunicación interpersonal, promoviendo un clima de mayor apertura, confianza y empatía. Estas cualidades son indispensables para crear un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo, donde la comunicación transparente y efectiva en todos los niveles organizativos se convierte en la norma, no en la excepción. (Akşahin et al., 2023)

La investigación en comunicación organizacional ha evolucionado desde enfoques tradicionales centrados en la transmisión de mensajes hacia enfoques más interactivos y participativos. Se ha enfatizado la importancia de una comunicación asertiva para la cohesión organizacional, la resolución de conflictos y el logro de objetivos compartidos. (Lara Mazón, 2021)

Este estudio tiene como objetivo investigar los efectos del clima laboral y la comunicación organizacional en el entorno educativo, utilizando un marco de

neuroliderazgo para identificar y abordar las deficiencias en las relaciones humanas y el liderazgo. Mediante un enfoque cualitativo, que incluye entrevistas y análisis documental, se pretende obtener una comprensión profunda de las percepciones y experiencias de los actores clave. La investigación apunta a desarrollar estrategias innovadoras y prácticas de liderazgo basadas en la neurociencia para promover un ambiente laboral más positivo y eficaz en la comunicación. Este enfoque no solo enriquece la base teórica del neuroliderazgo en la educación, sino que también ofrece herramientas concretas para mejorar la gestión escolar y el clima organizacional. La finalidad es contribuir tanto a la teoría como a la práctica, ofreciendo nuevas perspectivas para enfrentar desafíos organizacionales y elevar la efectividad educativa. Este proyecto subraya la importancia de un clima laboral positivo para la productividad docente y resalta el potencial del neuroliderazgo para transformar las prácticas educativas.

### **Liderazgo**

El concepto de liderazgo, entendido como la capacidad de influir en un grupo de personas hacia la consecución de metas, es tan antiguo como las propias sociedades humanas. La palabra "liderazgo" proviene del inglés "leadership". "Leader" deriva del antiguo inglés "laedan", que significa "conducir", "llevar" o "guiar". Por tanto, la raíz etimológica enfatiza la acción de guiar o conducir a otros. Aunque su práctica es ancestral, su estudio sistemático y conceptualización teórica son fenómenos relativamente modernos, desarrollados principalmente en el siglo XX. (Singh et al., 2023)

Uno de los primeros en abordar el liderazgo desde una perspectiva científica fue Max Weber, filósofo y sociólogo del siglo XX, con su teoría de la autoridad y el liderazgo carismático. Las teorías iniciales se centraban en los rasgos personales de los

líderes, sugiriendo que el liderazgo era innato (Teoría de los Rasgos). Otro investigador fue Kurt Lewin, psicólogo, es reconocido por sus experimentos en la década de 1930 que diferenciaban estilos de liderazgo (autocrático, democrático y laissez-faire) y su impacto en el comportamiento de grupo. Sin embargo, estas teorías fueron desafiadas por enfoques posteriores que consideraban el comportamiento y las acciones de los líderes (Teorías Conductuales), así como su adaptabilidad a diferentes situaciones (Teorías Situacionales o Contingenciales). (Luedi, 2022; Riggio & Newstead, 2023)

Desde los años 70 y 80, con el desarrollo del concepto de liderazgo transformacional por Burns en 1978 y Bass en 1985, el enfoque se ha desplazado hacia cómo los líderes pueden inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar rendimientos que superan las expectativas, a través de la influencia, la inspiración, el estímulo intelectual y la consideración individualizada.

### ***Funciones ejecutivas del liderazgo***

Las funciones ejecutivas son procesos cognitivos de alto nivel que permiten a los líderes planificar, tomar decisiones, resolver problemas, controlar impulsos y llevar a cabo otras tareas mentales complejas, como dirigir tanto sus acciones como las de sus equipos hacia el logro de objetivos. (Edmi Edison et al., 2019; Pittman, 2020)

Las áreas del cerebro involucradas en estas funciones ejecutivas son:

**Corteza Prefrontal:** La región más implicada en las funciones ejecutivas, incluida la toma de decisiones, la planificación, la regulación emocional y el control de impulsos. Esta área coordina pensamientos y acciones en función de objetivos internos.

**Lóbulos Parietales:** Importantes para manejar la información espacial y la planificación de movimientos físicos, que pueden ser útiles en la planificación y organización de tareas y recursos.

Corteza Cingulada Anterior: Juega un papel en el monitoreo de errores, la toma de decisiones y la motivación. Ayuda a evaluar opciones y a elegir la mejor ruta de acción.

Ganglios Basales: Involucrados en el control de impulsos y la iniciación de acciones. Ayudan a regular los movimientos y a tomar decisiones que requieren una evaluación de recompensas y riesgos.

Las principales funciones ejecutivas son:

Inteligencia emocional. Este concepto fue popularizado por el psicólogo Daniel Goleman en la década de 1990. La inteligencia emocional (IE) describe la habilidad para identificar, comprender, regular y emplear eficazmente las emociones propias y las de los demás. Cultivar la inteligencia emocional facilita mejores interacciones personales y profesionales, mejora la toma de decisiones, y contribuye a la creación de un entorno laboral armonioso y productivo. En el contexto del neuroliderazgo, la inteligencia emocional es esencial para desarrollar líderes capaces de gestionar con sensibilidad y eficacia tanto los desafíos organizacionales como las dinámicas de equipo, potenciando así la innovación y el compromiso en sus organizaciones.

Respuesta del cerebro al estrés. La respuesta del cerebro al estrés es un fenómeno complejo que implica varios sistemas y mecanismos neurobiológicos, cuyo entendimiento es crucial para desarrollar estrategias efectivas de manejo del estrés en contextos de liderazgo. La neurociencia ha identificado cómo el estrés afecta el cerebro, alterando la función cognitiva, emocional y física, lo cual puede tener implicaciones significativas tanto para líderes como para sus equipos. Cuando se enfrenta al estrés, el cerebro activa el sistema de "lucha o huida", liberando hormonas del estrés como el cortisol y la adrenalina. Esta respuesta tiene efectos inmediatos, como aumento del

ritmo cardíaco, mayor alerta y energía temporal, diseñados para enfrentar amenazas percibidas. Sin embargo, el estrés crónico puede tener efectos negativos, como deterioro de la memoria, dificultades de concentración, problemas de toma de decisiones y disminución de la función inmunitaria.

La respuesta del cerebro al cambio. La respuesta del cerebro al cambio está profundamente arraigada en nuestra biología; está diseñada para protegernos percibiendo el cambio como una potencial amenaza, lo que puede activar respuestas de estrés y miedo. Sin embargo, entender cómo funciona este proceso permite a los líderes desarrollar estrategias de gestión del cambio más efectivas y que generen menos resistencia.

Visión estratégica. Cuando hablamos de visión estratégica, nos referimos a la capacidad de ver el panorama general y anticipar futuros cambios y tendencias, integrando esta perspectiva en la planificación y toma de decisiones. Es la habilidad para establecer objetivos a largo plazo y desarrollar planes efectivos para alcanzarlos, considerando tanto los recursos disponibles como las posibles contingencias. La visión estratégica implica comprender cómo las acciones actuales influirán en los resultados futuros y cómo las tendencias externas pueden impactar la organización o el individuo.

Fomentar un entorno seguro y de confianza. Los líderes tienen un papel fundamental en la configuración de la cultura, la moral y la eficiencia de sus equipos y, por extensión, de toda la organización. Aplicando principios de neuro liderazgo, se pueden cultivar equipos altamente motivados, resilientes y productivos, capaces de enfrentar desafíos complejos y contribuir significativamente a la eficiencia y el éxito organizacional.

## Estilos y Tipos de liderazgo

Los términos "estilos" y "tipos" de liderazgo se utilizan a menudo de manera intercambiable, pero pueden tener matices ligeramente diferentes dependiendo del contexto y la perspectiva de quien los utilice. (Costa et al., 2023; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023)

**Tabla 1**

Diferencias entre el tipos y estilos de liderazgo.

<b>Aspecto</b>	<b>Tipos de Liderazgo</b>	<b>Estilos de Liderazgo</b>
<b>Definición</b>	Categorías amplias que agrupan a los líderes según ciertas características o enfoques comunes.	Formas específicas en las que un líder interactúa con su equipo, toma decisiones y aborda situaciones.
<b>Enfoque</b>	Se centra en características específicas o enfoques teóricos.	Se enfoca en el comportamiento y la práctica diaria del líder.
<b>Ejemplos</b>	Liderazgo carismático, liderazgo situacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, entre otros.	Liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo laissez-faire, liderazgo situacional, entre otros.
<b>Criterios de clasificación</b>	Pueden basarse en rasgos personales, modelos de	Se clasifican según la forma en que el líder interactúa con su equipo,

	liderazgo, teorías de liderazgo, entre otros.	toma decisiones y gestiona situaciones.
<b>Flexibilidad</b>	Los tipos de liderazgo pueden abarcar una amplia variedad de características y enfoques.	Los estilos de liderazgo pueden ser más específicos y concretos en su descripción.
<b>Orientación temporal</b>	A menudo, los tipos de liderazgo pueden ser considerados como más duraderos y estables en el tiempo.	Los estilos de liderazgo pueden fluctuar y adaptarse en función de las circunstancias específicas y el entorno en el que se encuentran.
<b>Aplicación práctica</b>	Ayudan a comprender los enfoques generales y las tendencias en el liderazgo.	Proporcionan guías específicas sobre cómo un líder puede interactuar y gestionar su equipo.

### **Enfoques Contemporáneos**

Se han descrito más de 21 tipos y estilos de liderazgos, que reflejan la complejidad de las organizaciones modernas y las demandas de la sociedad actual.

Algunos de estos enfoques se incluyen a continuación:

***Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.*** Hersey y Blanchard en la década de los 70s, introdujeron su enfoque que se centra en cómo los líderes pueden adaptar su

estilo de liderazgo según las necesidades y la madurez de los seguidores. Este enfoque se fundamenta en varios principios clave:

El modelo subraya la inexistencia de un enfoque de liderazgo que sea universalmente efectivo, reconociendo la diversidad y complejidad de contextos en los cuales se desempeñan los líderes.

En cambio, los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según la situación y las características individuales de los seguidores.

La efectividad del liderazgo depende de la madurez o competencia del seguidor en una tarea específica. La madurez se define en términos de la capacidad y la voluntad de los seguidores para asumir la responsabilidad de su propio trabajo.

Cada estilo se adapta a diferentes niveles de madurez del seguidor, desde baja madurez (alta dirección) hasta alta madurez (alta delegación).

El modelo reconoce que la madurez de los seguidores puede cambiar con el tiempo y con la experiencia. Por lo tanto, los líderes deben estar preparados para ajustar su estilo de liderazgo en consecuencia.

***Liderazgo Servicial.*** Greenleaf en 1977, introduce la idea de que el líder se pone al servicio de sus seguidores, promoviendo su desarrollo personal y profesional por encima de los intereses de la organización. El liderazgo servicial, pone énfasis en el servicio hacia los demás como la esencia misma del liderazgo efectivo.

El período de los años 70 y 80 fue testigo del surgimiento y desarrollo de dos enfoques cruciales del liderazgo: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Ambos enfoques han sido objeto de extensos estudios para comprender su impacto en el rendimiento y la efectividad organizacional.

**Liderazgo Transformacional.** Bass en 1985, enfatiza la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores hacia la realización de cambios significativos, centrándose en la visión, el carisma y la influencia personal, promocionando la creatividad y la ética.

**Liderazgo Transaccional.** Burns en 1978, basa el liderazgo transaccional en el intercambio de recompensas y castigos por el cumplimiento de objetivos específicos.

**Liderazgo Auténtico.** El liderazgo auténtico es un enfoque de liderazgo que enfatiza la importancia de la autenticidad en los líderes, destacando la necesidad de ser sinceros consigo mismos y con los demás. Este estilo se centra en la coherencia entre los valores personales, las creencias, y las acciones, promoviendo una transparencia total en todas las interacciones y decisiones. Este estilo de liderazgo se centra en la congruencia entre el pensamiento, el decir y el hacer, así como en la autorreflexión y el desarrollo personal constante.

**Liderazgo Adaptativo.** El liderazgo adaptativo es un enfoque que se centra en la capacidad de un líder para navegar por situaciones complejas y cambiantes, facilitando a la vez la adaptación necesaria dentro de la organización para enfrentar desafíos y oportunidades emergentes. Este estilo de liderazgo no se limita a dar soluciones directas, sino que anima a los miembros del equipo a enfrentar y resolver problemas por sí mismos. Ronald Heifetz profesor de la Harvard Kennedy School, desarrolló el concepto de liderazgo adaptativo a principios de la década de 1990, y destacó su relevancia en tiempos de incertidumbre o crisis donde no existen respuestas fáciles.

**Liderazgo Democrático.** También conocido como liderazgo participativo, es un estilo caracterizado por fomentar la participación y equitativa de todos los integrantes en el proceso de toma de decisiones. Este enfoque se basa en la creencia de que cada

miembro del equipo aporta una perspectiva única y valiosa, lo que puede enriquecer las decisiones y aumentar la efectividad y la innovación dentro de la organización.

***Liderazgo Autocrático.*** El liderazgo autocrático, también conocido como liderazgo autoritario, es un estilo de liderazgo caracterizado por una toma de decisiones altamente centralizada. En este enfoque, el líder ejerce un control absoluto sobre todos los aspectos de la vida laboral sin incorporar las opiniones o sugerencias de los miembros del equipo. Este enfoque se caracteriza por un control centralizado sobre todos los aspectos del trabajo y poca autonomía para los subordinados. Aunque este estilo puede ser visto como restrictivo o desfavorable, puede ser efectivo en ciertas situaciones que requieren decisiones rápidas y dirección clara.

***Liderazgo por Coaching.*** El liderazgo por coaching, también conocido como liderazgo facilitador, es un estilo de liderazgo que se centra en el desarrollo y la potenciación de los miembros del equipo a través de la orientación y el apoyo continuos. Este enfoque busca no solo mejorar el rendimiento individual y grupal, sino también fomentar el crecimiento personal y profesional de los empleados.

***Liderazgo Visionario.*** El liderazgo visionario se centra en establecer una visión clara y convincente para el futuro de una organización y motivar e inspirar a las personas a alcanzar esa visión. Este estilo de liderazgo es crucial para dirigir a los equipos hacia metas a largo plazo, especialmente en tiempos de cambio o incertidumbre.

## **Neuroliderazgo**

El neuroliderazgo es una disciplina emergente que aplica los hallazgos de la neurociencia para comprender y mejorar la eficacia del liderazgo. El término "neuroliderazgo" fue acuñado en el año 2006 por el coach ejecutivo David Rock, en

colaboración con el neurocientífico Jeffrey Schwartz, marcando el inicio de un enfoque que examina cómo el cerebro de los líderes y sus equipos reacciona ante diversas situaciones, decisiones y estímulos. (Amoretti, 2022; De la Rosa, 2023)

Desde su concepción, el neuroliderazgo ha pasado de ser una idea novedosa para convertirse en una disciplina consolidada con aplicaciones prácticas en gestión del cambio organizacional, desarrollo de liderazgo y mejora de la cultura empresarial. (Gkintoni et al., 2022b; Zwaan et al., 2019)

El neuroliderazgo, como campo interdisciplinario que se nutre tanto de la neurociencia como de la psicología organizacional, se basa en una serie de principios fundamentales, extraídos de avances neurocientíficos significativos. (Gocen, 2021; Ruiz-Rodríguez et al., 2023)

Estos principios orientan cómo los líderes pueden mejorar la gestión, la motivación, el compromiso y la eficiencia de sus equipos:

**Autorregulación.** Es la capacidad de controlar o dirigir voluntariamente nuestros pensamientos, emociones y comportamientos para alcanzar nuestros objetivos a largo plazo. Desde el punto de vista de la neurociencia, implica varias áreas cerebrales, especialmente la corteza prefrontal, que está involucrada en funciones ejecutivas como la planificación, la inhibición de impulsos y la toma de decisiones.

**Autoconciencia.** La conciencia, en este contexto, implica una comprensión profunda de uno mismo, incluyendo las propias emociones, fortalezas, debilidades y cómo las acciones personales afectan a otros. La neurociencia demuestra que la autoconciencia se relaciona con varias regiones del cerebro, incluida la corteza prefrontal, que juega un papel en la reflexión y la introspección, y el cíngulo anterior, que está implicado en la monitorización de conflictos y errores.

**Empatía.** La empatía es la capacidad de entender y compartir los sentimientos de otra persona desde su punto de vista, no desde el propio. Implica un profundo reconocimiento emocional e intelectual de las experiencias, emociones y motivaciones de los demás. La empatía es una competencia clave de la inteligencia emocional y juega un papel fundamental en la construcción de relaciones interpersonales saludables, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

**Resiliencia.** La resiliencia es la capacidad de recuperarse rápidamente de las dificultades; es decir, la habilidad para sobreponerse a adversidades, conflictos, fracasos o incluso cambios positivos y progresar pese a ellos o tras ellos. En el contexto del liderazgo, la resiliencia no solo se refiere a la capacidad de un líder para gestionar su propio estrés y recuperarse de contratiempos, sino también a su habilidad para liderar a su equipo a través de desafíos y asegurar la estabilidad y el desarrollo continuo de su organización.

**Conexiones Sociales.** Los avances en neurociencia han arrojado luz sobre cómo las interacciones sociales y las conexiones positivas entre las personas afectan el cerebro, influyendo significativamente en el comportamiento, la motivación y el rendimiento.

**Plasticidad Cerebral.** La plasticidad cerebral, se refiere a la capacidad del cerebro para cambiar y adaptarse en respuesta a experiencias, aprendizaje y, en algunos casos, daño cerebral. Este fenómeno ocurre a lo largo de toda la vida, aunque es más pronunciado durante la infancia y la adolescencia. La plasticidad cerebral puede manifestarse de varias maneras, incluyendo la creación de nuevas conexiones neuronales, el fortalecimiento de las conexiones existentes, y en ciertos casos, la reasignación de funciones a diferentes partes del cerebro.

Comunicación efectiva. La comunicación efectiva es un proceso bidireccional en el que se transmite un mensaje de manera clara, precisa y comprensible para lograr una comprensión y respuesta deseada del receptor. Implica no solo el contenido verbal, sino también elementos no verbales como el tono de voz, las expresiones faciales, la postura y el contacto visual, entre otros.

La justificación principal de esta investigación radica en la urgente necesidad de innovar y elevar la calidad de los entornos laborales y la comunicación en la organización educativa. Es así como nosotros argumentamos que la integración del neuroliderazgo puede ser un camino efectivo para lograr este objetivo, siendo fundamental para mejorar la calidad del servicio educativo, fomentando un entorno democrático y participativo donde todos los miembros de la institución y la comunidad contribuyan al logro de metas institucionales. Se destaca la necesidad de que los líderes educativos, tanto directivos como docentes, estén comprometidos con la transformación educativa, integrando a todos los actores en la gestión de la institución y promoviendo una gestión socio - comunitaria eficiente, con el fin de responder efectivamente a las demandas de una sociedad en transformación y mejorar la calidad de la educación. (Duarte Ramírez, 2021)

Es así que tanto el clima laboral como la comunicación organizacional son aspectos fundamentales en la institución, con un enfoque en el neuroliderazgo, es posible implementar un plan de mejora que promueva un ambiente de trabajo más positivo, colaborativo y efectivo, lo que a su vez puede conducir a una mayor satisfacción laboral, un mejor desempeño y una mayor calidad en la educación impartida.

En conclusión, la investigación propuesta no solo aspira a ampliar el conocimiento teórico sobre el neuroliderazgo en el contexto educativo, sino que también

busca ofrecer herramientas prácticas para mejorar la calidad de vida laboral y la eficacia organizacional en la institución educativa. Por lo que la aplicación de la ruta cualitativa promete proporcionar una visión integral de la situación, con el potencial de generar impactos significativos en la mejora del clima laboral y la efectividad educativa.

## **METODOLOGÍA**

Es una de las etapas en que se divide la realización de un trabajo. En ella, el investigador o los investigadores deciden el conjunto de técnicas y métodos que emplearán para llevar a cabo las tareas vinculadas a la investigación. (Cohelo, 2011) De este modo, se va a determinar la manera en que el investigador recaba, ordena y analiza los datos obtenidos.

La función es otorgarles validez y rigor científico a los resultados obtenidos en el proceso de estudio y análisis.

Este estudio se centra en los procesos utilizados en la ciencia para obtener conocimientos., específicamente en pedagogía, se enfoca en cómo construir y desarrollar conocimiento que busca constantemente una fundamentación más sólida y pertinente, con el objetivo de garantizar una mayor coherencia en los criterios relacionados con la identidad, creación y evolución del conocimiento en educación.

Considerando los objetivos planteados en esta investigación, los cuales se centran en la necesidad de instaurar un plan de mejora desde el neuroliderazgo en la educación y en facilitar mejoras en el desempeño docente mediante el clima laboral y la comunicación organizacional, es así que se ha optado por una ruta cualitativa, donde este enfoque se fundamenta en la premisa de que la realidad es compleja y está influenciada por la subjetividad del observador, sus contextos culturales y relaciones sociales individuales

La hermenéutica ofrece una alternativa para investigaciones centradas en la interpretación de textos. La misma implica un proceso dialéctico en el cual el investigador navega entre las partes y el todo del texto para lograr una comprensión adecuada del mismo. (Quintan & Hermida, 2019)

Las experiencias, analizadas a través de la hermenéutica y plasmadas en descripciones detalladas, resultan fundamentales para examinar los aspectos pedagógicos que requieren un análisis profundo por parte de los educadores.

El método hermenéutico, aunque se distingue del enfoque científico convencional, constituye una herramienta de gran profundidad que se desarrolla a partir de la comprensión minuciosa de las características inherentes al problema en cuestión. Este método pone énfasis en la interpretación del lenguaje, reconocida como un aspecto esencial en cualquier investigación que aspire a adquirir conocimiento. En contraste con el método científico tradicional, que busca respuestas claras y cuantificables, el enfoque hermenéutico aborda la comprensión de fenómenos complejos desde una perspectiva holística y contextualizada. Esta diferencia no implica falta de rigor, sino una comprensión más profunda de la complejidad inherente a muchos campos de estudio.

Considerando estas premisas, el método elegido para este trabajo de investigación es el hermenéutico. Este método se caracteriza por su capacidad para interpretar el objeto de estudio dentro de su contexto natural y cultural. En lugar de reducir los fenómenos a variables cuantificables, el método hermenéutico busca comprender la esencia del ser humano y su relación con su entorno social y cultural. Esto lo convierte en una herramienta valiosa para descubrir la riqueza y complejidad de la cultura y las costumbres de un grupo específico.

La elección del método hermenéutico para este estudio se basa en su capacidad para proporcionar una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno

investigado. Al adoptar este enfoque, se reconoce la importancia de considerar no solo los aspectos superficiales del problema, sino también su significado más profundo y sus implicaciones en el contexto cultural y social más amplio.

Es crucial destacar que el método hermenéutico no es rígido ni estático, sino que se adapta y evoluciona según las necesidades y objetivos específicos de cada investigación. En este sentido, tiende a emplear una ruta cualitativa, que se enfoca en la comprensión detallada de los fenómenos estudiados. A través de métodos como la observación participante y las entrevistas en profundidad, el método hermenéutico permite explorar y comprender la complejidad de la experiencia humana desde diversas perspectivas y contextos.

### **Ruta de Investigación**

Basándonos en las reflexiones previas, hemos decidido abordar nuestra investigación desde un enfoque cualitativo, centrándonos en el clima laboral y la comunicación organizacional. Esta elección se fundamenta en la necesidad de explorar de manera interpretativa que influyen en el ambiente laboral, así como en comprender las interacciones y relaciones que se desarrollan entre los miembros de la organización. El enfoque cualitativo nos brinda la flexibilidad necesaria para sumergirnos en los escenarios reales de trabajo y captar la diversidad de experiencias y perspectivas de los docentes.

La ruta cualitativa nos ha llevado a emplear la técnica de entrevista como principal técnica de recolección de datos en nuestro estudio. Esta elección se justifica por su capacidad para generar información detallada y significativa, así como por establecer una comunicación directa y cercana con los participantes. A través de las entrevistas, hemos podido obtener una comprensión más profunda de las percepciones, opiniones y experiencias de los docentes, enriqueciendo nuestro análisis y

permitiéndonos identificar patrones y tendencias emergentes en el clima laboral y la comunicación interna.

El enfoque cualitativo adoptado en nuestra investigación nos ha permitido explorar de manera profunda y contextualizada el clima laboral y la comunicación organizacional. La combinación de la técnica de entrevista, la observación en escenarios naturales y la interacción directa con los empleados nos ha brindado una visión holística y completa del tema en estudio.

### **Sujetos de Investigación**

Es por esto que, hemos elegido a 8 sujetos de investigación de una institución fiscal de la ciudad de Quito, dos (2) directivos, cinco (5) docentes de la institución y un (1) representante del DECE (Departamento de consejería estudiantil), con los siguientes criterios de selección: 1. Los individuos que forman parte del estudio ocupan puestos de docentes y directivos dentro de la institución educativa, 2. Están interesados en involucrarse en la investigación, 3. Se ha detectado un descontento en el entorno laboral, especialmente entre los docentes, cuyos equipos de trabajo enfrentan problemas de comunicación organizacional en la institución.

Las entrevistas se realizaron previa notificación de confidencialidad a cada sujeto de estudio. A continuación, se hace una breve descripción usando seudónimos para cada uno.

Sujeto 1: de 44 años con el cargo de directora de la institución

Sujeto 2: de 45 años con el cargo de Coordinador académico

Sujeto 3: de 40 años director del DECE Departamento de consejería estudiantil

Sujeto 4: de 42 años docente del 7mo año de EGB de la institución

Sujeto 5: de 46 años docente del 2do año de EGB de la institución

Sujeto 6: de 28 años docente de inglés de toda la institución.

Sujeto 7: de 38 años docente del 3ro año de EGB de la institución.

Sujeto 8: de 42 años docente del 6to año de EGB de la institución

### **Recolección de la Información**

Dada la naturaleza de la investigación, y su metodología, se empleó la entrevista estructurada como técnica de recolección de información, en la cual, “La entrevista estructurada o dirigida se realiza con un cuestionario donde las respuestas se transcriben tal y como las proporciona el entrevistado, por lo tanto, las preguntas siempre se plantean con el mismo orden.” (Siampieri, Carlos, & Pilar, 2012).

Para el desarrollo de las entrevistas se ha elaborado una guía de preguntas, que consta de ocho (8) preguntas basadas en dos (2) categorías: Clima Laboral y Comunicación Organizacional. Previa autorización, se ha grabado en audio y video en forma individual con la intención de interactuar con los sujetos de investigación.

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

### **Análisis Cualitativo**

En base a la información recopilada acorde a la técnica de recolección cualitativa en el proceso de la investigación, como resultado de las entrevistas se pudo recabar información relevante en relación con el clima laboral y comunicación organizacional entre autoridades y docentes. De las ocho preguntas planteadas, ha surgido ocho categorías, de las cuales, hay concordancias en una categoría, siendo en aspectos favorables, pero también existen discrepancias en siete categorías, que serán analizadas detalladamente.

Seguidamente se presenta la interpretación de los hallazgos obtenidos de la aplicación de la técnica de la entrevista a los sujetos del estudio, la cual se realizó en



<p>Acuerdos y Compromisos</p>	<p>en el código de convivencia</p> <p>rutas y protocolos que también nos sirve con el acompañamiento del DECE</p> <p>trabaja conjuntamente con el distrito, cada una de las leyes, acuerdos y compromisos especificados en los documentos</p> <p>hay que llegar a acuerdos</p>	<p>Dir.2</p>	<p>primero tenemos lo que se dice en el código de convivencia donde es manejado tanto para los niños como para los padres de familia, en una segunda instancia tenemos rutas y protocolos que también nos sirve con el acompañamiento del DECE para mejorar estos mecanismos de comunicación y en tercera con el personal docente y administrativo se trabaja conjuntamente con el distrito, en donde cada una de las leyes, acuerdos y compromisos están especificados en los documentos que le mencione.</p> <p>Para dar solución a los conflictos primeramente hay que llegar a acuerdos</p>
-----------------------------------	--	--------------	---

	<p>entre las partes involucradas,</p> <p>con apoyo del DECE y de acuerdo con el código de convivencia. no existía un proceso o una ruta, se lo hacía en dirección con la autoridad de turno,</p>		<p>entre las partes involucradas, sea entre docentes, padres de familia y docentes, estudiantes y padres de familia. En la institución se maneja con apoyo del DECE y de acuerdo con el código de convivencia. Antes, no existía un proceso o una ruta, se lo hacía en dirección con la autoridad de turno, no se llegaba a acuerdos y se lo hacía de una manera en la que se le imponía ciertas cosas que no era del agrado de todos, últimamente se lo está manejando de mejor manera.</p>
<p>Falta de reconocimiento a logros.</p>		<p>Inv.</p>	<p>2.- ¿Mencione las acciones de reconocimiento que se ejecutan en la institución? Explique.</p>

	<p style="text-align: center;">no se ha hecho énfasis en reconocer el trabajo y los logros de los docentes de la institución.</p>	<p>Dir.1</p> <p>Dir.2</p>	<p>Es un poco difícil porque al ser institución pública y estar en un lugar alejado del centro de la urbe, no se ha hecho énfasis en reconocer el trabajo y los logros de los docentes de la institución.</p> <p>Pero ahora que estamos al frente como una nueva administración pondremos mucho interés en cambiar esta parte.</p> <p>Bueno respecto a las actualizaciones o a las capacitaciones que nosotros como docentes tenemos, esto lo hacemos de nuestra cuenta por decirlo de alguna manera, invirtiendo nuestro tiempo fuera de las horas de trabajo y se lo hace independientemente de cualquier colaboración que pueda ser de parte de la</p>
--	---	---------------------------	---

	<p>que la institución nos dé o nos beneficie con algo al respecto no, no existe.</p>		<p>institución, claro que esto sirve para el desarrollo, de nuestro trabajo como docente y nos fortalece en ese sentido de ampliar nuestros conocimientos o de reforzar lo que ya sabemos para nuestra práctica diaria en el aula, pero que la institución nos dé o nos beneficie con algo al respecto no, no existe.</p>
<p>Carencia de relaciones interpersonales.</p>	<p>tratamos de trabajar en la empatía, respetar criterios ajenos</p>	<p>Inv.  Dir.1</p>	<p>3.- ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan las relaciones interpersonales en esta institución?  Explique.  La empatía, <b>tratamos de trabajar en la empatía</b>, es decir que entre el personal docente puedan <b>respetar criterios ajenos</b>, a veces es un poquito difícil, pero no imposible, para esto hemos</p>

	<p>El aspecto relevante es el respeto, el apoyarse como grupo, el trabajar juntos, aunque cada uno tiene su diferente criterio y es respetado,</p> <p>Anteriormente</p> <p>se imponía el criterio de una persona y no era democrático,</p>	Dir.2	<p>tratado de hacer talleres de actividades para la relación entre el personal docente, llegar a acuerdos y compromisos, porque si es un poquito difícil.</p> <p>El aspecto relevante es el respeto, el apoyarse como grupo, el trabajar juntos, aunque cada uno tiene su diferente criterio y es respetado, yo creo que prevalece el respeto en este momento. Anteriormente había cosas que eran impuestas, aunque los demás no deseen, se imponía el criterio de una persona y no era democrático, por decirlo de alguna manera.</p>
Sobrecarga de funciones		Inv.	4.- ¿Considera usted que en la institución se distribuyen las funciones y tareas de

	<p>era a conveniencia y a veces a favor de un cierto docente o en contra de otro</p> <p>si había una habilidad se sobrecargaba de trabajo,</p>	Dir.1	<p>manera equitativa y atendiendo al perfil del colaborador? Explique</p> <p>No, para explicarte, yo tome la institución hace tres meses, anteriormente yo funcionaba como docente y había la antigua autoridad y las funciones mencionada no se cumplían, era a conveniencia y a veces a favor de un cierto docente o en contra de otro docente, lo malo que aquí se daba es que si había una habilidad se sobrecargaba de trabajo, algo que en este tiempo me ha tocado cambiar, porque si es difícil que hay compañeros que tienen buenos talentos, buenas habilidades, pero esto generaba un problema, ahora estoy tratando que se</p>
--	--	-------	--

	<p>hablo</p> <p>en mi caso,</p> <p>recae sobre mí</p> <p>cierta carga de trabajo</p> <p>adicional, ya que la</p> <p>mayoría de los compañeros</p> <p>no manejan de la misma</p> <p>manera la tecnología, es por</p> <p>esta razón que se me ha</p> <p>encargado un poquito más</p> <p>de trabajo que los demás</p>	Dir.2	<p>vea que todos tienen la</p> <p>misma equidad y el mismo</p> <p>derecho a trabajar y que</p> <p>tienen las mismas</p> <p>responsabilidades.</p> <p>Bueno en realidad le hablo</p> <p>en mi caso, yo soy profesor</p> <p>encargado de las tics y la</p> <p>coordinación académica y</p> <p>al encontrarme en este</p> <p>ámbito recae sobre mí</p> <p>cierta carga de trabajo</p> <p>adicional, ya que la</p> <p>mayoría de los compañeros</p> <p>no manejan de la misma</p> <p>manera la tecnología, es por</p> <p>esta razón que se me ha</p> <p>encargado un poquito más</p> <p>de trabajo que los demás, el</p> <p>Ministerio de Educación</p> <p>requiere el manejo de las</p> <p>distintas plataformas, como</p> <p>la de notas, asignar</p> <p>procesos y todo lo que</p>
--	--	-------	---

	<p>Anteriormente esto era más notorio,</p> <p>me asignaron por mucho tiempo como secretario, asumiendo una recarga de trabajo, esto no se veía compensado en ningún lado</p>	<p>tenga que ver con la institución educativa y los estudiantes. Anteriormente esto era más notorio, la mayor parte del tiempo, la persona que era asignado como secretario, porque en nuestra institución no tenemos un secretario, solo existe la autoridad y los docentes, pero debía haber una persona que cumpla las funciones de secretaria.</p> <p>Como yo tengo conocimiento de computación, me asignaron por mucho tiempo como secretario, asumiendo una recarga de trabajo, esto no se veía compensado en ningún lado, porque podía haber negociado en ciertas actividades que podía yo no participar por tener esta recarga de trabajo, pero no,</p>
--	--	---



	<p>y a veces la situación se volvía tensa y nerviosa para todos</p>	<p>de la aplicación no conocía nadie los temas a tratar, no se sabía por qué, para qué nos llamaron y a veces la situación se volvía tensa y nerviosa para todos. Esto perjudicaba mucho, porque a veces tocaba, corregir lo que estaba mal realizado.</p> <p>Por ejemplo, voy a un recuerdo reciente sobre el plan Colmena, estaban un determinado número de docentes, entró una compañera nueva. La compañera no sabía ni de qué le hablaban, a otro docente se le movió, me pusieron a mí persona, no sabíamos en que parte del trabajo se encontraban, era un cambio y eso perjudicó mucho en el desarrollo del plan Colmena al punto que toca a veces pedir permiso</p>
--	---	--

	<p>los mecanismos de comunicación no siempre han sido los efectivos,</p>	Dir.2	<p>para solicitar la no asistencia de los niños y poder desarrollar el documento de forma idónea, entonces esa situación sí era dificultosa.</p> <p>Bueno de haber comunicación, sí, sí ha habido comunicación, pero los mecanismos de comunicación no siempre han sido los efectivos, porque he visto de una manera vertical. Lo adecuado era, que yo puedo comunicarme y a mí me comunican algo y se da la acción que tenga que darse, pero si una persona simplemente lo comunica y no tiene la opción de responder o mostrar su inconformidad con algo, entonces ahí, no está</p>
--	--	-------	---

	<p>comenté que se imponen cosas, aunque no le parezca, aunque no sea justo.</p>		<p>marchando bien las cosas. También comenté que se imponen cosas, aunque no le parezca, aunque no sea justo.</p>
Mensajes verbales	<p>era de forma verbal, un 70%</p> <p>Pocas veces se realizaba por el WhatsApp, pero casi nulas por circulares</p>	<p>Inv.</p> <p>Dir.1</p>	<p>6.- ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan en esta institución para emitir los mensajes?</p> <p>Explique</p> <p>El único medio que se realizaba era de forma verbal, un 70% verbal, por ejemplo, entrega de información solo de manera verbal, y no había documentos para hacer un seguimiento de entrega.</p> <p>Pocas veces se realizaba por el WhatsApp, pero casi nulas por circulares y es por eso por lo que se generaban problemas al llegar información incompleta.</p>

	<p>se utilizan canales de comunicación como es el verbal, el escrito o también mensajería como el grupo de WhatsApp</p>	Dir.2	<p>En esta institución se utilizan canales de comunicación como es el verbal, el escrito o también mensajería como el grupo de WhatsApp que tenemos en la institución de los profesores para para comunicar alguna información que tenga que ser socializada y que deban conocer. Hay veces que la información no es entendida como debería ser entendida, una palabra puede cambiar el sentido del mensaje, entonces sí se han dado casos de que no llegó el mensaje que debías llegar y por eso las acciones a cumplirse no se cumplían como debían cumplirse.</p>
--	---	-------	--

<p>Irrespeto y malentendidos</p>	<p>No, porque entre autoridad y el personal docente había muchas de las veces palabras demasiado grotescas y vulgares,</p> <p>se convertía en situaciones frívolas entre compañeros y</p>	<p>Inv.</p> <p>Dir.1</p>	<p>7.- ¿Desde su opinión las comunicaciones recibidas evidencian una intencionalidad clara y definida e igualmente consideran un lenguaje idóneo y de respeto?</p> <p>Explique</p> <p>No, porque entre autoridad y el personal docente había muchas de las veces palabras demasiado grotescas y vulgares, que sí llevaba a resentir a las personas y a veces las respuestas se daban ya de esa manera, saliendo de lo normal, del valor del respeto, de la empatía, salía y se convertía a veces en situaciones demasiado, como sería la palabra más asertiva, bueno frívolas entre compañeros y</p>
----------------------------------	---	--------------------------	--

	<p>autoridad,</p> <p>no</p> <p>había mucha claridad en los mensajes que se enviaba o las comunicaciones,</p> <p>algunos textos daban a diferentes interpretaciones y eso hacía que no se cumpla con el objetivo</p>	Dir.2	<p>autoridad, generando grupos entre ellos para crear un caos emocional en las reuniones. En una llamada de atención, eran los gritos que se escuchaban hasta afuera.</p> <p>Se Puedo decir que no había mucha claridad en los mensajes que se enviaba o las comunicaciones, porque incluso algunos textos daban a diferentes interpretaciones y eso hacía que no se cumpla con el objetivo que era la acción por realizar, estas acciones creaban inconformidad o unos cumplían de una manera y otros hacían de otra manera y eso no se veía bien frente a los estudiantes y padres de familia, también entre</p>
--	---	-------	--

			<p>compañeros, o se entendía una cosa, y se hacía otra, en algún momento sí hubo muestras de inconformidad que fueron expresadas y no ayudó a la marcha correcta de nuestra labor.</p>
Mejoras organizacionales.	<p>Sí, sí, para conocer y entender como ser un buen líder, como llevar un buen liderazgo, y no confundir con ser autoritario.</p>	<p>Inv.</p> <p>8.- ¿Considera usted que es necesario un plan de mejora de liderazgo para optimizar el clima laboral y la comunicación organizacional? Explique</p> <p>Dir.1</p> <p>Sí, sí, para conocer y entender como ser un buen líder, como llevar un buen liderazgo, y no confundir con ser autoritario.</p> <p>Para que se entienda que a veces el convertirse en una persona autoritaria o un mal jefe, hace que las políticas y las relaciones dentro de</p>	

	<p>Claro que sí, debe existir un plan que pueda ser implementado para que el liderazgo sea un buen liderazgo y para que haya una comunicación adecuada y oportuna</p> <p>marche de mejor manera.</p>	Dir.2	<p>un lugar público, educativo y aún aquí en la institución, se vuelvan muy feas.</p> <p>Claro que sí, debe existir un plan que pueda ser implementado para que el liderazgo sea un buen liderazgo y para que haya una comunicación adecuada y oportuna de lo que se desee comunicar.</p> <p>También para que las relaciones entre profesores, autoridades y profesores y la comunidad educativa marche de mejor manera.</p>
--	--	-------	--

**Tabla 3**

Categorización DECE.

<b>Categoría</b>	<b>Sub-Categoría</b>	<b>S</b>	<b>Texto protocolar</b>
Deficiente gestión de conflictos		Inv.	1.- Desde su criterio ¿Cómo se desarrolla el manejo de

	<p>tiene una estructura difusa</p> <p>prácticamente no existía y todo se manejaba a través de la autoridad en algún momento con apoyo del DECE, cuando obviamente asistía yo.</p>	Dece	<p>conflicto en esta institución? Explique.</p> <p>Bueno, desde mi rol como funcionario DECE enlace en la institución educativa, el poder ver el manejo global de la situación conflictiva que se pueda suscitar dentro de la institución, si tiene una estructura difusa llamémoslo así, un organismo interno institucional encargado del manejo y gestión de conflictos, prácticamente no existía y todo se manejaba a través de la autoridad en algún momento con apoyo del DECE, cuando obviamente asistía yo.</p>
Esfuerzo no reconocido		Inv.	2.- ¿Mencione las acciones de reconocimiento que se

	<p>no he logrado identificar que exista un plan de reconocimiento para el mejoramiento del rol profesional de cada una de las personas o funcionarios que trabajan en la institución educativa.</p>	Dece	<p>ejecutan en la institución? Explique. Dentro de mi tiempo de gestión aquí, no he logrado identificar que exista un plan de reconocimiento para el mejoramiento del rol profesional de cada una de las personas o funcionarios que trabajan en la institución educativa.</p>
Relaciones humanas negativas.	<p>El relacionamiento interpersonal al interior de la institución educativa genera la creación de ciertos conflictos,</p>	<p>Inv.  Dece</p>	<p>3.- ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan las relaciones interpersonales en esta institución? Explique. El relacionamiento interpersonal al interior de la institución educativa de cierta manera se ha venido manejando de tal manera que genera la creación de ciertos conflictos, porque hay que tener en cuenta que el espacio laboral como tal</p>

	<p>la mezcla del rol profesional con el personal ha generado conflictos fuertes al punto de faltar al respeto.</p>	<p>obliga a que el funcionario ejerza su rol profesional, dejando muy de lado la creación de relacionamientos personales y veo yo que en el interior de la institución educativa es como que se ha generado la mezcla del rol profesional con el personal ha generado la creación de conflictos fuertes al punto de faltar al respeto. Para mí es fundamental que dentro de uno de los planes de mejora se pueda delimitar bien justamente el ejercicio del rol profesional y tener una delimitación clara del rol personal que se pueda generar al interior de la institución.</p>
--	--	---



	<p>hace sí, que exista cierta sobrecarga de trabajo sobre algunos funcionarios, puesto que tienen que asumir ciertos roles y funciones que no solamente son los de docente.</p>		<p>cumplimiento de tareas y actividades también no encaminen una buena ejecución de procesos, y esto hace sí, que exista cierta sobrecarga de trabajo sobre algunos funcionarios, puesto que tienen que asumir ciertos roles y funciones que no solamente son los de docente.</p>
<p>Dialogo escaso</p>		<p>Inv.</p> <p>Dece</p>	<p>5.- ¿Considera usted que en esta institución existe la comunicación directa entre los líderes y los colaboradores entre sí? Explique su respuesta.</p> <p>Como en todo grupo humano se generan grupos, y esto también hace que dentro del espacio físico de la institución educativa entre todos los funcionarios se creen estos grupos y</p>

	<p>las dificultades de relacionamiento personal no generan una adecuada comunicación, entonces obviamente eso sí, ha mermado el trabajo en equipo al interior de la institución educativa.</p>		<p>dentro de estos se generen los líderes como tal, esto ya manejándolo, involucrando dentro del ámbito profesional, ha hecho que la delegación de líderes dentro de cada una de las comisiones si se vea un poco sesgado por esta situación de las dificultades de relacionamiento personal que no generan una adecuada comunicación, entonces obviamente eso sí, ha mermado el trabajo en equipo al interior de la institución educativa.</p>
<p>Canales de información no adecuados.</p>		<p>Inv.  Dece</p>	<p>6.- ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan en esta institución para emitir los mensajes?  Explique</p>

	<p>se maneja mucho la comunicación verbal,  redes sociales, específicamente los grupos de WhatsApp,</p>	<p>Con respecto a los canales de comunicación se maneja mucho la comunicación verbal, bueno también actualmente que se utiliza las redes sociales, específicamente los grupos de WhatsApp, existe un grupo Institucional en el cual se vierten ciertos comunicados Sin embargo también hay que tomar muy en cuenta que siendo una institución educativa todo comunicado, toda información que salga desde la autoridad hacia las comisiones o hacia el funcionario en específico debe hacerlo por escrito, situación que no se da y obviamente genera la distorsión de la comunicación.</p>
--	---	---

<p>Comunicación poco asertiva.</p>	<p>el hecho de que no existe un método de comunicación formal da cabida a que se distorsione el mensaje como tal,</p> <p>en ciertas ocasiones esto ha generado conflictos que hace</p>	<p>Inv.</p> <p>Dece</p>	<p>7.- ¿Desde su opinión las comunicaciones recibidas evidencian una intencionalidad clara y definida e igualmente consideran un lenguaje idóneo y de respeto?</p> <p>Explique</p> <p>Justamente como le indicaba en la pregunta anterior, el hecho de que no existe un método de comunicación formal da cabida a que se distorsione el mensaje como tal, y al generarse estas distorsiones, hace que cada uno de los mensajes estén a la interpretación de las personas y se corte una comunicación asertiva y en ciertas ocasiones esto se ha generado conflictos que</p>
------------------------------------	--	-------------------------	---



**Tabla 4**

Categorización Docente.

Categoría	Sub-Categoría	S	Texto protocolar
	<p style="text-align: center;">se llama a los pares involucrados para tener un conversatorio y saber cada una de las inquietudes qué es lo que sucedió para, dar la solución más factible y que todos estén en paz y no repetir.</p>	<p>Inv.</p> <p>Doc.1</p>	<p>1.- Desde su criterio ¿Cómo se desarrolla el manejo de conflicto en esta institución? Explique.</p> <p>Bueno, el manejo de conflictos aquí en nuestra institución se ha venido manteniendo de la siguiente forma: se llama a los pares involucrados para tener un conversatorio y saber cada una de las inquietudes y saber qué es lo que sucedió para, dar la solución más factible y que todos estén en paz y no repetir.</p> <p>Lamentablemente existe un cierto ambiente no tan favorable en el cual la otra persona ya no confía o ya</p>

<p>Barrera comunicacional</p>	<p>es bastante difícil la resolución de conflictos porque la autoridad que maneja nuestra institución no controla sus emociones</p> <p>no se logra nada.</p>	<p>Doc.2</p>	<p>no quiere hacer más cosas con el agraviado involucrado en el problema.</p> <p>Muy buenas noches, Nancy, Susan, muy gentil por la invitación.</p> <p>Contestando su pregunta sobre cómo se manejan los conflictos, bueno, en la institución en la que laboro,</p> <p>es bastante difícil la resolución de conflictos porque la autoridad que maneja nuestra institución no controla sus emociones.</p> <p>En vez de ser un ente que ayude a resolver los conflictos, hace que estos sean más grandes. Por lo tanto, los compañeros se sienten incómodos y no se logra nada. Al contrario, se ocasionan más problemas y</p>
-------------------------------	--	--------------	--

	<p>Es bastante complicado establecer un diálogo entre unos y otros que permita resolver los conflictos, ya que el clima laboral no es el adecuado.</p> <p>Esto hace que, muchas veces, se abran conflictos con personas que no tienen nada que ver con el problema, lo cual dificulta llegar a un acuerdo o a una solución concisa.</p>	Doc.3	<p>no hay una resolución de conflictos por ese lado.</p> <p>En cuanto al clima laboral en la institución educativa donde laboro, es un tanto complicado mencionar aspectos como la resolución de conflictos. Es bastante complicado establecer un diálogo entre unos y otros que permita resolver los conflictos, ya que el clima laboral no es el adecuado.</p> <p>Siempre hay personas en mi institución que buscan, a veces, avivar el fuego en lugar de tratar de calmarlo y solucionarlo. Esto hace que, muchas veces, se abran conflictos con personas que no tienen nada que ver con el problema, lo cual dificulta llegar a un acuerdo o a una solución concisa. Sin</p>
--	---	-------	--

		Doc.4	<p>embargo, lo que se ha intentado aplicar en la institución educativa es entablar un diálogo generalizado y, en ciertas situaciones, dependiendo del grado de conflicto, establecer reuniones con la junta académica y otros entes que puedan mediar en este tipo de situaciones.</p> <p>Bueno, de acuerdo con el tiempo que yo trabajo y en la institución, lamentablemente cuando hay un conflicto entre compañeros por alguna situación, no se lo hace de una manera formal, más bien muchas veces es de una manera personal, en la cual vamos a suponer que la directora en vez de tratar de llegar a un acuerdo, hace</p>
--	--	-------	---

	<p>no hay una manera de resolver adecuada.</p> <p>aquí en realidad se ha tenido algunos problemas a nivel administrativo</p>	Doc.5	<p>que el problema se agrande, no hay una manera de resolver adecuada.</p> <p>Muchas gracias también por la oportunidad de tener este diálogo que es sumamente importante para dar los puntos de vista, que es muy importante en especial el clima laboral porque a la final y en un contexto dentro de una institución educativa el clima laboral es el que marca las buenas relaciones y los pasos que va dando la institución es la imagen que tiene también la institución en cuanto a su pregunta cómo se manejan los conflictos aquí en realidad se ha tenido algunos problemas a nivel administrativo y es mi</p>
--	--	-------	--

	<p>aquí en la institución si nos falta un poquito de establecer normas y ciertas reglas para cuando se presente un conflicto entre docentes o que pueda darse dentro de la institución.</p>		<p>opinión personal el liderazgo es importante dentro de una institución educativa y desde ahí desde el liderazgo que es la cabeza de la institución debe aportar para solucionar cualquier problema que se pueda dar tanto a nivel pedagógico a nivel personal a nivel social se puede decir en toda la institución y cuando ese liderazgo empieza a tener fallas empieza a fallar también los que vienen detrás de la institución entonces aquí en la institución si nos falta un poquito de establecer normas y ciertas reglas para cuando se presente un conflicto entre docentes o que pueda darse dentro de la institución.</p>
--	---	--	---

Falta de incentivos	<p>Por parte del Ministerio de Educación como ente fiscal, no tenemos ningún reconocimiento</p> <p>aquí en la institución internamente tampoco existe algún tipo de reconocimiento, ni en público, ni en presencia de los estudiantes, en el aula y menos aún frente a los compañeros.</p>	<p>Inv.</p> <p>Doc.1</p> <p>Doc.2</p>	<p>2.- ¿Mencione las acciones de reconocimiento que se ejecutan en la institución?</p> <p>Explique.</p> <p>Por parte del Ministerio de Educación como ente fiscal, no tenemos ningún reconocimiento a menos que entremos en algún proceso de recategorización o de ascenso de categoría, de la misma manera aquí en la institución internamente tampoco existe algún tipo de reconocimiento, ni en público, ni en presencia de los estudiantes, en el aula y menos aún frente a los compañeros.</p> <p>Sí, claro, Nancy. Pues, no hay ningún tipo de reconocimiento en nuestra institución. Al contrario, me doy cuenta de que los docentes, en este caso,</p>
---------------------	--	---------------------------------------	--

	<p>no hay ningún tipo de reconocimiento que se haga a las personas, a los docentes, que tal vez obtengan un título o que sigan cumpliendo sus objetivos.</p> <p>no hay un reconocimiento en la institución en cuanto al desarrollo personal</p>	Doc.3	<p>tratamos de sobresalir pisando al otro. Entonces, no hay ningún tipo de reconocimiento que se haga a las personas, a los docentes, que tal vez obtengan un título o que sigan cumpliendo sus objetivos. No hay ningún tipo de reconocimiento.</p> <p>En cuanto al reconocimiento laboral, si mal no me equivoco, no hay un reconocimiento en la institución en cuanto al desarrollo personal. He observado, durante el tiempo que llevo trabajando, que la preparación simplemente es autónoma. Cada docente que busca superarse de alguna manera busca las herramientas necesarias para seguir elevando su</p>
--	---	-------	--

	<p style="text-align: right;">La</p> <p>institución no reconoce este tipo de aspectos, simplemente son palabras de aliento para que sigamos superándonos.</p> <p style="text-align: right;">no hay</p> <p>algún programa o algún reconocimiento que se le dé a algún docente</p>	<p style="text-align: center;">Doc.4</p> <p style="text-align: center;">Doc.5</p>	<p>nivel como docente y como profesional, sin recibir ningún reconocimiento por parte de la institución. Más bien, creo que personalmente buscamos mejoras laborales y en cuanto a sueldos y situaciones personales. La institución no reconoce este tipo de aspectos, simplemente son palabras de aliento para que sigamos superándonos.</p> <p>Ya, lamentablemente desde que he ingresado no hay algún programa o algún reconocimiento que se le dé a algún docente, tal vez que haya acabado, que sea una licenciatura, una maestría o haya acabado algún curso, no hay ese reconocimiento y es por eso por lo que tal</p>
--	--	---	---

	<p>no hay un reconocimiento que sea significativo para el docente</p>	<p>vez muchos de los docentes evitan seguir cursos o evitan progresar, pero ya eso ya depende de cada.</p> <p>En lo que he podido ver se hace un reconocimiento de manera verbal Pero muy a la ligera no hay un reconocimiento que sea significativo para el docente que por esfuerzo propio realiza esas capacitaciones, sin embargo pienso que la institución tiene que ser la que promueve estos cursos, muchas veces los docentes lo hacen de manera individual buscando por su lado pero como institución y como le digo en liderazgo a la institución le hace falta muchísimo y de impartir eso, la persona que está a</p>
--	---	--

			<p>cargo debe buscar o decirnos hay esto hay este curso hay esta capacitación quien quiere seguir y por ahí ayudar a los docentes ya que es parte de la función administrativa buscar la mejora de los docentes de la institución</p>
	<p>se reúnen por afinidad o por lo que hay confianza o viene trabajando mucho más tiempo juntos,</p>	<p>Inv  Doc.1</p>	<p>3.- ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan las relaciones interpersonales en esta institución? Explique. Si existen grupos marcados de profesores en los cuales, yo creo que se reúnen por afinidad o por lo que hay confianza o viene trabajando mucho más tiempo juntos, es un tanto complicado con los</p>

<p>Clima laboral desfavorable</p>	<p>Si existe un poco de rivalidad, lo cual hace que la relaciones entre ellos no sean tan buenas.</p> <p>ella no es un líder, sino un tipo de jefe que indica qué hacer de una forma no tan humana.</p> <p>no serían neutrales.</p>	<p>Doc.2</p> <p>Doc.3</p>	<p>compañeros nuevos que puedan ingresar a uno de los grupos. Si existe un poco de rivalidad que ya se han venido dando durante muchos años atrás entre compañeros profesores, lo cual también hace que la relaciones entre ellos no sean tan buenas.</p> <p>Cuáles son los aspectos....</p> <p>Como lo dije anteriormente, la autoridad es bastante difícil de tratar, temerosamente entonces, ella no es un líder, sino un tipo de jefe que indica qué hacer de una forma no tan humana. Entonces, eso es lo que puedo contestar.</p> <p>Las relaciones interpersonales, como tal, no serían neutrales. Sin</p>
-----------------------------------	---	---------------------------	---

	<p>Es un poco complicado tratar de llegar a una colaboración.</p>	<p>embargo, nosotros como docentes procuramos mantener el aspecto laboral muy claro. Hay conexiones entre docentes para buscar algún beneficio mutuo. Entre los que somos un poco más afines y compartimos ideas, colaboramos en algunas situaciones, aunque en general el clima laboral no favorece este tipo de conexiones. Es un poco complicado tratar de llegar a una colaboración. Sin embargo, en situaciones, por ejemplo, de adquirir información de algún estudiante, tratamos de establecer acuerdos de manera formal. No podemos tener una relación tan cercana en general.</p>
--	---	---



	<p>no son todos los docentes pero el hecho de que se hace difícil sobrellevar un ambiente agradable,</p>		<p>hay intenciones malas al momento de compartir no son todos los docentes pero el mismo hecho de que ya hay un conflicto que está ahí latente por alguna situación que ya se haya dado en estas reuniones se hace un poquito difícil sobrellevar la situación y un ambiente agradable, pero sí se van reuniones ya sea que nos toque estar ahí o por voluntad estar en esos espacios donde el docente se reúne para así tener una conversación entre ellos.</p>
		<p>Inv  Doc.1</p>	<p>4.- ¿Considera usted que en la institución se distribuyen las funciones y tareas de manera equitativa y atendiendo al perfil del colaborador? Explique</p>

<p>Desigualdad de oportunidades</p>	<p>No, lamentablemente existe el problema que la persona que sabe más le ocupan para que hagan más cosas,</p> <p>no es equitativo el trabajo, hay compañeros que trabajan más en asuntos administrativos y otros que hacen menos.</p> <p>No, de ninguna manera.</p> <p>el trabajo es cargado a una sola</p>	<p>Doc.2</p>	<p>No, lamentablemente existe el problema que la persona que sabe más le ocupan para que hagan más cosas, pero si exciten compañeros que podrían hacer algún trabajo en algún área dentro de la institución, pero no lo hacen, no se si no les toman en cuenta o les dejan relegados, pero no es equitativo el trabajo, hay compañeros que trabajan más en asuntos administrativos y otros que hacen menos.</p> <p>No, de ninguna manera.</p> <p>Las acciones que deben realizar cada docente no son tomadas en cuenta. Aquí, la autoridad trata de solucionar eso sin tener en cuenta lo que los docentes podrían hacer, y el trabajo es cargado a una sola</p>
-------------------------------------	---	--------------	--

	<p>persona o se divide de formas desiguales.</p> <p>esto no se ha establecido en mi institución educativa.</p>	Doc.3	<p>persona o se divide de formas desiguales. No, no lo hace, solamente las personas que están afines a la señora directora, y no toma en cuenta lo que los otros compañeros pueden aportar.</p> <p>Lastimosamente, desde mi experiencia, esto no se ha establecido en mi institución educativa. Al principio, cuando empecé a laborar, tuve bastantes conflictos con la autoridad y con las docentes que me recibieron, ya que quisieron anteponer sus años de experiencia y sus funciones, a pesar de que yo soy una persona preparada. También he notado que hay situaciones en las que, por ejemplo, cuando la autoridad toma</p>
--	--	-------	--

	<p>pienso que no, no hay una distribución equitativa en las funciones,</p> <p>No hay una distribución en la que vean el perfil del docente.</p>	Doc.4	<p>sus vacaciones, la persona que queda a cargo suele ser alguien afín a ella. Esto dificulta la equidad en las funciones de la institución.</p> <p>Ya, en cuanto a esta pregunta, pienso que no, no hay una distribución equitativa en las funciones, tal vez es más por compañerismo, por amistad que se hacen las cosas. No hay una distribución en la que vean el perfil del docente. Muchas veces vamos a suponer en la distribución de los grados, solo ven tal vez el que me cayó bien va a este grado, me cayó mal no va a ningún lado.</p> <p>Pienso que en la mayoría de las situaciones en la</p>
--	---	-------	--

	<p style="text-align: right;">si se</p> <p>realiza de manera más equitativa las actividades que toque hacer en la institución</p>	Doc.5	<p>mayoría de las funciones que el docente como tal Debe de tener en el perfil si se lo hace y como ya mencioné es un grupo pequeño de docentes necesariamente algunas actividades debemos repetirnos y pienso que ahí va un poquito más allá del perfil de cada uno y en este sentido me parece que si se realiza de manera más equitativa las actividades que toque hacer en la institución</p>
--	---	-------	---



	<p style="text-align: right;">no</p> <p>hay ninguna comunicación asertiva.</p> <p style="text-align: center;">Al</p> <p>contrario, se dicen cosas así al aire, nada más, y no se llega a nada.</p> <p style="text-align: right;">, no se establece comunicación de manera oficial y a veces se convocan reuniones de emergencia sin previo aviso,</p>	<p>Doc.2</p> <p>Doc.3</p>	<p>realidad es algo que fue inventado.</p> <p>No, mi querida Nancy, no hay ninguna comunicación asertiva. Hay mucho chisme, por eso hay malentendidos porque no se dicen las cosas de forma directa ni clara. Al contrario, se dicen cosas así al aire, nada más, y no se llega a nada.</p> <p>La comunicación directa, en reuniones de la institución, sí se da. Sin embargo, no se establece comunicación de manera oficial y a veces se convocan reuniones de emergencia sin previo aviso, lo cual dificulta las funciones diarias de cada uno. No hay un documento</p>
--	---	---------------------------	--

	<p>hay una comunicación, pero no una comunicación que nos llegue a favorecer,</p>	Doc.4	<p>que afirme cuál es el medio de comunicación oficial, aunque generalmente se utiliza WhatsApp y las llamadas telefónicas.</p> <p>Ya, al referirse de líderes me menciona tal vez a las autoridades. Ya, pienso que hay una comunicación, pero no digamos una comunicación que llegue a, que nos llegue a favorecer, como les mencionaba anteriormente, tal vez hay mucho autoritarismo, tal vez lo que la señora directora quiere es lo que se debe de hacer y muchas veces cuando algún maestro, algún docente quiere dar su opinión no lo acepta o no la acoge de buena manera.</p>
--	---	-------	---

	<p style="text-align: center;">si falta comunicación directa</p> <p style="text-align: center;">falta tener comunicación asertiva</p>	Doc.5	<p>Falta un poquito de comunicación si falta comunicación directa</p> <p>Muchas veces llega la información por otras personas o por otros medios directamente de la persona que está a la cabeza pues falta un poquito de tener esa comunicación más asertiva en cuanto a la información que se maneja dentro de la institución.</p>
	<p style="text-align: center;">La gran mayoría son verbales, muy pocas veces se ocupa documentos que respalden lo que se dice en reuniones y también son pocas las veces que se</p>	<p style="text-align: center;">Inv.</p> <p style="text-align: center;">Doc.1</p>	<p>6.- ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan en esta institución para emitir los mensajes?</p> <p style="text-align: center;">Explique</p> <p style="text-align: center;">La gran mayoría son verbales, muy pocas veces se ocupa documentos que respalden lo que se dice en reuniones y también son pocas las veces que se</p>

<p>Comunicación ambigua</p>	<p>acompañan con firmas de respaldo del documento</p> <p>También se recibe información mediante un chat grupal, se manda la información de manera general,</p>	<p>acompañan con firmas de respaldo del documento que se entregado con la información dada. También se recibe información mediante un chat grupal, se manda la información de manera general, pero es un tanto complicado porque no se personaliza con cada uno de los compañeros que deben realizar la labor directamente, esto da muchos malentendidos porque se supone o se piensa que el otro compañero va a hacer y que a mí no me toca, pero resulta que muchas de las veces era que todos debíamos realizarlo o había una persona específica que tenía que realizar.</p>
---------------------------------	--	---

	<p>por medio de WhatsApp,</p> <p>No hay una comunicación directa</p> <p>No hay ningún tipo de comunicación, solo por WhatsApp.</p> <p>WhatsApp y las redes sociales son los medios más utilizados en la institución para comunicarnos, tanto</p>	<p>Doc.2.</p> <p>Doc.3.</p>	<p>Bueno, la manera en que se trabaja en la institución es por medio de WhatsApp, pero claro, cuando uno recibe una información, cada persona la interpreta de manera diferente. Entonces, ahí es cuando vienen los inconvenientes. No hay una comunicación directa o asertiva en la que uno pueda, tal vez, aclarar alguna duda en ese momento. No hay ningún tipo de comunicación, solo por WhatsApp. Y cuando nos llaman a alguna reunión, pues se va por otros temas, y uno sale más confundido.</p> <p>WhatsApp y las redes sociales son los medios más utilizados en la institución para comunicarnos, tanto</p>
--	--	-----------------------------	--

	<p>entre docentes como con la autoridad.</p> <p>un llamado verbal o un llamado por alto parlante,</p>	Doc.4.	<p>entre docentes como con la autoridad. A veces es complicado, ya que se interrumpe la privacidad y el tiempo personal que cada uno debería respetar.</p> <p>Bueno, los canales de comunicación muchas veces solo son un llamado verbal o un llamado por alto parlante, son muy pocas veces que tal vez se envía algún mensaje o se envía algún documento donde uno firme la constancia de que tenemos alguna reunión o algo y todos estos, estas reuniones o estos canales son sin previa preparación, o sea, son al azar, en cualquier momento, en cualquier día se puede, nos pueden llamar a reunión y toca</p>
--	---	--------	--

	<p><b>muchas veces</b></p> <p><b>mensaje de texto,</b></p> <p><b>Medio de WhatsApp,</b></p> <p><b>los mensajes por WhatsApp</b></p>	<p>Doc.5.</p>	<p>estar ahí, y solo son llamados por perifoneados <b>muchas veces</b> o a veces solo en <b>mensaje de texto,</b> pero algo no tan detallado, solo que hay una reunión y ya. <b>Medio de WhatsApp,</b> mensaje de texto.</p> <p>Lo que más se utiliza y ahora con la tecnología son <b>los mensajes por WhatsApp</b> se crea un grupo de docentes en el cual se mandan los mensajes cosa que a veces me parece que se necesita la comunicación persona a persona porque no es lo mismo recibir un mensaje que un tono de voz y la manera de expresarse de una persona a otra que por un mensaje que se puede interpretar de varias formas se tiene ahora este</p>
--	---	---------------	---



<p>Lenguaje inapropiado</p>	<p>se van por otros temas.</p> <p>se llevan disgustos porque los compañeros se alzan la voz, se gritan y sacan cosas que no llevan al tema.</p>	<p>Doc.2</p> <p>Doc.3</p>	<p>tiempo en preguntar como era de hacerlo.</p> <p>Como le mencionaba, cuando nos llaman a darnos información, se van por otros temas. Entonces, las personas, las compañeras y compañeros, se molestan. También, en vez de ser una reunión donde uno pueda salir con la información clara, se llevan disgustos porque los compañeros se alzan la voz, se gritan y sacan cosas que no llevan al tema. Entonces, no hay un respeto entre autoridad y docentes, y es un poco denso.</p> <p>Recientemente, la institución educativa está tratando de establecer comunicación por medio de documentos oficiales,</p>
---------------------------------	---	---------------------------	--

	<p>la comunicación no era la más adecuada y generaba malentendidos.</p> <p>muchas veces los mensajes no son claros o a lo que se quiere llegar,</p>	Doc.4	<p>donde se evidencia la intencionalidad clara y un lenguaje más respetuoso.</p> <p>Antes de esto, la comunicación no era la más adecuada y generaba malentendidos. Los documentos oficiales tratan de ser más objetivos, aunque a veces es necesario preguntar para entender exactamente lo que se quiere comunicar.</p> <p>Aquí lamentablemente siempre en las reuniones que ha habido muchas veces los mensajes no son claros o a lo que se quiere llegar, en ocasiones hay discusiones por desacuerdos e incluso se ha llegado a haber agresiones verbales por parte de la directora hacia los</p>
--	---	-------	--

	<p>no es un clima o un ambiente de reuniones tan agradable</p> <p>si se necesita un poco más de claridad en las comunicaciones porque a veces se puede tomado de otra manera</p>	Doc.5	<p>compañeros o viceversa, entonces no es un clima o un ambiente de reuniones tan agradable</p> <p>El respeto hay, pero si se necesita un poco más de claridad en las comunicaciones porque a veces se puede y se ha dado en ocasiones en qué si se ha tomado de otra manera la información en algún mensaje lo cual se ha tenido que borrar el mensaje y volver a enviarlo poder estar más claros, entonces con el respeto por el celular, pero si falta un poco de calidad en los mensajes que se emiten.</p>
--	--	-------	---

<p>Implementación de estrategias</p>	<p>Inv.</p> <p>8.- ¿Considera usted que es necesario un plan de mejora de liderazgo para optimizar el clima laboral y la comunicación organizacional? Explique</p> <p>Si, si es muy necesario por el hecho que la persona que está a la cabeza, de la institución debe tener muy en claro que es lo que quiere hacer y a donde quiere llegar</p> <p>Doc.1</p> <p>Sí, por supuesto que es necesario que se haga un plan, el cual no solo se haga, sino que sea</p>	<p>Doc.1</p> <p>Si, si es muy necesario por el hecho que la persona que está a la cabeza, que está al frente de la institución debe tener muy en claro que es lo que quiere hacer y a donde quiere llegar y si todas las personas tenemos eso muy claro va a ser fácil que cada uno que somos los componentes de esta organización podamos salir adelante.</p> <p>Doc.2</p> <p>Sí, por supuesto que es necesario que se haga un plan, el cual no solo se haga, sino que sea</p>	<p>8.- ¿Considera usted que es necesario un plan de mejora de liderazgo para optimizar el clima laboral y la comunicación organizacional? Explique</p> <p>Si, si es muy necesario por el hecho que la persona que está a la cabeza, que está al frente de la institución debe tener muy en claro que es lo que quiere hacer y a donde quiere llegar y si todas las personas tenemos eso muy claro va a ser fácil que cada uno que somos los componentes de esta organización podamos salir adelante.</p> <p>Sí, por supuesto que es necesario que se haga un plan, el cual no solo se haga, sino que sea</p>
--------------------------------------	---	---	--

	<p>registrado.</p> <p>Sería muy factible</p> <p>si tenemos una buena guía y liderazgo, todos podríamos estar en paz y trabajar de manera</p>	<p>Doc.3</p>	<p>registrado. En él, tanto el líder de la institución como los docentes nos podamos ayudar y sacar adelante a la institución, también en cuanto a la organización. La escuela se encuentra bastante desorganizada debido a quien lidera. Si la persona de arriba no lidera bien y no organiza las cosas, es difícil que cada docente pueda sacar adelante a la escuela por sí solo. Eso es, mi querida Nancy.</p> <p>Sería muy factible la implementación de un plan de mejora de liderazgo. El clima laboral es un tema delicado, pero si tenemos una buena guía y liderazgo, todos podríamos estar en paz y trabajar de manera</p>
--	--	--------------	---

	<p>más efectiva.</p> <p>sí se debería hacer eso de manera urgente,</p> <p>Esto nos ayudaría a que cada reunión sea definida,</p> <p>Si definitivamente</p>	<p>Doc.4</p> <p>Doc.5</p>	<p>más efectiva. Esto no solo beneficiaría a los docentes, sino también a la comunidad educativa en general, ya que se sentirían más seguros y cómodos en la institución.</p> <p>Ya, considero que sí se debería hacer eso de manera urgente, ya que con eso se estaría regulando distinta o se estaría normando distintas accionarias en las reuniones. Esto nos ayudaría a que cada reunión se tope un punto y cada reunión sea definida, lo que es no saltarnos de temas, entonces si se necesitase un plan de mejoras.</p> <p>Si definitivamente se debe hacer un plan de mejora en</p>
--	--	---------------------------	---

	<p>es necesario aquí en la institución,</p> <p>si es necesario hacer ese plan.</p>	<p>todos los sentidos en la parte de comunicación en la parte de convivencia entre docentes incluso docentes padres de familia el plan de mejora si es necesario aquí en la institución, más allá de pronto de qué autoridad este porque las autoridades vienen y van y el cambio de mejora va a estar ahí y la persona que entre tiene que apegarse a lo que está escrito y si es necesario hacer ese plan.</p>
--	--	--

# ESTRUCTURACIÓN

Ilustración 1

La estructuración



**Tabla 5**

Triangulación.

<b>Categoría</b>	<b>TÉCNICO</b>		
	<b>Entrevista</b>	<b>Documental</b>	<b>Observación</b>
<b>Acuerdos y compromisos</b>	Se da de diferentes maneras, de acuerdo con la dificultad, en el código de convivencia rutas y protocolos que también nos sirve con el acompañamiento del DECE, se trabaja juntamente con el distrito, en donde cada una de las leyes, acuerdos y compromisos están especificada en los documentos. Hay que llegar a acuerdos entre las partes involucradas,	Los acuerdos y compromisos son elementos fundamentales en la construcción y mantenimiento de relaciones interpersonales, laborales y políticas. Mientras que un acuerdo implica un entendimiento mutuo entre dos o más partes sobre un tema específico, un compromiso va un paso más allá al implicar una obligación o responsabilidad	En la entrevista los directivos de la institución están que para dar solución a los conflictos es necesario llegar a acuerdo entre todas las partes involucradas, con respaldo del DECE y siguiendo el código de convivencia. Adicional a esto mencionan que antes, el proceso para solucionar conflictos las rutas no existían; se llevaba a cabo en

	<p>con apoyo del DECE y de acuerdo con el código de convivencia. Antes, no existía un proceso o una ruta, se lo hacía en dirección con la autoridad de turno.</p>	<p>para cumplir con lo acordado. Covey (1989)</p>	<p>dirección con la autoridad de turno.</p>
<p><b>Falta de reconocimiento a logros</b></p>	<p>No se ha hecho énfasis en reconocer el trabajo y los logros de los docentes de la institución. Que la institución nos dé o nos beneficie con algo al respecto no, no existe.</p>	<p>La falta de reconocimiento a logros puede causar en el ser humano desmotivación, frustración. El hombre tiene una necesidad superior, de ser reconocido y de sentirse valioso por los demás. Esto deseo puede influir poderosamente en el comportamiento. Maslow (1954)</p>	<p>Los directivos afirman que nunca se ha realizado reconocimiento a los docentes por su trabajo o por sus méritos académicos, lo que ha generado un descontento entre los miembros de la comunidad educativa.</p>

<p><b>Carencia de relaciones interpersonales.</b></p>	<p>Tratamos de trabajar en la empatía, respetar criterios ajenos. El aspecto relevante es el respeto, el apoyarse como grupo, el trabajar juntos, aunque cada uno tiene su diferente criterio y es respetado, anteriormente se imponía el criterio de una persona y no era democrático.</p>	<p>La falta de relaciones interpersonales refiere a la ausencia de relaciones con otras personas en la vida de una persona se conoce como carencia de relaciones interpersonales. Lo que puede resultar en sentimientos de soledad, aislamiento social y falta de apoyo emocional. Hawkley, L. C., &amp; Cacioppo, J. T. (2010)</p>	<p>Los directivos aseguran que, en la institución, se ha tratado de trabajar en la empatía, el respeto, en el trabajo en equipo, pero sigue marcado el trato que se tenía con la autoridad anterior, donde las cosas eran impuestas y esto llevaba a que exista un descontento generalizado.</p>
---	---	---	--

<p><b>Sobrecarga de funciones</b></p>	<p>era a conveniencia y a veces a favor de un cierto docente o en contra de otro si había una habilidad se sobrecargaba de trabajo. Hablo en mi caso, recae sobre mí cierta carga de trabajo adicional, ya que la mayoría de los compañeros no manejan de la misma manera la tecnología, es por esta razón que se me ha encargado un poquito más de trabajo que los demás. Anteriormente esto era más notorio, me asignaron por mucho tiempo</p>	<p>La sobrecarga de trabajo es el punto en el cual el tiempo destinado para la ejecución de la carga de trabajo asignada supera el máximo de horas laborables y el trabajo es realizado fuera del horario laboral, ya sea en el sitio de trabajo o fuera de este. La sobrecarga de trabajo produce lo que se denomina sobrecarga de rol, que según la OMS es: “una forma de conflicto trabajo – familia. (Organización Mundial de la Salud 2010, 30)</p>	<p>Se pudo evidenciar que ha existido la sobrecarga de trabajo desde hace tiempo atrás y cuando algún docente tiene alguna habilidad específica, es el encargado de realizar varias actividades en la institución, creando una carga fuerte de trabajo a una sola persona, causando molestias en el docente.</p>
---------------------------------------	--	--	--

	<p>como secretario, asumiendo una recarga de trabajo, esto no se veía compensado en ningún lado.</p>		
<p><b>Comunicación indirecta.</b></p>	<p>No, anteriormente no se daba información de forma directa, era solo indirecta y a veces la situación se volvía tensa y nerviosa para todos.</p> <p>Los mecanismos de comunicación no siempre han sido los efectivos, comenté que se imponen cosas, aunque no le parezca, aunque no sea justo.</p>	<p>La comunicación indirecta implica la transmisión de mensajes de forma no explícita, a menudo a través de sugerencias, insinuaciones o gestos. Este tipo de comunicación puede generar malentendidos y desacuerdos.</p> <p>(Matsumoto, 2020)</p>	<p>Los directivos indican que la comunicación al no ser un mecanismo claro y preciso, el ambiente era tenso y muchas de las veces se llegaban a imponer las cosas.</p>

<p><b>Mensajes verbales</b></p>	<p>era de forma verbal, un 70% Pocas veces se realizaba por el WhatsApp, pero casi nulas por circulares. Se utilizan canales de comunicación como es el verbal, el escrito o también mensajería como el grupo de WhatsApp.</p>	<p>Los mensajes verbales son aquellos que se expresan a través del lenguaje hablado utilizando palabras y frases para transmitir información. La garantía de los mensajes verbales puede depender del tono en el que se presentan. (McCornack, 2021).</p>	<p>Los directivos manifiestan que la información no era clara y precisa, la mayoría del tiempo eran mensajes enviados por terceras personas y de forma verbal, lo que generaba malentendidos, creando roces entre el personal docente y la autoridad.</p>
	<p>No, porque entre autoridad y el personal docente había muchas de las veces palabras demasiado grotescas y vulgares, se</p>	<p>El irrespeto en la comunicación implica La falta de diálogo esto puede obstaculizar el progreso, afectar la moral y contribuir a un ambiente de</p>	<p>A través de la entrevista se pudo evidenciar que al entablar conversaciones hubo en varias oportunidades palabras grotescas</p>

<p><b>Irrespeto y malentendidos.</b></p>	<p>convertía en situaciones frívolas entre compañeros y autoridad.</p> <p>No había mucha claridad en los mensajes que se enviaba o las comunicaciones, algunos textos daban a diferentes interpretaciones y eso hacía que no se cumpla con el objetivo.</p>	<p>trabajo tenso y poco colaborativo" (Robbins &amp; Judge, 2018).</p>	<p>y vulgares que se generaban en reuniones, creando un clima laboral poco favorecedor.</p>
<p><b>Mejoras organizacionales.</b></p>	<p>Sí, sí, para conocer y entender como ser un buen líder, como llevar un buen liderazgo, y no confundir con ser autoritario.</p> <p>Claro que sí, debe existir un plan que pueda ser</p>	<p>Las mejoras organizacionales implican el desarrollo e implementación de estrategias que permitan crear un entorno de trabajo más saludable,</p>	<p>Según la entrevista se percibe, que, si existe un plan para mejorar el clima laboral, la relación autoridad, docentes será más llevadera y el ambiente laboral fluirá de mejor manera.</p>

	<p>implementado para que el liderazgo sea un buen liderazgo y para que haya una comunicación adecuada y oportuna</p>	<p>satisfactorio y productivo. (Robbins &amp; Judge, 2018).</p>	
<p><b>Deficiente gestión de conflictos</b></p>	<p>Tiene una estructura difusa prácticamente no existía y todo se manejaba a través de la autoridad en algún momento con apoyo del DECE, cuando obviamente asistía yo.</p>	<p>Si no hay una normativa, lineamientos, acuerdos y compromisos para dar solución a los conflictos adecuadamente los puede propiciar una deficiente gestión de conflictos, generando una cultura organizativa disfuncional. (Thomas, 2018)</p>	<p>La entrevista realizada al Dece nos permite dar cuenta que en la institución no existe una estructura definida para dar solución a los conflictos y al ser el Dece un ente externo la problemática casi siempre le daba solución la directora.</p>

<p><b>Esfuerzo laboral no reconocido</b></p>	<p>No he logrado identificar que exista un plan de reconocimiento para el mejoramiento del rol profesional de cada una de las personas o funcionarios que trabajan en la institución educativa.</p>	<p>La falta de reconocimiento al esfuerzo laboral es cuando no se reconoce el arduo trabajo y tiempo empleado en sus actividades laborales, causando descontento y desmotivación. (Benson, 2021)</p>	<p>Según la entrevista realizada al experto del Dece, pudimos concluir que no existe reconocimiento alguno al esfuerzo y desempeño docente por parte de la institución.</p>
<p><b>Relaciones humanas negativas.</b></p>	<p>El relacionamiento interpersonal al interior de la institución educativa genera la creación de ciertos conflictos, la mezcla del rol profesional con el personal ha generado conflictos</p>	<p>El no tener una buena comunicación, existir conflictos laborables hace que se cree, relaciones humanas negativas, dañando el ambiente de trabajo y creando hostilidad y falta de respeto mutuo.</p>	<p>Se pudo evidenciar en la entrevista que las relaciones interpersonales no están bien establecidas, porque mezclan el rol personal con el laboral generando conflictos.</p>

	fuertes al punto de faltar al respeto.	(Hargie, 2011)	
<b>Desigualdad en el trabajo</b>	Al ser una institución educativa pequeña hace sí, que exista cierta sobrecarga de trabajo sobre algunos funcionarios, puesto que tienen que asumir ciertos roles y funciones que no solamente son los de docente.	La desigualdad en el trabajo se refiere a las diferencias injustas en las condiciones laborales, las oportunidades de empleo se pueden manifestar en la contratación y carga laboral equitativa. (McMillan, 2021)	Mediante la entrevista se pudo conocer que existe cierta sobrecarga de trabajo, al ser una institución pequeña no hay personal que cubra algunas áreas específicas, por lo mismo le toca asumir a los docentes, recayendo el peso en la persona que tenga conocimiento en áreas tecnológicas.
<b>Dialogo escaso</b>	Las dificultades de relacionamiento personal no generan una adecuada comunicación,	Dialogo escaso, se define como falta de intercambio de ideas para procurar acuerdos y dar	Mediante la entrevista al Dece se obtuvo información relevante donde

	<p>entonces obviamente eso sí, ha mermado el trabajo en equipo al interior de la institución educativa.</p>	<p>solución a conflictos. (Robbins &amp; Judge, 2015)</p>	<p>podemos darnos cuenta de que el relacionamiento personal es afectado por la falta de comunicación, dando cabida a que el trabajo en equipo no sea bien visto.</p>
<p><b>Canales de información no adecuados</b></p>	<p>Se maneja mucho la comunicación verbal, redes sociales, específicamente los grupos de WhatsApp.</p>	<p>Este estilo de información está basado en la espontaneidad, surge de la interacción social, puede beneficiar como perjudicar, creando canales de información no adecuados. (González, 2005)</p>	<p>A través de la entrevista se puede concluir que los canales de comunicación no son los adecuados, sabiendo que en una institución educativa se debe trabajar bajo lineamientos y documentación, los mensajes deberían ser todo bajo documento y con</p>

			firma de respaldo y no solo de forma verbal o por chat grupal.
<b>Comunicación poco asertiva.</b>	El hecho de que no existe un método de comunicación formal da cabida a que se distorsione el mensaje como tal, en ciertas ocasiones esto ha generado conflictos que hace que el valor del respeto se pierda.	Comunicación poco asertiva, es cuando se producen rumores, donde la información llega distorsionada o cambiada y pueden llegar a faltar al respeto. (Marín, 2004)	Después de realizar la entrevista, nos damos cuenta de que existe un método de comunicación poco ortodoxo, creando un ambiente de trabajo complejo.
<b>Optimizar el clima laboral</b>	Es supremamente importante, que se genere este plan de mejora a fin de que el proceso comunicacional de las autoridades y el personal docente	Optimizar el clima laboral implica tomar medidas para crear un entorno de trabajo positivo, productivo y saludable y que se fortalezca el	Se evidencia que, al existir un plan de mejora para fortalecer el clima laboral, las relaciones humanas cambiarían y el ambiente de trabajo

	<p>sea claro, preciso y con respeto.</p>	<p>ambiente de trabajo. (Luthans, 2011)</p>	<p>sería más llevadero, permitiendo que la institución tenga un cambio significativo y evidente ante toda la comunidad.</p>
<p><b>Barrera comunicacional</b></p>	<p>Es bastante complicado establecer un diálogo entre unos y otros que permita resolver los conflictos, ya que el clima laboral no es el adecuado, Esto hace que, muchas veces, se abran conflictos con personas que no tienen nada que ver con el problema, lo cual dificulta llegar a un acuerdo o a</p>	<p>Todo elemento o circunstancia que impida interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales, es considerado una barrera comunicacional. (Chiavenato)</p>	<p>La falta de un clima laboral propicio dificulta el establecimiento de un diálogo efectivo para resolver conflictos en la institución. Esta situación conlleva a la aparición de disputas con individuos no relacionados con el problema original, lo que obstaculiza la búsqueda de acuerdos o</p>

	<p>una solución concisa,</p> <p>No hay una manera de resolver adecuada, aquí en realidad se ha tenido algunos problemas a nivel administrativo y es aquí en la institución si nos falta un poquito de establecer normas y ciertas reglas para cuando se presente un conflicto entre docentes o que pueda darse dentro de la institución.</p>		<p>soluciones concretas. Es crucial implementar normas y reglas claras para abordar los conflictos entre docentes y dentro de la institución en general.</p>
<p><b>Falta de incentivos</b></p>	<p>Por parte del Ministerio de Educación como ente fiscal, no tenemos ningún reconocimiento</p>	<p>La motivación de una persona para realizar una determinada acción está influenciada por la expectativa</p>	<p>La ausencia de reconocimiento tanto a nivel interno como externo por parte del Ministerio de</p>

	<p>aquí en la institución internamente tampoco existe algún tipo de reconocimiento, ni en público, ni en presencia de los estudiantes, en el aula y menos aún frente a los compañeros, No hay ningún tipo de reconocimiento que se haga a las personas, a los docentes, que tal vez obtengan un título o que sigan cumpliendo sus objetivos, No hay un reconocimiento en la institución en cuanto al desarrollo personal, La</p>	<p>de que la acción conducirá a un resultado deseado y la valoración de ese resultado. La falta de incentivos adecuados puede hacer que las personas perciban que no vale la pena realizar ciertas acciones. (Vroom)</p>	<p>Educación y la institución misma constituye una carencia significativa en el ámbito educativo. La falta de reconocimiento a los logros académicos y al desarrollo personal de los docentes afecta negativamente su motivación y compromiso. Es imperativo que la institución implemente programas y políticas que valoren y reconozcan el esfuerzo y dedicación de los</p>
--	--	--	---

	<p>institución no reconoce este tipo de aspectos, simplemente son palabras de aliento para que sigamos superándonos, No hay algún programa o algún reconocimiento que se le dé a algún docente no hay un reconocimiento que sea significativo para el docente que por esfuerzo lado pero como institución y como le digo en liderazgo a la institución le hace falta muchísimo y de impartir eso, la persona que está a cargo debe buscar o</p>		<p>educadores, promoviendo así un ambiente laboral más satisfactorio y estimulante.</p>
--	---	--	---

	<p>decirnos hay esto  hay este curso hay  esta capacitación  quien quiere seguir  y por ahí ayudar a  los docentes ya que  es parte de la  función  administrativa  buscar la mejora de  los docentes de la  institución</p>		
<p><b>Clima laboral  desfavorable</b></p>	<p>Se reúnen por  afinidad o por lo  que hay confianza o  viene trabajando  mucho más tiempo  juntos, Si existe un  poco de rivalidad lo  cual hace que la  relaciones entre  ellos no sean tan  buenas, ella no es  un líder, sino un  tipo de jefe que</p>	<p>Un clima laboral  desfavorable según  Lewin sería aquel  en el que los  empleados sienten  que no son  valorados, no  tienen  oportunidades de  desarrollo o no se  sienten seguros en  su entorno laboral.  (Lewin:)</p>	<p>La falta de  relaciones sólidas y  positivas entre  algunos docentes  en el equipo puede  deberse a la  formación de  grupos por afinidad  o antigüedad, lo  que a veces lleva a  rivalidades. La  falta de un  liderazgo humano y</p>

	<p>indica qué hacer de una forma no tan humana, No serían neutrales. Es un poco complicado tratar de llegar a una colaboración. buena hasta un cierto punto no existe una buena relación entre docentes no son todos los docentes, pero el hecho de que se hace difícil sobrellevar un ambiente agradable</p>		<p>la presencia de un enfoque más autoritario contribuyen a dificultar la colaboración y la creación de un ambiente laboral agradable. Esta dinámica interfiere con la construcción de relaciones colaborativas y afecta negativamente el ambiente en la institución.</p>
<b>Desigualdad de oportunidades</b>	<p>No, lamentablemente existe el problema que la persona que sabe más le ocupan para que hagan más cosas no es equitativo el</p>	<p>La desigualdad de oportunidades se refiere a las diferencias en las capacidades que tienen las personas para alcanzar sus metas y</p>	<p>Lamentablemente, la distribución desigual de tareas persiste en la institución, donde algunos docentes se ven sobrecargados con</p>

	<p>trabajo, hay compañeros que trabajan más en asuntos administrativos y otros que hacen menos. No, de ninguna manera, el trabajo es cargado a una sola persona o se divide de formas desiguales, Esto no se ha establecido en mi institución educativa pienso que no, no hay una distribución equitativa en las funciones No hay una distribución en la que vean el perfil del docente. si se realiza de manera más equitativa las actividades que</p>	<p>aspiraciones debido a factores estructurales y sociales. (Sen)</p>	<p>responsabilidades adicionales mientras otros tienen una carga de trabajo más ligera. Esta falta de equidad en la asignación de funciones afecta negativamente el ambiente laboral y compromete la eficacia del equipo. Es crucial implementar una distribución equitativa de tareas que considere adecuadamente las habilidades y perfiles de cada docente para promover un entorno de trabajo</p>
--	---	---	---

	toque hacer en la institución		más justo y colaborativo.
<b>Comunicación desacertada</b>	No, Existe el problema que se da la información con recados. Deme diciendo, dígame por favor y no se encara directamente a la persona, No hay ninguna comunicación asertiva. Al contrario, se dicen cosas así al aire, nada más, y no se llega a nada, No se establece comunicación de manera oficial y a veces se convocan reuniones de emergencia sin previo aviso comunicación, pero	La comunicación desacertada puede ocurrir en cualquier punto de este proceso, desde la codificación y decodificación del mensaje hasta el ruido en el canal de comunicación.  (Weaver)	La falta de comunicación asertiva es evidente en la institución, donde la información se transmite de manera indirecta a través de recados o comentarios al aire, lo que dificulta la resolución efectiva de problemas y la toma de decisiones. La ausencia de una comunicación oficial y la convocatoria repentina de reuniones de emergencia sin previo aviso agravan esta

	<p>no una comunicación que nos llegue a favorecer sí falta comunicación directa falta tener comunicación asertiva en cuanto a la información que se maneja dentro de la institución</p>		<p>situación. Es fundamental establecer canales de comunicación directa y asertiva para mejorar la eficacia y el funcionamiento general de la institución.</p>
<p><b>Comunicación ambigua</b></p>	<p>La gran mayoría son verbales, muy pocas veces se ocupa documentos que respalden lo que se dice en reuniones y también son pocas las veces que se acompañan con firmas de respaldo del documento, También se recibe</p>	<p>Se caracteriza por la falta de claridad en el mensaje, lo que puede dar lugar a múltiples interpretaciones por parte del receptor. Esto puede generar malentendidos, confusión y dificultades en la</p>	<p>La comunicación en la institución se basa mayormente en interacciones verbales, con escaso respaldo documental y firmas de respaldo. La información se transmite principalmente a través de un chat grupal en</p>

	<p>información mediante un chat grupal, se manda la información de manera general por medio de WhatsApp, No hay una comunicación directa, No hay ningún tipo de comunicación, solo por WhatsApp, WhatsApp y las redes sociales son los medios más utilizados en la institución para comunicarnos, tanto entre docentes como con la autoridad un llamado verbal o un llamado por alto parlante muchas veces mensaje de</p>	<p>comunicación efectiva. (Halliday)</p>	<p>WhatsApp, sin una comunicación directa formal. La dependencia excesiva en WhatsApp y las redes sociales como medios de comunicación refleja la necesidad de establecer canales de comunicación más efectivos y formales dentro de la institución.</p>
--	---	--	--

	<p>texto Medio de WhatsApp los mensajes por WhatsApp medio tecnológico a</p>		
<p><b>Lenguaje inapropiado</b></p>	<p>El lenguaje si es de respeto, pero la información no es clara y precisa, entonces eso también da problemas de comunicación, se van por otros temas, se llevan disgustos porque los compañeros se alzan la voz, se gritan y sacan cosas que no llevan al tema la comunicación no era la más adecuada y generaba malentendidos,</p>	<p>Uso de palabras o expresiones que pueden ser consideradas ofensivas, irrespetuosas o despectivas hacia ciertos grupos de personas, y puede contribuir a la perpetuación de estereotipos, discriminación y relaciones de poder desiguales en la sociedad. (Pinker)</p>	<p>Aunque el lenguaje utilizado muestra respeto, la falta de claridad y precisión en la información genera problemas de comunicación. Los intercambios a menudo se desvían hacia otros temas, provocando tensiones y malentendidos debido a discusiones acaloradas y falta de enfoque en el tema central. Es necesario mejorar la claridad en las</p>

	<p>Muchas veces los mensajes no son claros o a lo que se quiere llegar no es un clima o un ambiente de reuniones tan agradable si se necesita un poco más de claridad en las comunicaciones porque a veces se puede y tomado de otra manera la</p>		<p>comunicaciones para promover un ambiente de reuniones más agradable y evitar confusiones.</p>
<p><b>Implementación de estrategias</b></p>	<p>Si, si es muy necesario por el hecho que la persona que está a la cabeza, de la institución debe tener muy en claro que es lo que quiere hacer y a donde quiere llegar, Sí, por</p>	<p>Implica convertir las ideas estratégicas en acciones concretas, movilizand los recursos necesarios, alineando a las personas y los procesos</p>	<p>Es crucial que la persona a cargo de la institución tenga una visión clara y establezca un plan registrado para guiar las acciones y objetivos. Con un liderazgo sólido y una guía clara, se</p>

	<p>supuesto que es necesario que se haga un plan, el cual no solo se haga, sino que sea registrado, Sería muy factible si tenemos una buena guía y liderazgo, todos podríamos estar en paz y trabajar de manera más efectiva, Sí se debería hacer eso de manera urgente, Esto nos ayudaría a que cada reunión sea definida, Si definitivamente es necesario aquí en la institución si es necesario hacer ese plan.</p>	<p>organizacionales, y siendo capaz de adaptarse a medida que se avanza en la ejecución de la estrategia. (Porter)</p>	<p>promovería un ambiente de trabajo más efectivo y armonioso. La implementación urgente de un plan beneficiaría la definición de cada reunión y el funcionamiento general de la institución.</p>
<p><b>Barrera comunicacional</b></p>	<p>Es bastante complicado</p>	<p>Todo elemento o circunstancia que</p>	<p>La falta de un clima laboral</p>

	<p>establecer un diálogo entre unos y otros que permita resolver los conflictos, ya que el clima laboral no es el adecuado, Esto hace que, muchas veces, se abran conflictos con personas que no tienen nada que ver con el problema, lo cual dificulta llegar a un acuerdo o a una solución concisa, No hay una manera de resolver adecuada, aquí en realidad se ha tenido algunos problemas a nivel administrativo y es aquí en la</p>	<p>impida interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales, es considerado una barrera comunicacional. (Chiavenato)</p>	<p>propicio dificulta el establecimiento de un diálogo efectivo para resolver conflictos en la institución. Esta situación conlleva a la aparición de disputas con individuos no relacionados con el problema original, lo que obstaculiza la búsqueda de acuerdos o soluciones concretas. Es crucial implementar normas y reglas claras para abordar los conflictos entre docentes y dentro de la institución en general.</p>
--	--	---	--

	<p>institución si nos falta un poquito de establecer normas y ciertas reglas para cuando se presente un conflicto entre docentes o que pueda darse dentro de la institución.</p>		
<p><b>Falta de incentivos</b></p>	<p>Por parte del Ministerio de Educación como ente fiscal, no tenemos ningún reconocimiento aquí en la institución internamente tampoco existe algún tipo de reconocimiento, ni en público, ni en presencia de los estudiantes, en el aula y menos aún</p>	<p>La motivación de una persona para realizar una determinada acción está influenciada por la expectativa de que la acción conducirá a un resultado deseado y la valoración de ese resultado. La falta de incentivos adecuados puede hacer que las personas perciban que no vale la pena</p>	<p>La ausencia de reconocimiento tanto a nivel interno como externo por parte del Ministerio de Educación y la institución misma constituye una carencia significativa en el ámbito educativo. La falta de reconocimiento a los logros académicos y al</p>

	<p>frente a los compañeros, No hay ningún tipo de reconocimiento que se haga a las personas, a los docentes, que tal vez obtengan un título o que sigan cumpliendo sus objetivos, No hay un reconocimiento en la institución en cuanto al desarrollo personal, La institución no reconoce este tipo de aspectos, simplemente son palabras de aliento para que sigamos superándonos, No hay algún programa o algún reconocimiento que</p>	<p>realizar ciertas acciones. (Vroom)</p>	<p>desarrollo personal de los docentes afecta negativamente su motivación y compromiso. Es imperativo que la institución implemente programas y políticas que valoren y reconozcan el esfuerzo y dedicación de los educadores, promoviendo así un ambiente laboral más satisfactorio y estimulante.</p>
--	--	---	---

	<p>se le dé a algún docente no hay un reconocimiento que sea significativo para el docente que por esfuerzo lado pero como institución y como le digo en liderazgo a la institución le hace falta muchísimo y de impartir eso, la persona que está a cargo debe buscar o decirnos hay esto hay este curso hay esta capacitación quien quiere seguir y por ahí ayudar a los docentes ya que es parte de la función administrativa buscar la mejora de</p>		
--	--	--	--

	los docentes de la institución		
<b>Clima laboral desfavorable</b>	<p>Se reúnen por afinidad o por lo que hay confianza o viene trabajando mucho más tiempo juntos, Si existe un poco de rivalidad lo cual hace que la relaciones entre ellos no sean tan buenas, ella no es un líder, sino un tipo de jefe que indica qué hacer de una forma no tan humana, No serían neutrales. Es un poco complicado tratar de llegar a una colaboración. buena hasta un cierto punto no existe una buena</p>	<p>Un clima laboral desfavorable según Lewin sería aquel en el que los empleados sienten que no son valorados, no tienen oportunidades de desarrollo o no se sienten seguros en su entorno laboral.</p> <p>(Lewin:)</p>	<p>La falta de relaciones sólidas y positivas entre algunos docentes en el equipo puede deberse a la formación de grupos por afinidad o antigüedad, lo que a veces lleva a rivalidades. La falta de un liderazgo humano y la presencia de un enfoque más autoritario contribuyen a dificultar la colaboración y la creación de un ambiente laboral agradable. Esta dinámica interfiere</p>

	<p>relación entre docentes no son todos los docentes, pero el hecho de que se hace difícil sobrellevar un ambiente agradable</p>		<p>con la construcción de relaciones colaborativas y afecta negativamente el ambiente en la institución.</p>
<p><b>Desigualdad de oportunidades</b></p>	<p>No, lamentablemente existe el problema que la persona que sabe más le ocupan para que hagan más cosas no es equitativo el trabajo, hay compañeros que trabajan más en asuntos administrativos y otros que hacen menos. No, de ninguna manera, el trabajo es cargado a una sola persona o</p>	<p>La desigualdad de oportunidades se refiere a las diferencias en las capacidades que tienen las personas para alcanzar sus metas y aspiraciones debido a factores estructurales y sociales. (Sen)</p>	<p>Lamentablemente, la distribución desigual de tareas persiste en la institución, donde algunos docentes se ven sobrecargados con responsabilidades adicionales mientras otros tienen una carga de trabajo más ligera. Esta falta de equidad en la asignación de funciones afecta negativamente el</p>

	<p>se divide de formas desiguales, Esto no se ha establecido en mi institución educativa pienso que no, no hay una distribución equitativa en las funciones No hay una distribución en la que vean el perfil del docente. si se realiza de manera más equitativa las actividades que toque hacer en la institución</p>		<p>ambiente laboral y compromete la eficacia del equipo.</p> <p>Es crucial implementar una distribución equitativa de tareas que considere adecuadamente las habilidades y perfiles de cada docente para promover un entorno de trabajo más justo y colaborativo.</p>
<p><b>Comunicación desacertada</b></p>	<p>No, Existe el problema que se da la información con recados. Deme diciendo, dígame por favor y no se encara directamente a la persona, No hay</p>	<p>La comunicación desacertada puede ocurrir en cualquier punto de este proceso, desde la codificación y decodificación del mensaje hasta el</p>	<p>La falta de comunicación asertiva es evidente en la institución, donde la información se transmite de manera indirecta a</p>

	<p>ninguna comunicación asertiva. Al contrario, se dicen cosas así al aire, nada más, y no se llega a nada, No se establece comunicación de manera oficial y a veces se convocan reuniones de emergencia sin previo aviso comunicación, pero no una comunicación que nos llegue a favorecer sí falta comunicación directa falta tener comunicación asertiva en cuanto a la información que</p>	<p>ruido en el canal de comunicación. (Weaver)</p>	<p>través de recados o comentarios al aire, lo que dificulta la resolución efectiva de problemas y la toma de decisiones. La ausencia de una comunicación oficial y la convocatoria repentina de reuniones de emergencia sin previo aviso agravan esta situación. Es fundamental establecer canales de comunicación directa y asertiva para mejorar la eficacia y el funcionamiento general de la institución.</p>
--	--	--	--

	se maneja dentro de la institución		
<b>Comunicación ambigua</b>	<p>La gran mayoría son verbales, muy pocas veces se ocupa documentos que respalden lo que se dice en reuniones y también son pocas las veces que se acompañan con firmas de respaldo del documento, También se recibe información mediante un chat grupal, se manda la información de manera general por medio de WhatsApp, No hay una comunicación directa, No hay</p>	<p>Se caracteriza por la falta de claridad en el mensaje, lo que puede dar lugar a múltiples interpretaciones por parte del receptor. Esto puede generar malentendidos, confusión y dificultades en la comunicación efectiva. (Halliday)</p>	<p>La comunicación en la institución se basa mayormente en interacciones verbales, con escaso respaldo documental y firmas de respaldo. La información se transmite principalmente a través de un chat grupal en WhatsApp, sin una comunicación directa formal. La dependencia excesiva en WhatsApp y las redes sociales como medios de comunicación</p>

	<p>ningún tipo de comunicación, solo por WhatsApp, WhatsApp y las redes sociales son los medios más utilizados en la institución para comunicarnos, tanto entre docentes como con la autoridad un llamado verbal o un llamado por alto parlante muchas veces mensaje de texto Medio de WhatsApp los mensajes por WhatsApp medio tecnológico a</p>		<p>refleja la necesidad de establecer canales de comunicación más efectivos y formales dentro de la institución.</p>
<p><b>Lenguaje inapropiado</b></p>	<p>El lenguaje si es de respeto, pero la información no es clara y precisa,</p>	<p>Uso de palabras o expresiones que pueden ser consideradas</p>	<p>Aunque el lenguaje utilizado muestra respeto, la falta de claridad y precisión</p>

	<p>entonces eso también da problemas de comunicación, se van por otros temas, se llevan disgustos porque los compañeros se alzan la voz, se gritan y sacan cosas que no llevan al tema la comunicación no era la más adecuada y generaba malentendidos, Muchas veces los mensajes no son claros o a lo que se quiere llegar no es un clima o un ambiente de reuniones tan agradable si se necesita un poco</p>	<p>ofensivas, irrespetuosas o despectivas hacia ciertos grupos de personas, y puede contribuir a la perpetuación de estereotipos, discriminación y relaciones de poder desiguales en la sociedad. (Pinker)</p>	<p>en la información genera problemas de comunicación. Los intercambios a menudo se desvían hacia otros temas, provocando tensiones y malentendidos debido a discusiones acaloradas y falta de enfoque en el tema central. Es necesario mejorar la claridad en las comunicaciones para promover un ambiente de reuniones más agradable y evitar confusiones.</p>
--	--	--	--

	<p>más de claridad en las comunicaciones porque a veces se puede y tomado de otra manera la</p>		
<p><b>Implementación de estrategias</b></p>	<p>Si, si es muy necesario por el hecho que la persona que está a la cabeza, de la institución debe tener muy en claro que es lo que quiere hacer y a donde quiere llegar, Sí, por supuesto que es necesario que se haga un plan, el cual no solo se haga, sino que sea registrado, Sería muy factible si tenemos una buena guía y liderazgo,</p>	<p>Implica convertir las ideas estratégicas en acciones concretas, movilizandolos recursos necesarios, alineando a las personas y los procesos organizacionales, y siendo capaz de adaptarse a medida que se avanza en la ejecución de la estrategia. (Porter)</p>	<p>Es crucial que la persona a cargo de la institución tenga una visión clara y establezca un plan registrado para guiar las acciones y objetivos. Con un liderazgo sólido y una guía clara, se promovería un ambiente de trabajo más efectivo y armonioso. La implementación urgente de un plan beneficiaría la definición de cada reunión y el</p>

	<p>todos podríamos estar en paz y trabajar de manera más efectiva, Sí se debería hacer eso de manera urgente, Esto nos ayudaría a que cada reunión sea definida, Si definitivamente es necesario aquí en la institución si es necesario hacer ese plan.</p>		<p>funcionamiento general de la institución.</p>
--	---	--	--

### Discusión de Resultados

En el transcurso de la investigación, se han identificado diversos aspectos que inciden en la comunicación entre el cuerpo docente y las autoridades, entre los cuales destaca la carencia de una comunicación asertiva. Esta carencia no solo impacta en el entorno laboral, sino también en el desarrollo de un ambiente propicio para el desempeño de los docentes en diferentes contextos, ya sea con estudiantes o con colegas. Cuando surgen irregularidades en la comunicación, estas reverberan en toda la institución, lo cual subraya la necesidad de cultivar habilidades de autorreflexión para gestionar las emociones, así como para comprender y aplicar adecuadamente el plane de acción y políticas institucionales.

Por otro lado, se ha constatado que la comunicación, en muchos casos, adolece de un carácter predominantemente negativo, lo que dificulta el flujo de información y genera tensiones en las relaciones entre la autoridad y el cuerpo docente. La ausencia de un diálogo abierto y participativo por parte de la autoridad conlleva a desatenciones y descontento entre los docentes. En este sentido, se hace patente la necesidad de un acercamiento continuo por parte del liderazgo para facilitar una comunicación efectiva, propiciando así un diálogo constructivo que conduzca a acuerdos alineados con las necesidades tanto del personal docente como de la institución.

Es relevante destacar que, si bien los docentes tienen voz en las reuniones institucionales, demandan ser escuchados también en la toma de decisiones. Es así como Papig (2019) afirma que “la comunicación organizacional interna conforma un instrumento estratégico de gestión de la organización educativa, que contribuye tanto a propiciar la motivación como a enlazar a todos los miembros de la comunidad educativa”.

Ampliando la idea de Papig, la comunicación interna no solo transmite información, sino que también promueve un ambiente donde los docentes se sienten valorados y comprendidos, fortaleciendo así su compromiso con los objetivos institucionales. Además, facilita la colaboración y la construcción colectiva de soluciones, lo que contribuye a un entorno laboral más productivo y satisfactorio.

Para mejorar la comunicación organizacional y el clima laboral, se han realizado entrevistas con el respaldo del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE). Estas entrevistas, documentadas en audio y video, han revelado discrepancias entre la percepción del liderazgo y la realidad experimentada por los docentes, lo que subraya la necesidad de una comunicación más integral y oportuna por parte de la autoridad. En última instancia, se destaca la importancia de una comunicación eficiente y respetuosa en el contexto educativo, como pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo tanto individual como institucional.

Como resultado de este análisis, la comunicación organizacional debe ser eficiente en una institución educativa para favorecer el crecimiento y el desarrollo de las acciones en todos los integrantes, como un camino hacia formas de actuación más libres, más gratificantes y humanas donde la autoridad debe ser integral y oportuna, sin generar acoso y verificando que se estén cumpliendo los objetivos educativos propuestos por la institución.

## **PROPUESTA**

### **Título**

Clima laboral y Comunicación organización; plan de mejora desde el Neuroliderazgo educativo.

### **Objetivo**

Promover un entorno laboral saludable y mejorar la comunicación organizacional para aumentar el éxito y el bienestar de la comunidad educativa.

### **Justificación**

La creación de este plan de mejora se ha enfocado en el clima laboral y fortalecer el ambiente de trabajo positivo, es esencial para el bienestar y la productividad de los involucrados. Al desarrollar el plan de mejora, se buscan áreas de oportunidad y estrategias para mejorar el entorno laboral para que los miembros de la institución se sientan valorados, motivados y comprometidos con su trabajo.

A más de eso, se requiere fomentar el tener una comunicación asertiva es esencial para el éxito de cualquier organización y se busca facilitar la transmisión de información relevante y fomentar la colaboración y la coordinación entre los diversos miembros de la comunidad educativa. El desarrollo del personal es esencial para garantizar la calidad educativa para el personal docente y administrativo. Este plan tiene como objetivo brindar

oportunidades de capacitación, mentoría y coaching para apoyar el desarrollo y el crecimiento continuo de los miembros.

## **ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

### ***Etapa 1: Diagnóstico***

En esta etapa se procede a solicitar el permiso para realizar la entrevista individual la misma que nos permita obtener la información más relevante con el fin de identificar las necesidades específicas de la institución educativa. Los miembros participantes directora, coordinador académico, coordinador del departamento de consejería estudiantil y algunos docentes. Las reuniones individuales se programan: tres mediante la aplicación de Zoom y la cinco de forma personal con una duración de 15 minutos por persona.

### ***Etapa 2: Planificación***

Una vez realizado el levantamiento de la información se identifica las áreas de conflicto o insatisfacción, se analiza y se establece que aspectos pueden ser mejorados o incluidos en el proceso de mejora del clima laboral y comunicación organizacional, se establecen objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo específico de cumplimiento. Se socializará los resultados obtenidos con la autoridad de la institución.

### ***Etapa 3: Implementación***

Designar roles y responsabilidades específicas para el equipo involucrado en la implementación del plan de mejora, programar capacitaciones, talleres, reuniones y sesiones de acuerdo con las fechas establecidas en el cronograma, organizar la logística para cada actividad, como preparar los espacios de reunión, asegurar los materiales necesarios y realizar el seguimiento de forma periódica del plan de mejora.

### ***Etapa 4: Evaluación***

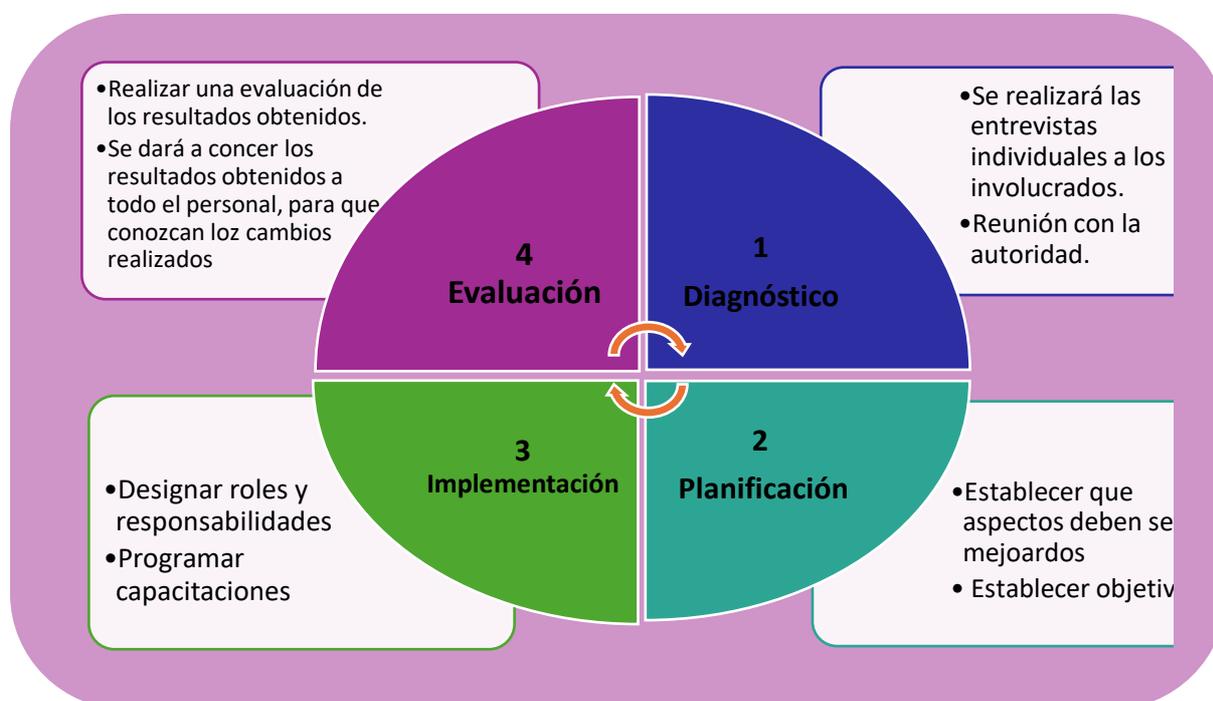
Se llevará a cabo una evaluación de los resultados obtenidos a partir del término de cada actividad o de acuerdo con las fechas programadas en el Plan de mejora.

Se identificarán las mejoras que se han realizado a través de indicadores plasmados en encuestas de satisfacción y se realizará ajustes según sea necesario para abordar cualquier desafío o área de mejora identificada durante la implementación.

Se dará a conocer a todo al personal de la institución educativa de los resultados obtenidos, para que conozcan los cambios realizados para mejorar el clima laboral y la comunicación organizacional del establecimiento educativo.

## Ilustración 2

La Propuesta.



La Propuesta

**Tabla 6**

Plan de acción de mejora.

Objetivos	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Evaluación

Familiarizar al equipo con conceptos clave de neuroliderazgo.	Se desarrollará reunión con directivos y docentes para la formación en neuroliderazgo	DECE	1 solo vez en el año	Sala de reuniones, material didáctico presentación	Encuesta de satisfacción de los directivos sobre la sesión de formación
Facilitar al equipo directivo de herramientas de neuroliderazgo.	Se realizará un taller de habilidades de neuroliderazgo para el equipo directivo.	DECE	1 vez al mes	Sala de reuniones, material de presentación	Encuesta de satisfacción y acta de reuniones
Mejorar la calidad de la comunicación en el equipo.	Se realizará talleres para mejorar la empatía, aplicando principios de neuroliderazgo entre el personal docente y administrativo	Directora Comisión de Convivencia y DECE	Bimensual	Sala de reuniones, material de presentación	Encuesta de satisfacción y manejo de conflictos y acta de reuniones

Fomentar la participación y la colaboración en la generación de ideas.	Facilitación de espacios virtuales de diálogo abierto para compartir experiencias y preocupaciones	Directora área de informática y DECE	1 vez al mes	Sala de reuniones, Computador plataforma	Monitoreo del uso y la participación en el espacio virtual colaborativo.
Facilitar el intercambio de experiencias entre autoridad y docentes.	Se realizará talleres de contención emocional para personal administrativo y docentes	Directora Comisión de convivencia y DECE	1 vez al mes	Sala de reuniones, material didáctico	Encuesta de satisfacción sobre la contención emocional y acta de reuniones
	Implementación de un programa de mentoría entre personal administrativo y el equipo docente.	Directora Comisión de convivencia y DECE	1 vez al mes	Sala de reuniones	encuestas de satisfacción y seguimiento del progreso de los participantes

Sembrar la unión y el compañerismo entre todos los miembros.	Realización de actividades recreativas para desarrollar el espíritu de equipo.	Directora Comisión de convivencia y Área de Educación física	Bimensual	Patio de la institución Materiales deportivos	Retroalimentación sobre la percepción del clima laboral después de terminadas las actividades recreativas.
Proveer oportunidades de crecimiento y desarrollo para el personal.	Capacitaciones de desarrollo personal y profesional en determinados temas pedagógicos.	Directora Comisión de Pedagógica y Convivencia	Trimestral	Capacitador Sala de reuniones, material de presentación proyector	Retroalimentación sobre la percepción del clima laboral después de terminadas las actividades recreativas.
Incentivar los logros individuales.	Implementación de reconocimientos público y privado para los logros del personal.	Directora Comisión de Pedagógica y Convivencia	1 vez en el año	Certificados Materiales de oficina	Encuestas y análisis de la participación.

<p>Asegurar la efectividad y la excelencia del plan de mejora continua.</p>	<p>Revisión y ajuste del plan de mejora continua según los resultados obtenidos hasta el momento.</p>	<p>Directora Comisión de Pedagógica y Convivencia</p>	<p>1 vez en el año</p>	<p>Herramientas de análisis de datos</p>	<p>Verificación de datos recopilados y las encuestas realizadas</p>
<p>Realizar una evaluación minuciosa del clima laboral y la percepción del personal.</p>	<p>Apreciación del clima laboral a través de una encuesta detallada.</p>	<p>Evaluadores internos</p>	<p>semestral</p>	<p>Material para evaluación</p>	<p>Evaluación final para medir logros alcanzados</p>
<p>Reconocer y reforzar los logros alcanzados para mejorar el ambiente de trabajo</p>	<p>Reunión para felicitar la colaboración en las actividades planificadas y compartir los próximos pasos</p>	<p>Directora Comisión de Pedagógica y Convivencia</p>	<p>Término del año lectivo</p>	<p>Sala de reuniones Material didáctico</p>	<p>Acta de reuniones</p>

### **Factibilidad Institucional**

La propuesta Clima laboral y comunicación organizacional: Plan de mejora desde el neuroliderazgo en la educación es viable, ya que las actividades en su mayoría son organizativas y de comunicación, además se cuenta con el respaldo y apoyo de la dirección y de las coordinaciones líderes dentro de la institución educativa, lo que es fundamental para asegurar la implementación exitosa del plan. Además la institución cuenta con los recursos necesarios, tanto humanos como material, ya que, al ser de sostenimiento fiscal, se realizará oficios dirigido al distrito al que pertenece la institución para solicitar capacitadores en algunos temas a desarrollarse en el plan de mejora y en temas de neuroliderazgo será el departamento de consejería estudiantil quien brinde estos talleres.

### **Factibilidad Financiera**

En cuanto a la factibilidad financiera, la institución cuenta con personal capacitado que colaborará en los diferentes talleres para el desarrollo del plan de mejora, en referencia a material de oficina, tecnológico y digital, la institución si cuenta con todo lo mencionado, adicional a eso la institución tiene convenios con una institución educativa particular y con entidades de ayuda social que se encuentran asentados en nuestro sector a los cuales podríamos solicitar su ayuda para fortalecer nuestro plan de mejora y así lograr reconocimientos externos para los docentes que realicen las capacitaciones lo que permitirá mejorar el clima laboral y la comunicación organizacional de la institución educativa.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Akşahin, H., Dagli, G., Altınay, F., Altınay, Z., Altınay, M., Soykurt, M., Bahçelerli, N. M., & Adedoyin, O. B. (2023). Contributions of Neuroleadership to the School

- Administrator and Teachers for the Development of Organizational Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 15(21). <https://doi.org/10.3390/su152115443>
- Amoretti, G. (2022). The contribution of cognitive and neurological sciences to the study of leadership. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*, 5(2).  
<https://doi.org/10.2478/gssfj-2022-0013>
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(2).  
<https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Dela Rosa, J. A. (2023). Neuroleadership in Transforming Educational Leaders. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 1979–1994.  
<https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i5.3984>
- Duarte Ramírez, F. M. (2021). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2). <https://doi.org/10.59654/redip.v1i2.13>
- Edmi Edison, R., M. Juhro, S., Farid Aulia, A., & Archianti Widiasih, P. (2019). Transformational Leadership and Neurofeedback: The Medical Perspective of Neuroleadership. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1).  
<https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60317>
- Gkintoni, E., Halkiopoulou, C., & Antonopoulou, H. (2022a). Neuroleadership as an Asset in Educational Settings: An Overview. In *Emerging Science Journal* (Vol. 6, Issue 4, pp. 893–904). Ital Publication. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-016>
- Gkintoni, E., Halkiopoulou, C., & Antonopoulou, H. (2022b). Neuroleadership as an Asset in Educational Settings: An Overview. *Emerging Science Journal*, 6(4), 893–904.  
<https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-016>

- Gocen, A. (2021). Neuroleadership: A conceptual analysis and educational implications. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, 9(1), 63–82. <https://doi.org/10.46328/ijemst.1237>
- Lara Mazón, L. M. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41–70. <https://doi.org/10.51736/sa.v4i1.50>
- Luedi, M. M. (2022). Leadership in 2022: A perspective. In *Best Practice and Research: Clinical Anaesthesiology* (Vol. 36, Issue 2). <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002>
- Mosquera Hernández, E. (2021). Relaciones interpersonales en contextos educativos\*. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2). <https://doi.org/10.59654/redip.v1i2.15>
- Pittman, A. (2020). Leadership Rebooted: Cultivating Trust with the Brain in Mind. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 44(2). <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1696910>
- Piwohar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis Leadership. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 201–224). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Ravina-Ripoll, R. (2023). Neuroleadership: a new way for happiness management. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01642-w>

Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>

Zwaan, L. A., Viljoen, R., & Aiken, D. (2019). The role of Neuroleadership in work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 17.

<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1172>

# ANEXOS

## Anexo A

Tabla de Categorías Previas

Categoría	Subcategoría	Preguntas lide/doce
<b>Clima laboral</b>	Manejo de conflicto	Desde su criterio ¿cómo se desarrolla el manejo de conflicto en esta institución? Explique.
	Reconocimiento.	¿Mencione las acciones de reconocimiento que se ejecutan en la institución? Explique.
	Relaciones interpersonales	¿Cuáles son los aspectos que caracterizan las relaciones interpersonales en esta institución? Explique.
		¿Considera usted que en la institución se distribuyen las funciones y tareas de manera equitativa y

	Distribución de funciones/tareas.	atendiendo al perfil del colaborador? Explique
<b>Comunicación organizacional</b>	Componente humano (interlocutores)	¿Considera usted que en esta institución existe la comunicación directa entre los líderes y los colaboradores entre sí?  Explique.
	Componente instrumental (canales/mensaje)	¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan en esta institución para emitir los mensajes?  Explique
	Componente psicológico (intencionalidad)	¿Desde su opinión las comunicaciones recibidas evidencian una intencionalidad clara y definida e igualmente consideran un lenguaje idóneo y de respeto?  Explique

<p>Categorías: clima laboral y comunicación organizacional</p>	<p>¿Considera usted que es necesario un plan de mejora de liderazgo para optimizar el clima laboral y la comunicación organizacional?</p> <p>Explique</p>
--	---

## **Anexo B**

### **PROTOCOLO DE ENTREVISTAS**

#### **B1. Entrevista autoridades**

1. Desde su criterio ¿Cómo se desarrolla el manejo de conflicto en esta institución?

Explique.

2. ¿Mencione las acciones de reconocimiento que se ejecutan en la institución?

Explique.

3. ¿Qué aspectos caracterizan las relaciones interpersonales en esta institución?

Explique.

4. ¿Considera usted que en la institución se distribuyen las funciones y tareas de manera equitativa y atendiendo al perfil del colaborador? Explique

5. ¿Considera usted que en esta institución existe la comunicación directa entre los líderes y los colaboradores entre sí? Explique su respuesta

6. ¿Qué canales de comunicación se usan en esta institución para emitir los mensajes? Explique

7. ¿Desde su opinión las comunicaciones recibidas evidencian una intencionalidad clara y definida e igualmente consideran un lenguaje idóneo y de respeto?

Explique

8. ¿Considera usted que es necesario un plan de mejora de liderazgo para optimizar el clima laboral y la comunicación organizacional? Explique.

#### **B2. Entrevista autoridad DECE**

1. Desde su criterio ¿Cómo se desarrolla el manejo de conflicto en esta institución?

Explique.

2. ¿Mencione las acciones de reconocimiento que se ejecutan en la institución?  
Explique.
3. ¿Qué aspectos caracterizan las relaciones interpersonales en esta institución?  
Explique.
4. ¿Considera usted que en la institución se distribuyen las funciones y tareas de manera equitativa y atendiendo al perfil del colaborador? Explique
5. ¿Considera usted que en esta institución existe la comunicación directa entre los líderes y los colaboradores entre sí? Explique su respuesta
6. ¿Qué canales de comunicación se usan en esta institución para emitir los mensajes? Explique
7. ¿Desde su opinión las comunicaciones recibidas evidencian una intencionalidad clara y definida e igualmente consideran un lenguaje idóneo y de respeto?  
Explique
8. ¿Considera usted que es necesario un plan de mejora de liderazgo para optimizar el clima laboral y la comunicación organizacional? Explique.

### **B3. Entrevistas docentes**

1. Desde su criterio ¿Cómo se desarrolla el manejo de conflicto en esta institución?  
Explique.
2. ¿Mencione las acciones de reconocimiento que se ejecutan en la institución?  
Explique.
3. ¿Qué aspectos caracterizan las relaciones interpersonales en esta institución?  
Explique.
4. ¿Considera usted que en la institución se distribuyen las funciones y tareas de manera equitativa y atendiendo al perfil del colaborador? Explique

5. ¿Considera usted que en esta institución existe la comunicación directa entre los líderes y los colaboradores entre sí? Explique su respuesta
6. ¿Qué canales de comunicación se usan en esta institución para emitir los mensajes? Explique
7. ¿Desde su opinión las comunicaciones recibidas evidencian una intencionalidad clara y definida e igualmente consideran un lenguaje idóneo y de respeto?  
Explique
8. ¿Considera usted que es necesario un plan de mejora de liderazgo para optimizar el clima laboral y la comunicación organizacional? Explique

**Anexo C****EVIDENCIAS****C1. Entrevista a Autoridades****C2. Entrevista a Autoridad del DECE**

### C3. Entrevista a Docentes

