



CUSACQ
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Quiché

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Quiché -CUSACQ
Licenciatura en Pedagogía y Administración
Educativa con Especialidad en Medio Ambiente

Trabajo de Graduación

**Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional
en la educación media**

Odilia Catarina Cedillo Ceto

CUI: 2054106851413

Asesor: Lic. Asdrúbal Sani del Valle Muñoz

Colegiado: 1283



CUSACQ
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Quiché

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Quiché -CUSACQ
Licenciatura en Pedagogía y Administración
Educativa con Especialidad en Medio Ambiente

Trabajo de Graduación



Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en la educación media en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa de la aldea Salquil Grande, municipio de Nebaj, durante los años 2020-2021

Odilia Catarina Cedillo Ceto

Carné No. 201544812

**Previo a optar el título de: Licenciada En Pedagogía y Administración Educativa
con Especialidad en Medio Ambiente.**

Santa María Nebaj, Quiché, julio de 2022

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, USAC.

Rector: M.A. Walter Mazariegos Biolis

Secretario General: Lic. Luis Fernando Cordón Lucero

M.A. Gregorio Lol Hernández

Director del Centro Universitario de Quiché

Lic. Hember Roberto Herrera Girón

Secretario Académico del Centro Universitario de Quiché

Consejo Directivo

Dr. Carlos Augusto Vargas Gálvez

Rep. Colegio Profesional de Agrónomos de Guatemala

Lic. Felipe Hernández Sincal

Rep. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas

Ing. Mec. Ind. Hugo Humberto Rivera Pérez

Rep. Docente de la Facultad de Ingeniería

Br. Ana Sofía Cardona Reyes

Representante Estudiantil de la facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

Sr. Marvin Rodolfo Argueta Anzueto

Representante Estudiantil de la Facultad de Ciencias Médicas

Ms. Carlos Fernando Afre Arévalo

**Coordinador de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa con
Especialidad en Medio Ambiente, Sección Santa María Nebaj.**

Nota. Las opiniones y doctrinas sustentadas en el presente informe son **responsabilidad exclusiva** del autor. Artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos Profesionales del Centro Universitario de Quiché de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHE
-CUSACQ-

SECCION
SANTA MARIA
NEBAJ

Santa María Nebaj, abril 23 de 2,022

Lic. Carlos Fernando Afre Arévalo
Unidad de Coordinación de Tesis y Trabajos de Graduación
Presente

Hago de su conocimiento que el alumno (a)

Cedillo Ceto, Odilia Catarina 2054106851413
(Apellidos y nombres completos) DPI

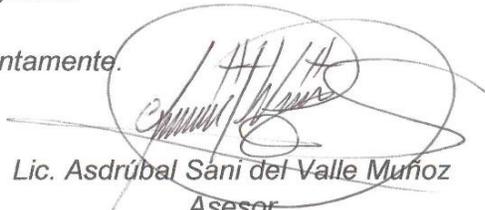
201544812 aldea Salquil Grande, Nebaj, Quiché
Carné No. Dirección para notificación

46695668 de Licenciatura en Pedagogía y
Teléfono

Administración Educativa con Especialidad en Medio Ambiente; ha realizado las correcciones sugeridas por un servidor como ASESOR del informe final de trabajo de graduación titulado "Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en la educación media en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa de la aldea Salquil Grande, municipio de Nebaj, durante los años 2020 – 2021".

Por tanto, se le brinda Dictamen Favorable para que pueda continuar con el desarrollo de la investigación.

Atentamente.


Lic. Asdrúbal Sani del Valle Muñoz
Asesor

3ra. Av. 0-14 Zona 5
Santa Cruz del Quiche, Quiche
Telefax: 7755-1273
cusacq@usac.edu.gt



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHE
-CUSACQ-

SECCION
SANTA MARIA
NEBAJ

Santa María Nebaj, mayo 30 de 2,022

Lic. Carlos Fernando Afre
Coordinador Sede Nebaj
Presente

Hago de su conocimiento que la alumna

Cedillo Ceto, Odilia Catarina

(Apellidos y nombres completos, según DPI)

201544812

Aldea Salquil Grande, Nebaj

Carné No.

Dirección para notificación

46695668

de Licenciatura en Pedagogía y Administración

Teléfono

Educativa con Especialidad en Medio Ambiente; ha realizado las correcciones sugeridas por un servidor como revisor del informe final de trabajo de graduación titulado: "Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en la educación media en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa de la Aldea Salquil Grande, municipio de Nebaj, durante los años 2020-2021"

Por tanto se le brinda Dictamen Favorable para que proceda con la tramitación correspondiente.

Atentamente.

Ing. Andrés Silverio Terraza Cedillo

Col. 2,869



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHE
-CUSACQ-

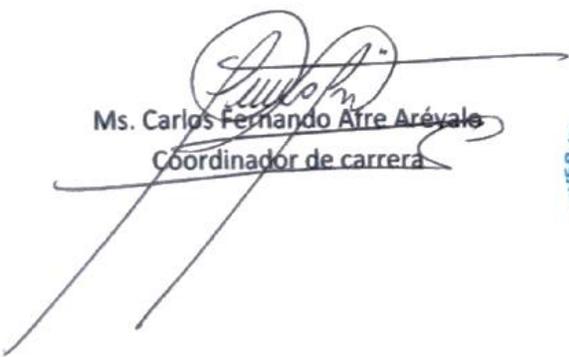
SECCION
SANTA MARIA NEBAJ

Santa María Nebaj, Quiché, 28 de septiembre de 2,022
Orden de impresión Sec. Nebaj No. 57 -2,022

EL INFRASCRITO COORDINADOR DE CARRERA DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CON ESPECIALIDAD EN MEDIO AMBIENTE DE LA SECCIÓN UNIVERSITARIA DE SANTA MARÍA NEBAJ, EL QUICHÉ, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ "CUSACQ", DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

Con base en el dictamen favorable emitido por el asesor y revisor del trabajo de graduación intitulado **"Influencia del liderazgo Transformacional Sobre el Clima Organizacional en la Educación Media"** el (la) estudiante: **Odilia Catarina Cedillo Ceto** con registro académico: **201544812** y CUI: **2054106851413** en donde se hace constar que se ha cumplido con las recomendaciones y observaciones pertinentes; por tanto, esta Coordinación de carrera **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Ms. Carlos Fernando Afre Arévalo
Coordinador de carrera



6av. 2-11 zona 1
Santa Cruz del Quiche, Quiche
Telefax: 7755-1273
cusacq@usac.edu.gt

Tribunal que aplicó el Examen del Trabajo de Graduación

Presidente (a): Wilmar Rodolfo Velásquez Palacios

Secretario (a): Narcisa Yolanda López de León

Vocal I: Andrés Silverio Terraza Cedillo

Dedicatoria

A Dios

Por permitirme la vida, por ser mi guía en cada paso, por hacer de mí su obra maravillosa, por la sabiduría y por su protección en cada momento. “Den gracias en todo, porque esta es la voluntad de Dios para ustedes en Cristo Jesús” Primera de Tesalonicenses 5:18.

A mis padres

Por ser mis mejores ejemplos de lucha y perseverancia, por sus palabras de aliento y motivación.

A mi hijo

Que esta meta lograda siembre en él la semilla de la superación y lo impulse a luchar por sus sueños.

Agradecimientos

A Dios

Por su amor y gracia infinita a pesar de mi imperfección, por ser mi fuerza en los momentos más difíciles.

A mis padres

Por acompañarme en mi proceso de formación, por su paciencia, por sus enseñanzas y por su apoyo incondicional.

A mis hermanos y hermanas

Por ayudarme en mi transformación personal, por las grandes aventuras y lecciones aprendidas.

A mi hijo

Por su resiliencia, por ser mi impulso y mi fiel compañía en todo momento.

A mi asesor

Lic. Asdrúbal Sani Del Valle Muñoz, por su paciencia, por su orientación, profesionalismo y ayuda incondicional a lo largo de todo este proceso.

Índice

Introducción	i
Capítulo I	
Marco Conceptual	
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Preguntas de investigación	3
1.3. Justificación	3
1.4. Alcances y límites	4
1.4.1. Alcances	4
1.4.2. Límites	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1. Objetivo general	5
1.5.2. Objetivos específicos	5
1.6. Operacionalización de las variables	6
1.7. Aporte	7
Capítulo II	
Marco Teórico	
2.1. Estado del Arte	8
2.2. Fundamentación Teórica	10
2.2.1. Liderazgo	10
2.2.2. El liderazgo en los contextos educativos	11
2.2.3. Liderazgo transformacional	12
2.2.4. Factores fundamentales de la teoría del liderazgo transformacional	13
a. Influencia idealizada.	14
b. Consideración individual.	14
c. La estimulación intelectual	14
d. Motivación inspiracional	14
e. Tolerancia psicológica	14

f. Carisma	15
2.2.5. Clima organizacional	15
2.2.6. Variables del clima organizacional	16
2.2.7. Características del clima organizacional	17
2.2.7.1 Los valores	17
2.2.7.2 Actitudes	18
2.2.7.3 Liderazgo	19
2.2.7.4 Trabajo en equipo	19
2.2.7.5 La personalidad	19
2.2.7.6 Comunicación	20
2.2.8 Dimensiones del clima organizacional	20
2.2.9 Tipificación del clima organizacional	21
2.2.9.1 Clima de tipo autoritario	21
a. Sistema I. Autoritarismo explotador	21
b. Sistema II. Autoritarismo paternalista	21
2.2.9.2 Clima de tipo participativo	21
c. Sistema III. Consultivo	21
d. Sistema IV. Participación en grupo	21
2.2.10 Relación del liderazgo transformacional con el clima organizacional	22

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Metodología	24
3.2. Método	24
3.3. Técnicas e Instrumentos	25
3.3.1 Encuesta	25
3.3.2 Cuestionario	25

3.3.3	Entrevista	26
3.4.	Unidad (universo)	26
3.4.1.	Nómina del personal administrativo	27
3.4.2.	Nómina del personal docente	27
3.5.	Muestra y caracterización	27
3.5.1.	Nómina del personal administrativo	28
3.5.2.	Nómina del personal docente	29
3.6.	Procedimiento para la selección de la muestra	29
3.6.1.	Viabilidad de los instrumentos	29
3.7.	Desarrollo de la investigación	30
3.8.	Procedimientos para el análisis de datos	30

Capítulo IV

Presentación, análisis y discusión de los resultados

4.1.	Presentación gráfica e interpretación de resultados de encuestas dirigidas a docentes	31
4.2.	Análisis y discusión de los resultados de la entrevista realizada al director del centro educativo	46
4.3.	Hallazgos	49
	Conclusiones	50
	Recomendaciones	51
	Referencias Bibliográficas	52
	Apéndice	53
	Propuesta	61

\

Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables	6
Tabla 2. Datos del personal administrativo	27
Tabla 3. Datos del personal docente	27
Tabla 4. Datos del personal administrativo	28
Tabla 5. Datos del personal docente	29
Tabla 6. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta aplicada a docentes.	31
Tabla 7. Resultados de la pregunta 2 de la encuesta aplicada a docentes	32
Tabla 8. Resultados de la pregunta 3 de la encuesta aplicada a docentes	33
Tabla 9. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta aplicada a docentes	34
Tabla 10. Resultados de la pregunta 5 de la encuesta aplicada a docentes	35
Tabla 11. Resultados de la pregunta 6 de la encuesta aplicada a docentes	36
Tabla 12. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta aplicada a docentes	37
Tabla 13. Resultados de la pregunta 8 de la encuesta aplicada a docentes	38
Tabla 14. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta aplicada a docentes	39
Tabla 15. Resultados de la pregunta 10 de la encuesta aplicada a docentes	40
Tabla 16. Resultados de la pregunta 11 de la encuesta aplicada a docentes	41
Tabla 17. Resultados de la pregunta 12 de la encuesta aplicada a docentes	42
Tabla 18. Resultados de la pregunta 13 de la encuesta aplicada a docentes	43
Tabla 19. Resultados de la pregunta 14 de la encuesta aplicada a docentes	44
Tabla 20: Resultados de la pregunta 15 de la encuesta aplicada a docentes	45

Índice de figuras

1. Figura 1. Cadena de causa y efecto del clima organizacional	31
2. Figura 2. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones sobre cómo llevar a cabo sus funciones?	31
3. Figura 3. ¿Cómo califica la comunicación dentro de su equipo de trabajo?	32
4. Figura 4. ¿En su trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?	33
5. Figura 5. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción en el trabajo que realiza?	34
6. Figura 6. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción en el trabajo que realiza?	35
7. Figura 7. Para el desempeño de sus labores, su ambiente de trabajo es:	36
8. Figura 8. La relación entre usted y sus compañeros de trabajo en el centro educativo es:	37
9. Figura 9. ¿El centro educativo realizan acciones específicas destinadas a mejorar su trabajo y asegurar su bienestar?	38
10. Figura 10. Su nivel de compromiso por apoyar el trabajo de sus compañeros es:	39
11. Figura 11. Siente apoyo de su jefe y de sus compañeros cuando encuentra dificultades para realizar su trabajo?	40
12. Figura 12. Su nivel de participación en las actividades culturales y recreacionales que el centro educativo realiza es:	41
13. Figura 13. Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño:	42

14. Figura 14. ¿Siente que sus compañeros reconocen y valoran el trabajo que realiza?	43
15. Figura 15. ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con el centro educativo?	44
16. Figura 16. Su nivel de iniciativa para proponer actividades y soluciones a conflictos que se presentan en su equipo de trabajo es:	45

Resumen

El clima organizacional, se concibe a partir de las percepciones que se forman los colaboradores acerca de las prácticas o procesos propios de su entorno laboral, por ello es que cada vez, son más fuertes los esfuerzos en propiciar un clima organizacional positivo. Tomando en cuenta su influencia directa en el desempeño de los colaboradores, se realizó la investigación titulada: Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en la educación media, tuvo como objetivo general, determinar qué tipo de influencia ejerce el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores y en el logro de los objetivos del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa de la aldea Salquil Grande, Nebaj, Quiché.

Fue una investigación de tipo descriptiva, con enfoque cualitativo, aplicando el método descriptivo y analítico. Se tomó como muestra al total de la población equivalente a 17 personas, quienes conforman el personal docente y administrativo del instituto, los instrumentos aplicados fueron; una encuesta basada en la Escala de Likert con los docentes y una entrevista oral presencial con el director del centro educativo.

Para el diseño de la encuesta y entrevista se consideraron cuatro criterios fundamentales: Liderazgo del director, clima laboral, comunicación y bienestar personal, trabajo en equipo, motivación y sentido de pertenencia, partiendo de los resultados se pudo determinar que la mayoría de los colaboradores se encuentran confortables y satisfechos, no obstante, una minoría expresa cierta preocupación en algunas áreas, principalmente: liderazgo del director, comunicación y relaciones interpersonales, trabajo en equipo e incluir algunas acciones para mejorar el desempeño, bienestar y aumentar el nivel de motivación de los colaboradores.

Se concluye que las áreas en las que se necesita intervención a corto y mediano plazo son: liderazgo, motivación y bienestar personal, comunicación y relaciones interpersonales y, por último, trabajo en equipo. Derivado de estos hallazgos, dentro del manual se proponen acciones, que permitan promover y mantener un clima organizacional positivo, seguir consolidando al equipo de trabajo, los estimule en su desempeño eficiente y permita trascender esta efectividad hacia toda la comunidad educativa.

Abstract

The organizational climate is conceived from the perceptions that employees form about the practices or processes of their work environment, which is why efforts to promote a positive organizational climate are becoming stronger. Taking into account its direct influence on the performance of the collaborators, the research entitled: Influence of transformational leadership on the organizational climate in secondary education was carried out, its general objective was to determine what type of influence the organizational climate exerts on the performance of the collaborators and in the achievement of the objectives of the Mixed Institute of Basic Education by Cooperative of the Salquil Grande village, Nebaj, Quiché.

It was a descriptive research, with a qualitative approach, applying the descriptive and analytical method. The total population equivalent to 17 people, who make up the teaching and administrative staff of the institute, was taken as a sample. The instruments applied were; a survey based on the Likert Scale with the teachers and an oral face-to-face interview with the director of the educational center.

For the design of the survey and interview, four fundamental criteria were considered: Leadership of the director, work environment, communication and personal well-being, teamwork, motivation and sense of belonging, based on the results it was possible to determine that the majority of the collaborators feel comfortable and satisfied, however, a minority expresses some concern in some areas, mainly: director's leadership, communication and interpersonal relationships, teamwork and include some actions to improve performance, well-being and increase the level of motivation of employees.

It is concluded that the areas in which intervention is needed in the short and medium term are: leadership, motivation and personal well-being, communication and interpersonal relationships and, finally, teamwork. Derived from these findings, actions are proposed within the manual that allow promoting and maintaining a positive organizational climate, continue consolidating the work team, stimulate them in their efficient performance and allow this effectiveness to transcend towards the entire educational community.

Introducción

En los últimos años, se ha visto una oleada de cambios en las organizaciones, principalmente debido a la acelerada transformación tecnológica que ha traído consigo diversas herramientas en respuesta a múltiples necesidades, pero que también viene acompañado de grandes retos. Asimismo, un aumento en la tendencia de búsqueda de competitividad en el recurso humano que dé respuesta a estos cambios que se están experimentando y tenga la capacidad de adaptabilidad y pensamiento creativo en una era tan demandante en las distintas esferas sociales.

Las organizaciones, en definitiva, son constructos sociales conformados por un grupo de personas que están unidas por un mismo propósito, aunque no todos estén actuando igualitariamente, existen para un mismo fin. Estas cualidades son en gran medida por un elemento esencial: el clima organizacional el cual ejerce influencia directa en el desempeño de los colaboradores y puede hacer que éste último sea para lograr la visión y misión o frustrando, y/o estancándolas.

Es importante indicar que el clima organizacional se determina por diversos factores, desde el liderazgo de quien está al frente hasta aspectos tan esenciales como la relación entre los colaboradores. Este puede ser positivo en la medida en que todas las partes mantengan sinergia y su alto nivel de compromiso con la visión y misión, así como puede ser negativa cuando existen desacuerdos, desinterés, desmotivación, inconformidades o no exista el grado de compromiso necesario para cumplir eficientemente con las responsabilidades.

Actualmente existe una alta tendencia por mantener un clima organizacional positivo, por ello la mayoría de organizaciones están haciendo el esfuerzo de implementar acciones estratégicas que permitan lograrlo desde la estructura más alta hasta la más baja, por esta razón surgió la necesidad de estudiar el clima organizacional en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa de la aldea Salquil Grande, Nebaj, Quiché, específicamente en el área administrativa y con el personal docente. Con esta investigación se busca comprender cuáles son los elementos que favorecen el clima organizacional, cómo poder reforzar aquellas áreas que no funcionan del todo bien y cómo estas acciones pueden generar un efecto positivo en la motivación de los

colaboradores, en efecto, en el buen desempeño de su labor docente con los y las estudiantes del centro educativo.

Cabe mencionar que el estudio del clima organizacional es muy complejo, no obstante, esta investigación se delimita en un área específica y hace hincapié en cuatro criterios fundamentales: liderazgo del director, clima laboral, comunicación y bienestar personal, trabajo en equipo, motivación y sentido de pertenencia, por su naturaleza tiene mayor énfasis en los aspectos de conducta de los colaboradores, el aspecto emocional y social y no tanto en elementos físicos y financieros.

En la perspectiva de lo anterior, se establece que el clima organizacional es vital para el buen desempeño de los colaboradores por ello fue importante un acercamiento a los actores involucrados para conocer más de cerca sus perspectivas y percepciones, partiendo de estos resultados la investigación cumple con su objetivo al identificar las áreas de mejora y al propiciar desde la teoría del liderazgo transformacional, elementos innovadores, ajustados a las necesidades y sobre todo, encaminados a potenciar el liderazgo del director para que de esta manera él ejecute acciones con los colaboradores para avanzar hacia el logro de objetivos de la institución educativa.

Es importante resaltar la trascendencia de esta investigación ya que se puede tomar como base para que otras organizaciones estudien su clima organizacional para mejorar muchos de los procesos que realizan. Los datos recabados servirán como punto de partida para el monitoreo de avances en la institución educativa y para contrastar la situación de otras instituciones.

La presente investigación se fundamenta en un marco conceptual, en el cual, luego de un diagnóstico se hizo la delimitación y el planteamiento de objetivos claros y metodología de la misma. Se constituye de una base teórica con aportes de diversos autores el cual le da sustento. En un tercer plano, el informe incluye un marco metodológico en el que se describe a detalle cómo se realizó la investigación, los actores elementales y el procedimiento para la obtención de los datos que posteriormente dan lugar al análisis y discusión de los resultados, así como un apéndice. Por último, se presenta una propuesta pedagógica consistente en un manual con actividades vinculadas a las cuatro áreas de mejora identificadas y que vienen a potenciar el liderazgo del director del centro educativo. Que este trabajo investigativo sirva a diferentes estratos organizacionales y que coadyuve en mejorar la manera de hacer administración desde la perspectiva del material humano.

Capítulo I

Marco Conceptual

1.1 Planteamiento del problema

Con el paso de los años las estructuras organizacionales han cambiado significativamente, la innovación tecnológica y la evolución de los derechos laborales han contribuido a este cambio; de modo que las organizaciones más exitosas han comprendido esta realidad y han tenido que acomodar sus políticas y planes de incentivos a sus trabajadores, el rediseño de los roles de liderazgo y el funcionamiento en general de su organización, permitiendo así dar paso a un nuevo modelo de organización que sale de lo estático, ese modelo que crea y facilita esos espacios de confort para sus trabajadores como una estrategia de productividad espontánea y mayor grado de compromiso.

Cada vez, son más las organizaciones que siguen este modelo y el campo de la educación no ha sido la excepción, se tiene más conciencia del impacto que tiene el buen clima laboral en la comunidad educativa en general y cómo esto repercute de manera directa en el alcance de la visión, misión, las metas y los objetivos de los centros educativos. Sin embargo, ante este proceso de adaptación a este nuevo modelo de organización, es una realidad que hay muchos factores y condiciones que no favorecen el buen clima organizacional. Estos factores y condiciones ameritan un estudio minucioso que permita analizar, identificar y posteriormente proponer soluciones.

Pero para una aproximación al término de clima organizacional al respecto Chiavenato (2009) citado en El Centro de Desarrollo Gerencial (2013) indica que “se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (s.p).

Por otro lado, Edel, García y Casiano, (2007) (P.7) citados por Herrera D. et al, aseguran que “el clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la

organización a la que pertenecen. (P. 83) por lo que, se puede deducir que el clima organizacional puede convertirse en un vínculo positivo o un obstáculo para el éxito de una organización, pero detrás de ese éxito o fracaso, hay un líder que promueve y lidera las condiciones de trabajo y a su vez, esas condiciones se vuelven un factor de influencia en el comportamiento de quienes integran cualquier círculo laboral.

Considerando el rol del líder en la generación de un clima organizacional positivo, al respecto, Hellriegel y Slocum (2009), citados por Agüero H. (2018) señalan que el liderazgo transformacional implica “anteponerse a lo que pueda suceder en el futuro, inspirando a los seguidores para que entiendan y asuman una nueva visión en cuanto a sus posibilidades, desarrollando comunidades de aprendizaje, que enfrentan diversos desafíos y reciben recompensas por ello” (p.30). Con el entendimiento de que no es responsabilidad exclusiva del director, es importante destacar la importancia del tipo de liderazgo que ejerce y que tan alineado está para crear las condiciones favorables dentro de la entidad que dirige.

El estudio que aquí se realiza tiene como finalidad poder determinar la relación del liderazgo transformacional con el clima organizacional, desde la perspectiva de la influencia del director en liderar cambios y rediseñar los modelos de dirección de un equipo en función a necesidades de bienestar en general y expectativas de los colaboradores; de esta manera asegurar la calidad de atención que se brinda a los estudiantes, asimismo a los demás sujetos que conforman la comunidad educativa.

Para realizar dicho estudio se enfocó en el personal administrativo del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa de la aldea Salquil Grande, municipio de Nebaj, departamento del Quiché, principalmente en el liderazgo del director del plantel y como un precedente para que los centros educativos se alineen a un modelo organizacional innovador y exitoso.

En virtud de lo anterior, es importante identificar los factores determinantes para el ejercicio de un liderazgo transformacional que a su vez esté encaminado a mejorar el clima organizacional, de esa cuenta conseguir asegurar el óptimo desempeño de los docentes en la labor educativa que día a día realizan dentro del establecimiento. Para ello se plantean como: un caso esencial para que las instituciones funcionen correctamente, por lo cual surge el interés de investigar este aspecto como base de la administración y funcionalidad del equipo de

trabajo, para así plantear alguna acción en beneficio de subsanar las falencias que puedan encontrarse.

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta principal

¿Qué tipo de influencia ejerce el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores para el logro de los objetivos del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa?

1.2.2 Preguntas secundarias

1.2.2.1 ¿Cuáles son los factores determinantes para el buen clima organizacional dentro del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa?

1.2.2.2 ¿Cuáles son las acciones administrativas que se han implementado para favorecer el clima organizacional en el centro educativo?

1.2.2.3 ¿Cuáles son las acciones pertinentes que puede implementar el director para promover un buen clima organizacional en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa?

1.3 Justificación

Durante los últimos años el clima organizacional se ha convertido en foco de atención para muchas organizaciones, las diversas exigencias que la tecnología ha traído consigo y los estudios realizados que reflejan claramente su impacto sobre el desempeño de los trabajadores, ha impulsado a muchos líderes a ajustar y rediseñar su modelo de organización, incluyendo su estilo de liderazgo.

En contexto es algo que apenas empieza a tomar forma debido a diversas limitantes, por tal razón es importante conocer la situación actual del clima organizacional en el contexto educativo en las áreas rurales, específicamente tomando como referencia para el respectivo estudio al Instituto Mixto de educación Básica por Cooperativa de la aldea Salquil Grande.

Con este estudio se busca identificar dentro del centro educativo los factores y condiciones que limitan al establecimiento a tener un clima organizacional favorable, así mismo, busca proponer algunas soluciones innovadoras a partir del liderazgo transformacional, de modo que,

a partir de éste y del modelaje del director, se puedan implementar estrategias de rediseño de los procesos y sistemas propios de la entidad educativa.

Esta investigación permitirá identificar las áreas de crecimiento dentro del establecimiento educativo y será vital para fortalecer el liderazgo del director y por ende, ayudar a la comunidad educativa a desarrollar su habilidad de aprender, desaprender y reaprender con miras de que la entidad educativa sea pionera en impulsar estos cambios para responder a las demandas educativas actuales.

Cabe mencionar que, por ser el primer estudio de esta naturaleza en esta comunidad, será de vital importancia para ser implementado en otros centros educativos, en tal sentido, las entidades educativas también pueden ir actualizando e innovando constantemente sus diversos procesos, aprovechando los avances tecnológicos y algunos procesos transformacionales vanguardistas.

1.4 Alcances y límites

1.4.1 Alcances

El estudio se llevará a cabo en el Instituto Mixto de educación Básica por Cooperativa de la aldea Salquil Grande, Nebaj, Quiché, el cual contará con la investigación acción, y su alcance es eminentemente descriptivo, con este trabajo se pretende identificar las áreas determinantes del clima organizacional y en base a los resultados hacer una propuesta para elevar el nivel de liderazgo del director del centro educativo objeto de la investigación. De este modo, desde el rol del director ayudar a mejorar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional e involucrarse para mantenerlo. Así mismo dejar una propuesta pedagógica que ayude a tener un buen liderazgo en la institución y otras afines.

1.4.2 Límites

El trabajo de investigación se desarrolla en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa de la Aldea Salquil Grande, ciclo básico, con la población estudiantil, se extiende al personal del área administrativa y personal docente.

La investigación consiste en determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores y en el logro de los objetivos de la institución

educativa, con el objetivo de ayudar al director en su empoderamiento para que, desde su rol, pueda direccionar a su equipo de trabajo con estrategias innovadoras y de este modo brindar apoyo y acompañamiento según las áreas identificadas, dándole énfasis al liderazgo, motivación, bienestar personal, relaciones interpersonales y trabajo en equipo. La investigación se enfoca solo en el liderazgo transformacional

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores y en el logro de los objetivos de la institución educativa.

1.5.2 Objetivos específicos

1.5.2.1 Identificar los factores determinantes del clima organizacional dentro del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa.

1.5.2.2 Evaluar las acciones administrativas que se han implementado para favorecer el clima organizacional a través de encuestas y una entrevista.

1.5.2.3 Identificar acciones para mejorar y mantener el buen clima organizacional a través del liderazgo transformacional desde el rol del director.

1.6 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Objetivos específicos	Variable o elemento de estudio	Métodos y técnicas para utilizar	Instrumentos de recolección de datos	Resultados esperados
Identificar los factores determinantes del clima organizacional dentro del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa.	Factores determinantes del clima organizacional	Cuestionario , Muestreo aleatorio simple	Encuesta escala Likert	Identificar los factores predominantes que favorecen el buen clima organizacional
Evaluar las acciones administrativas que se han implementado para favorecer el clima organizacional a través de una entrevista.	Acciones administrativas para favorecer el clima organizacional.	Entrevista	Cuestionarios	Rediseñar las acciones administrativas que pueden ayudar a mejorar el clima organizacional.
Identificar acciones para mejorar y mantener el buen clima organizacional a través del liderazgo transformacional desde el rol del director.	Acciones para mejorar y mantener el clima organizacional a través del liderazgo transformacional	Revisión documental	Cuestionarios Entrevistas	Implementar algunas acciones pertinentes para mejorar y mantener el buen clima organizacional

En la tabla anterior se determina la forma de cómo será observado y medido el fenómeno de estudio.
Fuente. Elaboración propia 2021

1.7 Aporte

La presente investigación sobre el liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional se realiza en la comunidad de Salquil Grande, específicamente en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa, es de gran relevancia por ser el primero con este enfoque. Busca aportar herramientas para mejorar la labor administrativa, para lo cual se apoyará con una propuesta que consiste en un manual con una serie de recomendaciones y actividades sugeridas alineadas a las áreas de: liderazgo, motivación y bienestar personal, comunicación y relaciones interpersonales y algunas acciones para mejorar el trabajo en equipo. Estará disponible en físico y en digital, se socializará con la totalidad de involucrados en la investigación por medio de talleres presenciales para socializar el manual y dejar un proceso formativo

Con esta investigación, la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través del Centro Universitario de Quiché y bajo la premisa de “Id y Enseñad a todos”, logra su proyección a nivel social y oportunamente en espacios de liderazgo.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Estado del Arte

Sin duda, uno de los grandes retos de las organizaciones es encontrar las estrategias para propiciar un ambiente agradable a sus trabajadores, dado que es un factor determinante en el desempeño efectivo de cualquier tipo de labor, así encontramos que varios investigadores han abordado este tema, y ante la importancia de sus trabajos, se han tomado en cuenta para la presente investigación, los que a continuación se detallan en forma resumida. Encontramos el trabajo denominado “Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral” elaborado por Heidy Natali Sac Mejía en el año 2014. Su objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa Perfiles y Materiales de Construcción Candelaria S.A., de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala. El tipo de investigación es descriptivo, se utilizó el método de proporciones de significación y fiabilidad, se aplicó una escala de likert que evaluó el clima organizacional y una boleta de encuesta para evaluar el desempeño laboral. El estudio concluye que el clima organizacional ejerce un alto grado de influencia sobre el desempeño laboral. Su relación con el trabajo de investigación radica en el enfoque y en función a los resultados que demuestran que el desempeño de los trabajadores es el reflejo del buen o mal clima que se propicia, en este sentido, a partir del liderazgo transformacional.

Por otra parte, promover un clima organizacional positivo que asegure la comodidad de los trabajadores desde distintas perspectivas y su eficaz y espontáneo desempeño en lo que realizan, es necesario analizar los factores que lo afectan, según el trabajo de "Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM", ubicada en Chiquimula Guatemala, realizado por Vivian Andreina Chacón Guerra en el año 2015, tuvo como objetivo el análisis de los factores que afectan el clima organizacional en la empresa. Siendo una investigación de tipo descriptivo donde se empleó una encuesta como instrumento para la recopilación de información. Como resultado se concluyó que el clima organizacional de la empresa es favorable en general, mediante la evaluación de indicadores (motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones); el estudio se relaciona de manera

directa con el trabajo de investigación por el hecho de que también contempla el análisis del indicador (liderazgo) como elemento determinante de la calidad del clima organizacional.

Asimismo, el otro trabajo de “Elementos que influyen en el clima organizacional del personal de un hospital privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa” Guatemala, realizado por Rosa del Carmen Gálvez Estrada en el año 2015 que tuvo como objetivo analizar qué elementos influyen en el clima organizacional de los colaboradores. Fue una investigación descriptiva, como instrumento se empleó un cuestionario. Además, se trabajó como indicadores de medición: la satisfacción laboral, motivación, comunicación e incentivos y como resultado final se pudo determinar los elementos que influyen en el clima organizacional de los colaboradores. El vínculo con el trabajo de investigación es desde la perspectiva de la influencia de los distintos elementos sobre el clima organizacional y cómo a través del liderazgo transformacional se puede readecuar su operatividad e integrar otros aspectos y elementos relevantes en aras de favorecer el buen clima organizacional.

Otro de los elementos principales que condicionan el buen clima organizacional tiene que ver con la gestión de la comunicación interna dentro de las organizaciones, tal como se señala en el trabajo de “Comunicación y clima laboral en el departamento de Exportaciones de una Empresa Maquiladora” realizada por Cesia Keren Hernández Villela en el año 2016, el objetivo de la investigación fue determinar cómo se encuentra la comunicación interna y clima laboral en el departamento de exportaciones de una empresa maquiladora. Fue una investigación cuantitativa, se utilizó para ello fichas bibliográficas y de resumen. Como resultado se encontró una comunicación interna deficiente debido a la falta de retroalimentación y falta de motivación, lo cual genera un clima laboral deteriorado. La relación con el trabajo de investigación radica en el hecho de que este elemento de la comunicación es una de las habilidades esenciales que todo líder debe contemplar dentro de su equipo de trabajo, promoviendo los mecanismos y estrategias necesarias para efectuarse de manera efectiva. Como parte del liderazgo transformacional es determinante para asegurar la calidad del clima organizacional.

Direccionar un equipo de trabajo es algo retador para los líderes, sobre todo cuando se trata de innovar y de modelar creatividad en su equipo de trabajo. Así lo afirma el trabajo sobre “El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima” realizado por Mery Rosario Retuerto Castro en el año 2017, la cual tuvo como objetivo principal, determinar de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Fue una investigación de enfoque cuantitativo, empleó el método hipotético-deductivo, entre las técnicas e instrumentos utilizados, destacan la encuesta y los cuestionarios. El resultado arrojó que existen evidencias suficientes para afirmar que el liderazgo transformacional tiene relación positiva considerable y significativa con el clima organizacional. Es decir, a mayor liderazgo transformacional mejor clima organizacional. Finalmente, su vínculo con la investigación se enfoca en el conocimiento de algunos elementos esenciales para promover el buen clima organizacional desde el ejercicio del liderazgo transformacional.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1 Liderazgo

El estudio del liderazgo ha sido bastante complejo, no existe como tal una definición exacta pues los diversos aportes han sido desde la percepción de diversos perfiles y en función de los elementos y características propias de cada tipo de liderazgo. Chiavenato (1993) uno de los primeros precursores de su estudio, citado por Arévalo (2018) señala “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.13) Esta es una de las acepciones con más trascendencia, en la actualidad, se siguen perfeccionando las habilidades del líder en torno a la influencia que puede ejercer sobre quienes le siguen.

Por su lado, Maxwell (1993) afirma en una frase simple que “El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores” (p. 6) este proceso de conseguir seguidores es toda una serie de acciones concatenadas que exige la puesta en práctica de habilidades gerenciales que se forman y desarrollan a lo largo del camino del líder, pero, sobre todo; de utilizar la influencia como un medio para conseguir seguidores. En este sentido, cabe marcar muy bien a los personajes de la historia que supieron utilizar su

influencia para conseguir seguidores, así podemos hablar de Hitler o de Martin Luter King, que, aunque con valores y causas totalmente diferentes, ejercieron liderazgo.

2.2.2 El liderazgo en los contextos educativos

Finalmente para un ajuste en la era moderna, Maxwell (2018) en otra de sus frases populares sobre el liderazgo expresa “Los buenos líderes lo son no por su poder, sino que por su habilidad de motivar a otras personas.” (p.7) Desde esta perspectiva, el liderazgo ya no solo se rige a través de una serie de valores que en algún momento fueron usados para influenciar a incluso hasta por medio del poder, el líder de la era moderna considera un modelo distinto de influenciar, y su influencia no radica en el poder sino en su capacidad de motivar a sus seguidores.

El liderazgo dentro de los centros educativos es vital para el logro de los objetivos de la educación en cada contexto, sin duda, el rol de los líderes dentro de este ámbito es determinante para el éxito o fracaso académico.

Desde esta perspectiva, existe una responsabilidad imprescindible con relación al papel de los directores para guiar y orientar el proceso educativo a través de los docentes. Al respecto, se enfatiza que el liderazgo en los centros educativos implica:

Una alta sensibilidad humana, para asegurar las condiciones favorables al aprendizaje, desarrollando en el docente cualidades específicas tales como: respeto, escucha activa, estimulación intelectual, paciencia, colaboración y tolerancia hacia los errores de los demás, pero, sobre todo, lograr que el docente, entienda las necesidades de cada individuo, como ser único diferente, en su prosecución estudiantil (Maureira 2004, citado por González et al 2013, p. 358).

En este sentido, se evidencia la importancia de reconocer la potenciación de las habilidades del líder para que éste a su vez, pueda promover las condiciones necesarias para crear y mantener un ambiente laboral positivo, de ayuda mutua y basado en la armonía; finalmente propiciar un aprendizaje efectivo de los estudiantes como fin principal de las entidades educativas.

Siempre en la línea del rol del director en los centros educativos, otros autores afirman que:

El líder educativo deberá ser, un visionario que sueña con mejorar su entorno educativo, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones, fomentando el hábito de indagar e investigar, siendo un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde (Vergara y Lazo 2011, citados por González et al 2013, p. 358)

Un líder educativo debe modelar siempre la excelencia en cuanto a su forma de comportarse en su círculo laboral, debe estar aprendiendo constantemente y con la evolución de los procesos de liderazgo, estar preparado para crear cambios a partir de su experiencia y en función a las necesidades de su contexto.

2.2.3 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se origina a partir de los conceptos fundamentales que Burns (1978) planteó, dentro de los cuales distinguió dos tipos de liderazgo; el transaccional y el transformacional. Tomando como base, la investigación de Burns (1978) siete años después, Bass (1985) operativiza la línea de investigación y así se fue dando paso al estudio de los elementos esenciales que giran en torno al liderazgo transformacional. Este modelo está presente en casi todas las organizaciones de todo tipo y su estudio sigue siendo muy atractivo para muchos profesionales del campo.

Actualmente, direccionar a un equipo de trabajo es algo retador para los líderes, pues más que una posición de poder, la esencia del liderazgo radica en la capacidad para transformar procesos tradicionales en unos más innovadores, que inviten a los colaboradores a crecer y a tener altas expectativas por cuenta propia. En tal sentido, Sánchez et al (2014) indica que el liderazgo transformacional “se define como una relación de influencia de tipo social con motivación intrínseca que propone el cambio del **statu quo**, (la idea original, actual) por una visión de futuro que influencia a los seguidores a través de nuevas ideas” (p. 47).

Del mismo modo se indica:

Un elemento esencial de la teoría de liderazgo transformacional se refiere al vínculo generado a través del compromiso entre líder y seguidores hacia la consecución de metas. La influencia que genera el líder sobre sus seguidores es lo que permite articular la visión de grupo y proyectarse al logro de objetivos comunes (Sánchez et al 2014, p. 47).

Bajo esta premisa, se puede concluir que la creación de un vínculo positivo favorece el clima de confianza y de manera espontánea surge ese sentido de pertenencia, ese compromiso y ese actuar común hacia la consecución de las metas y objetivos.

En cuanto a los beneficios de seguir el modelo de liderazgo transformacional en los centros educativos, Leitwood (1999) citado por González et al (2013) señala que es el más idóneo para desarrollarse en las instituciones educativas e indica. “Este liderazgo motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada en las organizaciones educativas” (p. 360).

2.2.4 Factores fundamentales de la teoría del liderazgo transformacional

Bass (1985) citado por González et al (2013) “hace una categorización de los principales factores que describen el liderazgo transformacional.” (p. 360) entre las cuales, destaca las siguientes.

- a. Influencia idealizada.** Bass (1985) citado por González et al (2013) refiere que “es la capacidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto” (p. 360). En este caso, entran en juego un conjunto de habilidades de los líderes para ganar la admiración de sus seguidores y convertirse en modelos que se quieren imitar.
- b. Consideración individual.** Bass (1985) citado por González et al (2013) indica que esta “es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, brinda formación, aconseja” (p. 361). En este componente, algunos líderes

implementan sesiones coaching y mentoría para poder brindar atención personalizada a sus colaboradores en el ámbito profesional, laboral y personal.

- c. **La estimulación intelectual** como lo indica Bass (1985) citado por González et al (2013) se refiere a que “el líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes” (p. 361) Este factor, se relaciona significativamente con la innovación, pues invita a los colaboradores a encontrar soluciones creativas en función a una visión amplia sobre factores, causas y efectos.
- d. **Motivación inspiracional**, Bass (1985) citado por González et al (2013) explica que “El líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo” (p. 361). Desde este enfoque, el líder comunica la visión de su organización a través de su ejemplo y con esto logra la integración de todo su equipo, haciendo que naturalmente todos concentren sus esfuerzos en el logro de esa visión compartida. El líder valora y reconoce el trabajo realizado por sus seguidores.
- e. **Tolerancia psicológica**. Según Bass (1985) citado por González et al (2013) este factor hace referencia a que “El líder usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros, aprender a tolerar los errores de los demás, cultivando la paciencia en la resolución de problemas” (p.361)

Este último factor, alude a la resiliencia (capacidad para adaptarse a las situaciones adversas con resultados positivos) como capacidad elemental desde el plano del líder y de sus seguidores, pues invita a retroalimentar y dar retroalimentación de manera positiva e integrar aquellos elementos valiosos que ayuden a perfeccionar las actitudes, comportamientos dentro de una organización.

f. Carisma, es un último factor importante y éste como lo describe Bass (1985) citado por González et al (2013) se basa “en la influencia generada por el líder en sus seguidores; la relación que se genera está basada en la confianza, admiración y respeto que perciben los otros hacia este individuo” (p.361). En tal sentido, es importante que un líder pueda mantener un equilibrio entre carácter y simpatía, pues sabe que tiene objetivos concretos y debe exigir resultados, pero inspirando confianza y seguridad a sus colaboradores, es decir, encontrar un balance entre las cuestiones personales y laborales para no desviarse de sus metas.

Estos factores, son interdependientes, cada uno por sí solo se desarrolla como un proceso y al mismo tiempo vinculados, por el hecho de que su finalidad es la misma y demandan mucha disposición del líder para estar en constante aprendizaje, desarrollar su capacidad de adaptación al cambio e integrar acciones pertinentes que consolide a su equipo de trabajo y les motive.

Así pues, se puede afirmar que existe toda una serie de elementos que ayudan al líder dentro del modelo transformacional a crear las condiciones necesarias para influenciar sobre sus seguidores y de esta cuenta poder unir esfuerzos encaminados al logro de objetivos concretos en cualquier organización.

2.2.5 Clima organizacional

Desde sus inicios, el clima organizacional se ha considerado uno de los elementos principales, determinantes en el desempeño de los trabajadores y justamente porque el capital humano es la pieza fundamental para lograr las metas de una empresa u organización, es que el clima organizacional se ha vuelto foco de atención para muchos líderes de alto perfil.

Para un acercamiento a su estudio, Chiavenato (2011), citado por Guzmán (2018) “el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. (p. 20). En este sentido, el clima organizacional hace referencia a toda una serie de cualidades o sensaciones perceptibles dentro del ambiente organizacional

y que tienen influencia directa sobre los colaboradores, en la medida en que son positivas o negativas, determinan sus actitudes y desempeño.

El mismo autor expresa:

El clima organizacional no es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales en el desempeño y productividad de los trabajadores. (Chiavenato 2011, citado por Guzmán 2018, p.20).

Bajo este entendido, se puede deducir que más que estudiar el clima organizacional como fenómeno propiamente, es importante entenderlo desde el punto de vista de la intervención, esto conlleva ejecutar una serie de acciones que promuevan y mantengan un clima organizacional positivo dentro de las organizaciones.

2.2.6 Variables del clima organizacional

Se enlistan a continuación las variables determinantes del tipo de clima organizacional.

- a. Variables del ambiente físico, instalaciones, condiciones de ruido, calor, máquinas, etc.*
- b. Variables estructurales, tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.*
- c. Variables del ambiente social, compañerismo, conflictos entre personas o áreas comunicaciones, etc.*
- d. Variables personales, aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.*
- e. Variables propias del comportamiento organizacional, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc. (Torrecilla 2006, citado por Bueno y Orozco 2019, p. 53).*

Lo relevante del estudio de estas variables radica en que el resultado de las percepciones dependerá en gran manera en cómo contribuyen a favorecer o

desfavorecer el clima organizacional. En tal sentido, todo un equipo de trabajo debe crear condiciones necesarias para que estas variables sean positivas y en consecuencia den como resultado un clima organizacional positivo.

2.2.7 Características del clima organizacional

El clima organizacional tiene algunas características muy particulares, dependiendo del equipo de trabajo que lo promueve éste será cálido y confortable o, por otro lado, tornarse muy tóxico.

Algunas de las características del clima organizacional se enlistan a continuación por Sac (2014).

2.2.7.1 Los valores

Robbins (2004), citado por Sac (2014) explica que “los valores son los principios de conducta que orientan el actuar de la persona tanto en la sociedad como en el trabajo” (p. 13). Los valores son propios de cada ser humano y se expresan de diferente manera debido a que son condicionados por factores de influencia a lo largo de toda la vida, estos permiten estabilidad una vez que se manifiestan armoniosamente.

Por otro lado, Sac (2014) agrega que “los valores se convierten en un factor motivador tanto de las acciones como del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización y a la vez crean un sentido de identidad de los colaboradores con la misma” (p. 14). En tal sentido, la sinergia entre los colaboradores permite un mayor sentido de pertenencia porque sienten que hay cosas en común, eso hace que se mantenga la motivación y el entusiasmo por el trabajo.

Al mismo tiempo, se señalan los valores que deben destacarse dentro de una organización.

- a. **Respeto.** Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. **Integridad.** Se refiere a la total o amplia gama de aptitudes poseídas.*

- b. **Motivación.** Es el impulso mental que da la fuerza necesaria para poder iniciar la ejecución de una acción y para mantenerse en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin.*
- c. **Adaptación.** Proceso de internalización de modelos, valores y símbolos del medio social propio, a fin de participar en la conducta y los objetivos de dicho medio.*
- d. **Calidez.** Se refiere a la cordialidad, al afecto humano.*
- e. **Solidaridad.** Se entiende como la ayuda, el apoyo, la fraternidad y la empatía hacia quien sufre un problema o se encuentra en una situación desafortunada o hacia quien promueve una causa valiosa.*
- f. **Trabajo en equipo.** Consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo.*
- g. **Confidencialidad.** Se refiere a la información que se confía a otra persona de modo reservado y que esta guarda y no puede divulgar.*
- h. **Espíritu de servicio.** Las personas con espíritu de servicio entregan algo de sí mismas a la sociedad sin pedir nada a cambio.*
- i. **Compromiso institucional.** Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. (Sac 2014, p.14)*

2.2.7.2 Actitudes

Kinicki y Kreitner (2003), citados por Sac (2014) afirman que las actitudes “son enunciados de evaluación ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetos o a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente la persona acerca de algo” (p. 15). Las actitudes, por tanto, hacen referencia a una serie de manifestación conductual dependiendo de las circunstancias y situaciones a las que está expuesto el individuo.

2.2.7.3 Liderazgo

Salazar (2006), citado por González et al (2013) afirma que “el liderazgo se constituye en la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos; orientada a un cambio voluntario por parte de los seguidores, en el modo de pensar y de actuar” (p. 358). El liderazgo más fructífero es aquel que mueve a sus seguidores de manera espontánea, el que inspira e invita a seguir al líder por su ejemplo y por cómo guía.

2.2.7.4 Trabajo en equipo

De acuerdo a la descripción de algunos autores, el trabajo en equipo:

Es una condición de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de una manera positiva porque permite que exista compañerismo, genera muy buenos resultados, y normalmente provoca entusiasmo al mismo tiempo, produce satisfacción en las tareas que a los trabajadores se les asigna (Wayne y Noé 2005, citados por Sac 2014, p. 19 y 20).

Como es notorio, es importante que en las organizaciones se promueva el trabajo en equipo ya que tiene múltiples beneficios en la salud emocional de los colaboradores, además de que es un estímulo para que se sientan confortables con sus compañeros/as y apoyados en las actividades que realizan.

2.2.7.5 La personalidad

Davis y Newstrom (2002), citados por Sac (2014) afirman que “las personas tienen su propia manera de pensar y actuar. La personalidad por lo tanto se define como la combinación de características tanto físicas como mentales estables que proporciona identidad a la persona (p. 22). La personalidad es una expresión permanente, a diferencia de las actitudes y comportamientos que son más circunstanciales, la personalidad engloba una serie de características propias de una persona, es un factor determinante en las relaciones interpersonales, sobre todo cuando de equipos de trabajo se trata.

2.2.7.6 Comunicación

Chiavenato (2007), citado por Sac (2014) establece que “las personas no viven aisladas y no son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de la información de una persona a otra” (p. 23). La sociabilidad es un factor determinante para el bienestar emocional de las personas y en lo concerniente al logro de objetivos, establecer canales de comunicación clara y efectiva permite que la información fluya entre los colaboradores; además de que el asertividad debe ser una característica no negociable dentro de las organizaciones para asegurar relaciones laborales saludables y fructíferas.

La comunicación organizacional cubre las siguientes funciones:

- a. **Control.** La comunicación con los que forman parte del grupo es la mejor manera posible de poder controlar ciertas conductas de estos.*
- b. **Motivación.** Se refiere en dar a conocer a los trabajadores sus objetivos y las acciones que deben realizar para alcanzarlos.*
- c. **Expresión emocional.** Es parte esencial del balance organización/persona que se debe tener en un trabajo, no solo es primordial alcanzar objetivos organizacionales sino también alcanzar la autorrealización del trabajador. (Sac 2014, p.24).*

2.2.8 Dimensiones del clima organizacional

Es relevante aclarar que las dimensiones son determinadas a grandes rasgos por las características y necesidades propias de cada organización, diversos autores han tomado elementos distintos para su comprensión, sin embargo, cada organización debe hacer un estudio minucioso de las variables para operativizar de manera correcta y oportuna las acciones pertinentes dentro de las dimensiones que se plantean. Basados en los aportes de Serrano y Portalanza (2014) citados por Bueno y Orozco (2019) quienes manifiestan que “el análisis del clima organizacional se basa en 4 dimensiones fundamentales: 1.El liderazgo, 2.El compromiso, 3.La participación, y 4.La motivación” (p. 54).

2.2.9 Tipificación del clima organizacional

Brunner (s.f.) “ha elaborado una tipificación del clima organizacional sobre los 4 principales sistemas de organización tomando como referencia la teoría de Likert” (p. 30 y 31).

2.2.9.1 Clima de tipo autoritario

- a. Sistema I. Autoritarismo explotador,** Brunner (s.f.) explica que “el clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.” (p. 30) este tipo de clima se caracteriza principalmente porque entre los líderes y colaboradores existe un ambiente tenso, tóxico, de explotación más que de valoración y apoyo mutuo.
- b. Sistema II. Autoritarismo paternalista,** como lo describe Brunner (s.f.) “se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica” (p. 31). En este tipo de sistema entran en juego las recompensas y castigos como medios principales para motivar a los colaboradores, las decisiones son tomadas directamente desde la gerencia y unas mínimas en los departamentos de jerarquía inferior, se basa en el conocido condicionamiento clásico.

2.2.9.2 Clima de tipo participativo

- c. Sistema III. Consultivo.** Brunner (s.f.) señala que “el clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay altos niveles de responsabilidad” (p. 31) En este sistema existe confianza de los líderes en sus subordinados porque pueden tomar decisiones desde su rol y resolver situaciones inmediatas que no precisamente deben ser tratadas en niveles más altos. Se valora el trabajo de cada uno y se demuestra la estima que existe.
- d. Sistema IV. Participación en grupo.** Brunner (s.f.) refiere que “el clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos” (p. 31 y 32). Dentro de este sistema, existe responsabilidad conjunta, mayor grado de

compromiso y las acciones se encaminan a un objetivo común. La toma de decisiones es algo que se centra en cada uno de los colaboradores, dándoles oportunidades de desarrollar su máximo potencial.

Es importante destacar las ocho dimensiones sobre las que se estudia a profundidad los 4 sistemas mencionados. Estas ocho dimensiones corresponden a: 1. Métodos de mando, 2. Fuerzas motivacionales, 3. proceso de influencia, 4. Proceso de establecimiento de objetivos, 5. Objetivos de resultados y formación. 6. Formas de comunicación, 7. Procesos de toma de decisiones y 8. Procesos de control. (Likert s.f, p. 33).

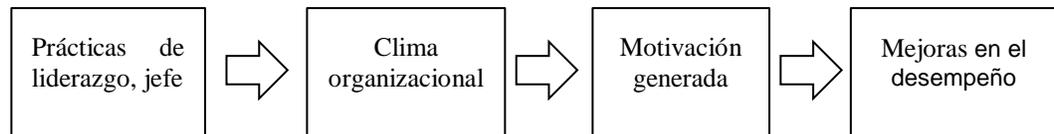
2.2.10 Relación del liderazgo transformacional con el clima organizacional

En cuanto a la influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional, es oportuno tomar como punto de partida los aportes de uno de los grandes estudiosos del liderazgo, Goleman, citado por Bueno y Orozco (2019) quien enfoca la idea de liderazgo transformador como “aquel liderazgo integral que tiene en cuenta el ser, el saber, el hacer y el convivir, por tanto, en su actuar tienen la capacidad de inspirar, guiar y motivar a través del ejemplo a sus grupos” (p. 42). Como es notorio, el liderazgo transformacional es un proceso integral e implica el desarrollo de múltiples habilidades de parte del líder que le permita empujar a su equipo hacia el logro de metas propuestas, entre otros aspectos; que sus valores, virtudes y capacidades sean en función a los características y particularidades de su equipo, de modo que esa serie de acciones ayude a los colaboradores a sentirse identificados, valorados y partes de una misma causa.

Por otro lado, Serrano y Portalanza (2014) citados por Bueno y Orozco (2019) establecen que “las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse” (p. 60). Desde la perspectiva de los ambientes de trabajo, es importante destacar la figura del líder dentro de cualquier organización como un elemento indispensable para inyectar motivación y asegurar el desarrollo profesional y personal, y que a su vez estos procesos fundamentales permitan el logro de metas ambiciosas.

El liderazgo transformacional ejerce fuerte influencia sobre el clima organizacional, se muestran a continuación los procesos y resultados interdependientes entre uno.

Figura 1. Cadena de causa y efecto del clima organizacional



Fuente: Serrano y Portalanza, 2014.

Cabe aclarar que esta influencia se ejerce de manera directa, cuanto más positiva se perciba la dirección, el liderazgo y la figura del líder proyecte motivación, mejor será la percepción del clima total de cualquier organización.

La tarea de liderar se vuelve retadora porque ya no sólo se habla del liderazgo transformacional como una herramienta poderosa para mejorar el clima organizacional sino al mismo tiempo, desarrollar esa habilidad de ser líderes creativos y ejemplos en el modelaje de buenas prácticas que favorezcan un clima positivo dentro de sus ambientes de trabajo.

La base teórica desarrollada por diversos autores, en diversos contextos y épocas, deja entrever que el clima organizacional tiene características comunes, factores de influencia, unos más determinantes que otros, pero sin duda, como se manifiesten es determinante para el éxito o fracaso de cualquier organización.

Los diferentes estudios sustentan el trabajo de investigación desarrollado en un contexto atípico (por la dimensión cultural, tamaño y coyuntura actual) pero aporta elementos esenciales para profundizar su estudio y visualizarlo desde distintas perspectivas.

Capítulo III

Marco metodológico

3.1 Metodología

Según Cortés e Iglesias (2004) por metodología se entiende que “es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso” (p. 8) en tal sentido, tener claridad en la metodología que se usará en una investigación permite realizar los procesos de manera efectiva y de ese modo aprovechar los recursos disponibles.

Para la realización del trabajo de campo, se hizo una investigación acción haciendo uso del método descriptivo, en la cual se logre determinar la influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional y a partir de estos resultados, identificar y proponer las acciones pertinentes para mejorar y mantener el buen clima organizacional. Para fundamentar y argumentar los resultados de la investigación, se utilizarán diversos recursos como: libros de texto, revistas y recursos digitales, así mismo, se hará uso de la entrevista y conversatorio con personalidades que tienen el rol de líderes en distintas organizaciones para indagar sobre el impacto de los estilos de liderazgo sobre el clima organizacional, dicha investigación será con un enfoque cualitativo para su estudio respectivo.

3.2 Método

En la investigación, el método se refiere a un procedimiento riguroso, estructurado de manera lógica para llegar a un conocimiento, así lo afirma Vásquez (s.f.) “El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad” (p.4). De este modo podemos comprender que, al realizar una investigación, se deben contemplar una serie de procesos y procedimientos que operativizados de manera sistemática deben brindar una respuesta concreta al problema identificado y en consecuencia cumplir con los objetivos de esta. En la investigación realizada se empleó el método descriptivo y analítico para aportar significativamente al problema identificado.

3.3 Técnicas e instrumentos

Para la recolección de información en una investigación es necesario el uso de diversos instrumentos, Arias (2006) indica que “los instrumentos son cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar la información” (p. 59).

Entre las técnicas e instrumentos más relevantes a usarse en la investigación, se destacan las siguientes:

3.3.1 Encuesta

Según Fidias (2006) “La encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información: a) Acerca de un grupo o muestra de individuos. b) En relación con la opinión de éstos sobre un tema específico”. (p. 72) En su momento se estará pasando una encuesta a los docentes para evidenciar su percepción sobre el clima organizacional, en función a esto tener mayor claridad sobre el tipo de intervención que se requiere.

3.3.2 Cuestionario.

Según Fidias G, (2006) el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p. 74). La encuesta que se estará pasando a los docentes será mediante de escala Likert que permitirá medir la opinión de los individuos sobre el tema de estudio, se utilizarán de 4 a 5 niveles para obtener las respuestas.

El cuestionario puede ser:

3.3.2.1 Cuestionario de preguntas cerradas: *es donde establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Éstas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una.*

3.3.2.2 Cuestionario de preguntas abiertas: *son las que no ofrecen opciones de respuestas, sino que se da la libertad de responder al encuestado, quien desarrolla su respuesta de manera independiente.*

3.3.2.3 Cuestionario mixto: *es aquel cuestionario que combina preguntas abiertas, cerradas y mixtas. (Fidias 2006, p. 75).*

Es importante tener claridad del tipo de preguntas que pueden conformar un cuestionario, de modo que permitan obtener la información que necesita el investigador y para que esta no pierda su intencionalidad y objetividad en cuanto a los resultados que se esperan obtener.

3.3.3 Entrevista.

De acuerdo con lo que dice Fidias G, (2006), “la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en una conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida (p. 73). Esta técnica se utilizará específicamente con el director del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa de la aldea Salquil Grande para conocer su experiencia relacionada a las acciones que ha implementado para mejorar el clima organizacional y el tipo de apoyo que necesita desde su figura como director.

3.4 Unidad (universo)

Según Moreno (2013), el universo se refiere a un “un conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas.” (s /p.) por cuanto la validez de una investigación está determinada por los elementos que la componen, el universo permite hacer una visualización global de los mismos y a partir de esos elementos globales es que se selecciona una muestra.

La investigación acción se realizará en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa de la aldea Salquil Grande, Nebaj, Quiché, dicho establecimiento cuenta con una

población estudiantil de 175 estudiantes en los 3 grados correspondientes al ciclo básico (primero, segundo y tercero) y un total de 14 docentes, 1 director, 1 contador, 1 secretario y 1 conserje. Se realiza esta investigación en esta entidad debido a que en el área de la educación es necesario rediseñar el modelo de liderazgo tradicional para mejorar los procesos educativos que busquen asegurar la calidad educativa.

3.4.1 Nómina del personal administrativo

Tabla 2

No.	Nombre	Puesto
1	Cruz Ceto Raymundo	Director
2	Patricia Xiomara Carrillo Sánchez	Contadora
3	Diego Marcial Santiago Hermoso	Secretario
Total		3

Fuente: Elaboración propia 2021.

3.4.2 Nómina del personal docente

No.	Nombres
1	Benito Cedillo Cedillo
2	David Ceto Raymundo
3	Domingo Cedillo Ceto
4	Juan Hermoso Brito
5	Juan Rodrigo Corio López
6	Manuel Ceto López
7	Miguel Cobo Ceto
8	Miguel Corio López
9	Miguel Pérez Velásco 1
10	Miguel Pérez Velásco 2
11	Miguel Sánchez Cobo
12	Pedro Cedillo Ceto

Tabla 3	13	Sara María Cedillo Cedillo
	14	Tomás Sánchez Cobo
	Total	14

Fuente: Elaboración propia 2021.

3.5 Muestra y caracterización

Según Gonzales y Salazar (2008) la muestra “es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.28). En tal sentido, la muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo tomando en cuenta que esa parte seleccionada refleja las características particulares del todo.

Para tal caso, la investigación acción se realizará con el personal administrativo del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa de la aldea Salquil Grande, Nebaj, Quiché, específicamente sobre el rol del director del centro educativo y por medio del cual se pretende lograr cambios significativos en respuesta al problema seleccionado.

3.5.1 Nómina del personal administrativo

Tabla 4

No.	Nombre	Puesto
1	Cruz Ceto Raymundo	Director
2	Patricia Xiomara Carrillo Sánchez	Contadora
3	Diego Marcial Santiago Hermoso	Secretario
	Total	3

Fuente. Elaboración propia 2021

3.5.2 Nómina del personal docente

Tabla 5

No.	Nombres
1	Benito Cedillo Cedillo
2	David Ceto Raymundo
3	Domingo Cedillo Ceto
4	Juan Hermoso Brito
5	Juan Rodrigo Corio López
6	Manuel Ceto López
7	Miguel Cobo Ceto
8	Miguel Corio López
9	Miguel Pérez Velásco 1
10	Miguel Pérez Velásco 2
11	Miguel Sánchez Cobo
12	Pedro Cedillo Ceto
13	Sara María Cedillo Cedillo
14	Tomás Sánchez Cobo
Total	14

Fuente: Elaboración propia 2021

3.6 Procedimiento para la selección de la muestra

Basado en la naturaleza de la investigación y por el número manejable del universo, se tomó como muestra al total de la población para el estudio del fenómeno, en este caso; al grupo de docentes y personal administrativo

3.6.1 Viabilidad de los instrumentos

Los instrumentos utilizados en esta investigación han sido puestos a prueba para ver su funcionalidad y objetividad, esta prueba se hizo en un establecimiento con características semejantes (cultura, procesos, población) al centro educativo objeto de

estudio. Esta prueba se realizó en el Instituto Mixto de Educación Básica de la aldea Palop, situada al norte de la aldea de Salquil Grande y dista a 10 kms de dicha localidad.

Con esta prueba se pudo identificar principalmente: incongruencias en la redacción de las preguntas, falta de secuencia lógica en el orden de éstas y se prestaban a tener respuestas subjetivas. De este modo, la prueba permitió corregir y modificar estos errores encontrados en los instrumentos que se utilizaron para que la información requerida se pudiera obtener de manera objetiva.

3.7 Desarrollo de la investigación

La investigación para medir el clima organizacional del centro educativo se realizó en dos fases diferentes, la primera; una entrevista personal al director del centro educativo de manera presencial y a través de un cuestionario según el área de estudio. La segunda, con el personal docente a través de una encuesta de escala de Likert, tomando en cuenta los protocolos sanitarios establecidos debido a COVID 19.

3.8 Procedimientos para el análisis de datos

Luego de aplicados los instrumentos de investigación se procedió al análisis de cada una de las preguntas, de este modo obtener el consolidado, sus respectivas gráficas e interpretación.

Capítulo IV

Presentación, análisis y discusión de los resultados

4.1 Presentación gráfica e interpretación de resultados de encuesta dirigida a docentes

4.1.1 Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones sobre cómo llevar a cabo sus funciones?

Tabla 6

Opciones	Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Porcentaje	53%	29%	12%	6%	100%

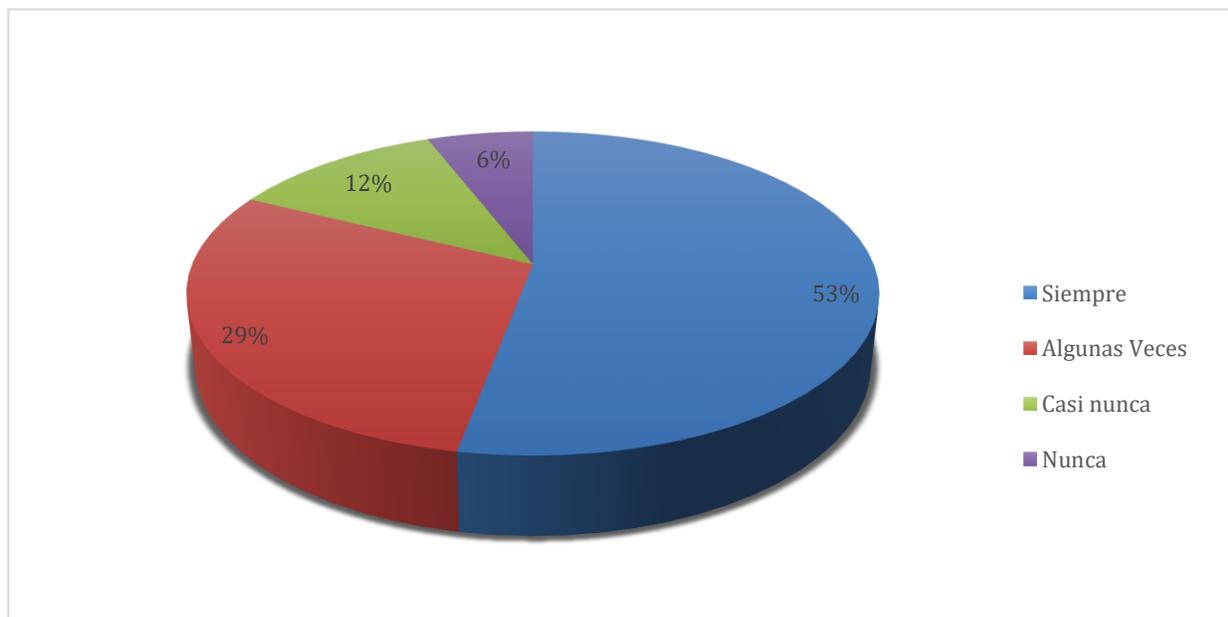


Figura 2

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: De la totalidad de los encuestados, un 53% concuerda en que su jefe inmediato siempre tiene una actitud abierta con ellos sobre cómo llevar a cabo sus funciones, por otro lado un 29% reconoce que esta práctica solo ocurre a veces, un 12% dice que casi nunca y un porcentaje mínimo que representa el 6% dice que esto no ocurre nunca. Según estos datos se puede deducir que un número mayor se encuentra cómodo ante disponibilidad del director del plantel pero un porcentaje minoritario opina lo contrario.

4.1.2 ¿Cómo califica la comunicación dentro de su equipo de trabajo?

Tabla 7

Opciones	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Total
Porcentaje	18%	12%	35%	35%	0%	100%

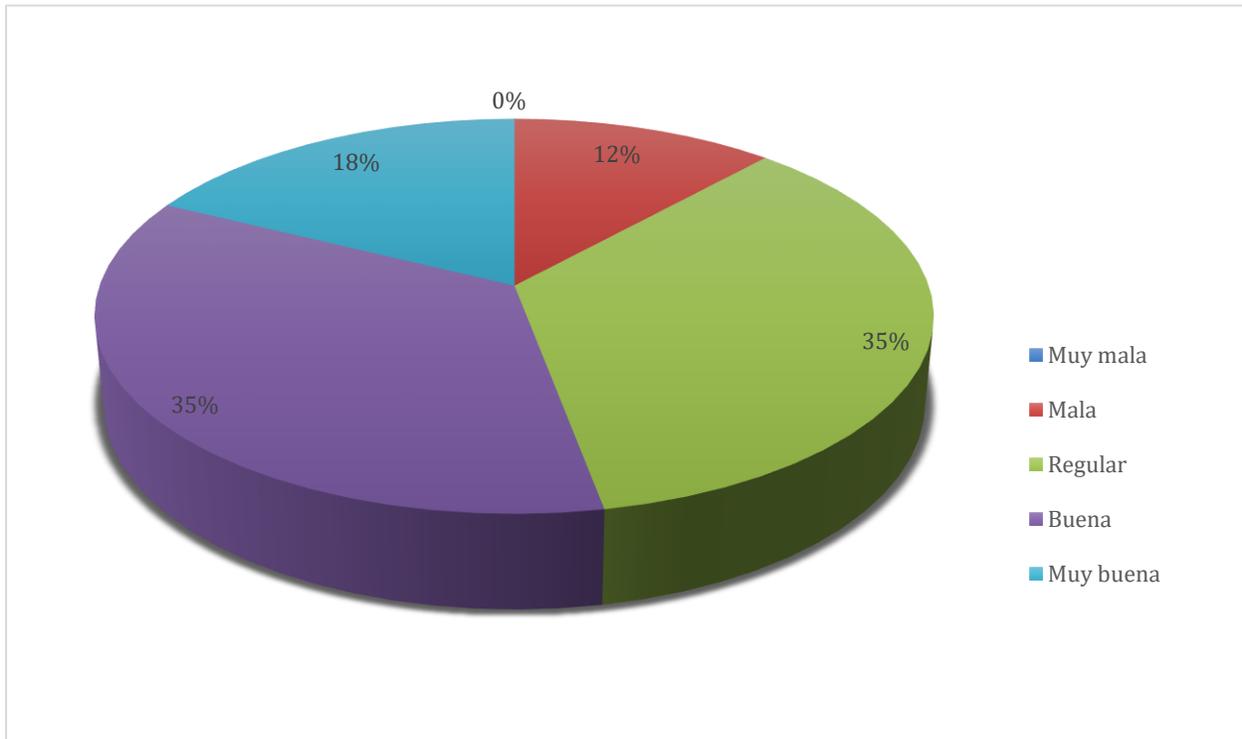


Figura 3

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: Del total de encuestados, un 35% indica que la comunicación dentro de su equipo de trabajo es regular, otro 35% indica que es buena, un 18% lo cataloga como muy mala y un 12% indica que es mala. Al unir los porcentajes situados dentro de las opciones; muy mala, mala y regular, efectivamente se marca cierto grado de insatisfacción de parte de los colaboradores lo cual podría interpretarse como un proceso de comunicación con ciertas deficiencias, alejado de una práctica que se puede considerar como efectiva.

4.1.3 ¿En su trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Tabla 8

Opciones	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Porcentaje	0%	47%	29%	24%	100%

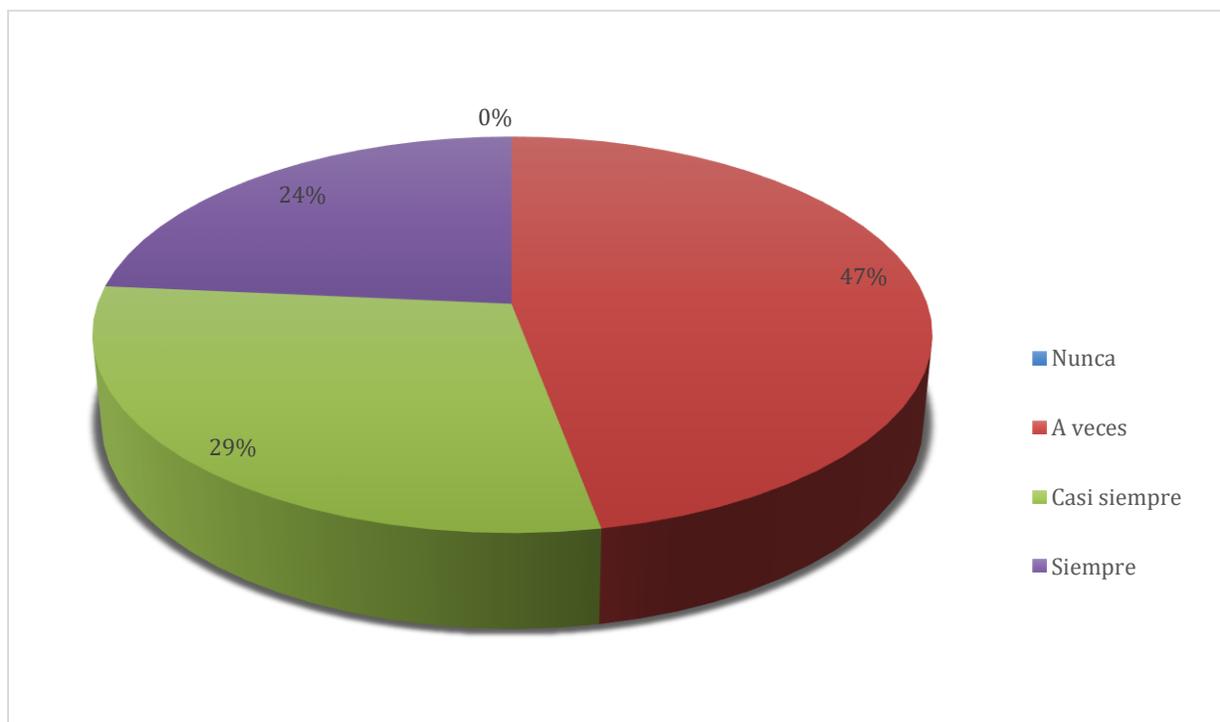


Figura 4

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: Del 100% de encuestados, un 47% estuvo de acuerdo en que dentro de su ambiente de trabajo a veces se fomenta el trabajo en equipo, un 29% indica que esto ocurre casi siempre y un 24% señala que esto ocurre siempre. Al analizar los resultados, se percibe una mínima diferencia entre los puntos de vista de acuerdo a los niveles.

4.1.4 ¿Su jefe inmediato se preocupa por mantener elevado su nivel de motivación?

Tabla 9

Opciones	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Porcentaje	12%	50%	19%	19%	100%

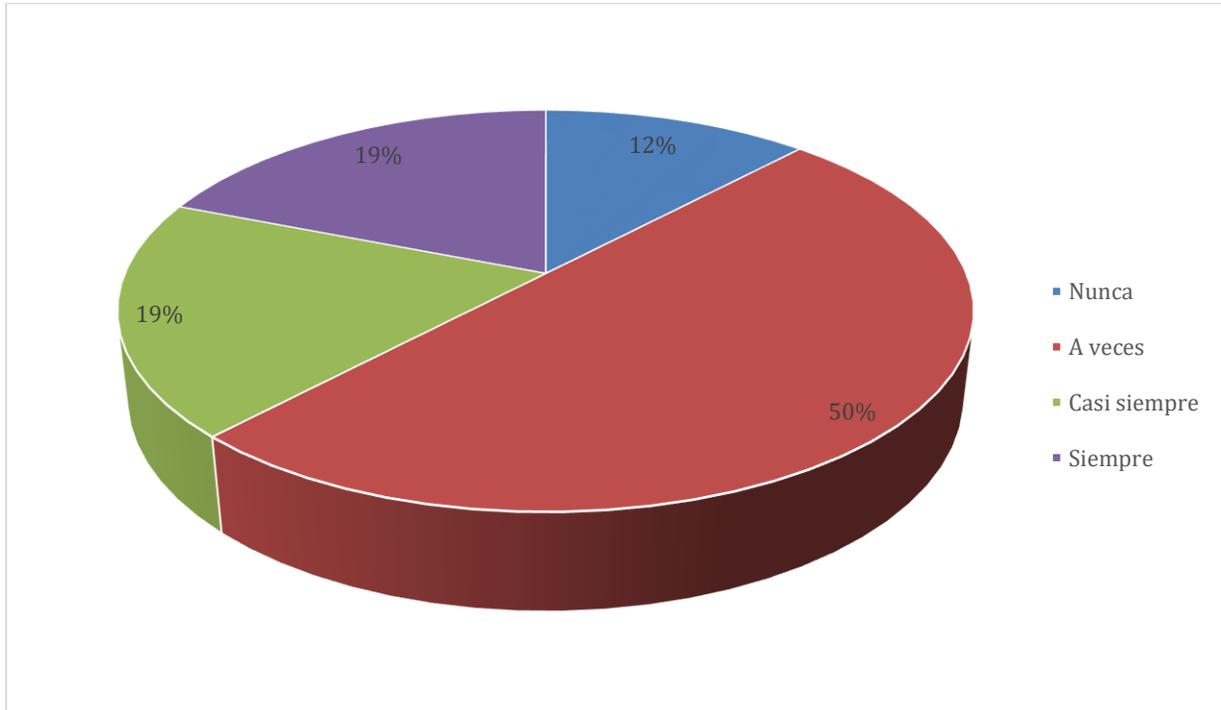


Figura 5

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: Del 100% de encuestados, un 50% coincide en que en el centro educativo a veces existe preocupación por mantener un nivel alto de motivación, un 19% indica que esto ocurre casi siempre, el otro 19% también señala que ocurre siempre y un porcentaje mínimo del 12% señala que no pasa nunca. Analizando los resultados, las respuestas de los encuestados están bastante divididas, no obstante un porcentaje notablemente mayor no tiene mucha claridad del interés del director para mantener el nivel de motivación.

4.1.5 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción en el trabajo que realiza?

Tabla 10

Opciones	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
Porcentaje	47%	29%	24%	0%	100%

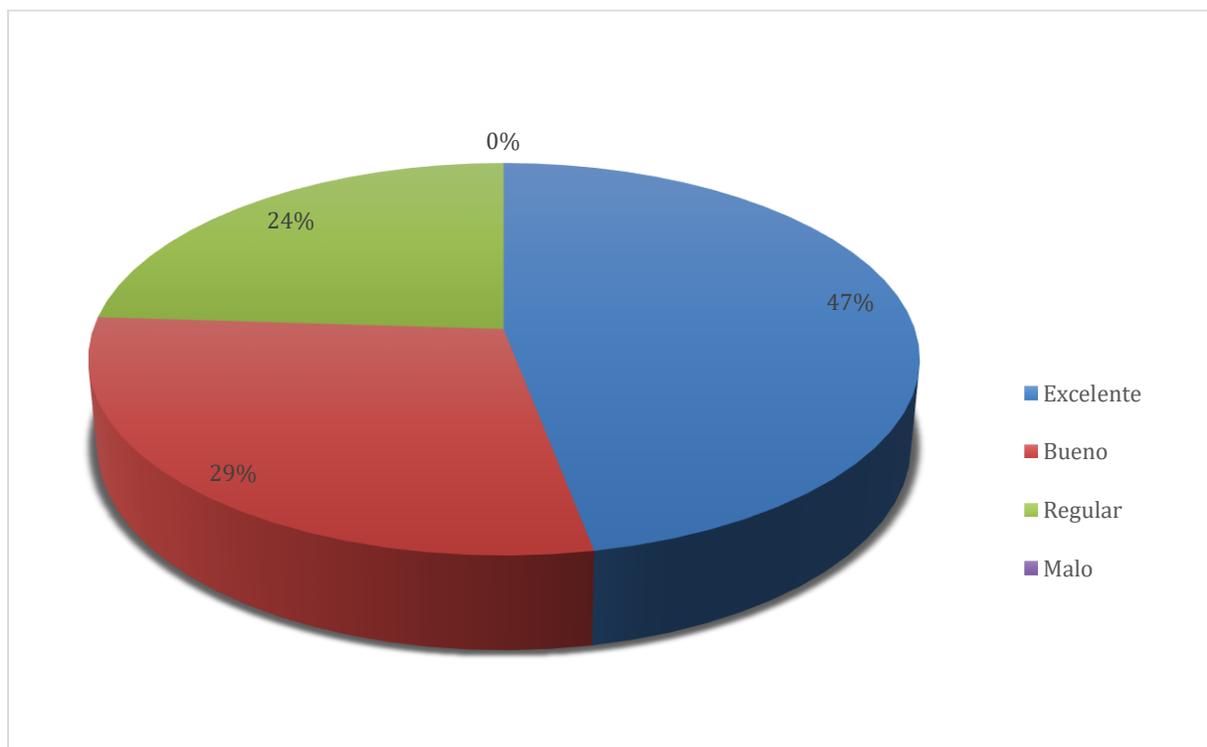


Figura 6

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: De la totalidad de encuestados, el 47% indica que su nivel de satisfacción en el trabajo que realiza es excelente, un 29% se ubica en la escala de bueno y un 24% señala que es malo. Al analizar los resultados se evidencia que un número mayor de la población encuestada sí se encuentra dentro de los límites de satisfacción aceptable e ideal, así mismo en las dos últimas escalas existen percepciones con una mínima brecha pero que todavía se mantienen y/o acercan al nivel de satisfacción deseado pero con riesgo de aproximación a la escala de un nivel de satisfacción en la escala inferior.

4.1.6 Para el desempeño de sus labores, su ambiente de trabajo es:

Tabla 11

Opciones	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Porcentaje	41%	0%	18%	29%	12%	100%

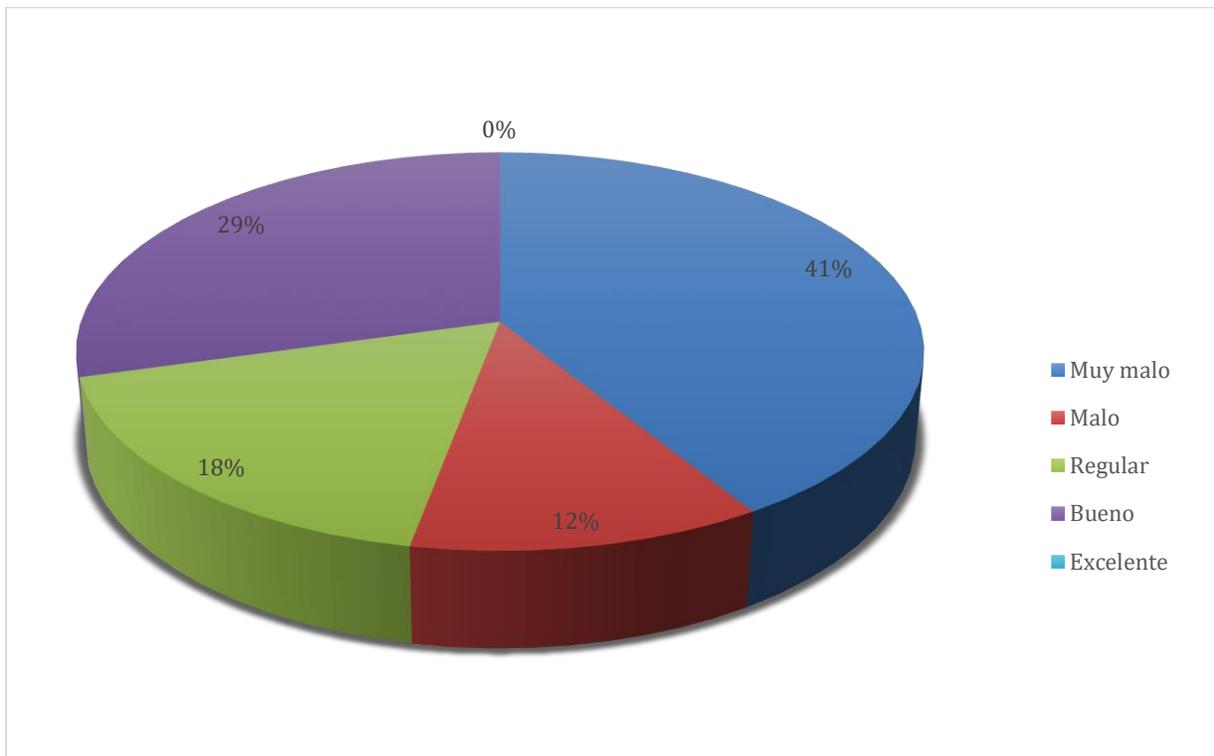


Figura 7

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: Del 100% de encuestados, el 41% indica que para el desempeño de sus labores, su ambiente de trabajo es muy malo, el 29% dice que es bueno, un 18% indica que es regular y un 12% dice que es excelente. Basados en estos resultados se determina que existe un alto nivel de desagrado con el ambiente de trabajo de los colaboradores, lo cual invita a la exploración de las causas de esta percepción; también se puede evidenciar alguna inconsistencia en las respuestas de los encuestados al no ubicarse en un nivel específico.

4.1.7 La relación entre usted y sus compañeros de trabajo en el centro educativo es:

Tabla 12

Opciones	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente	Total
Porcentaje	18%	12%	35%	35%	0%	100%

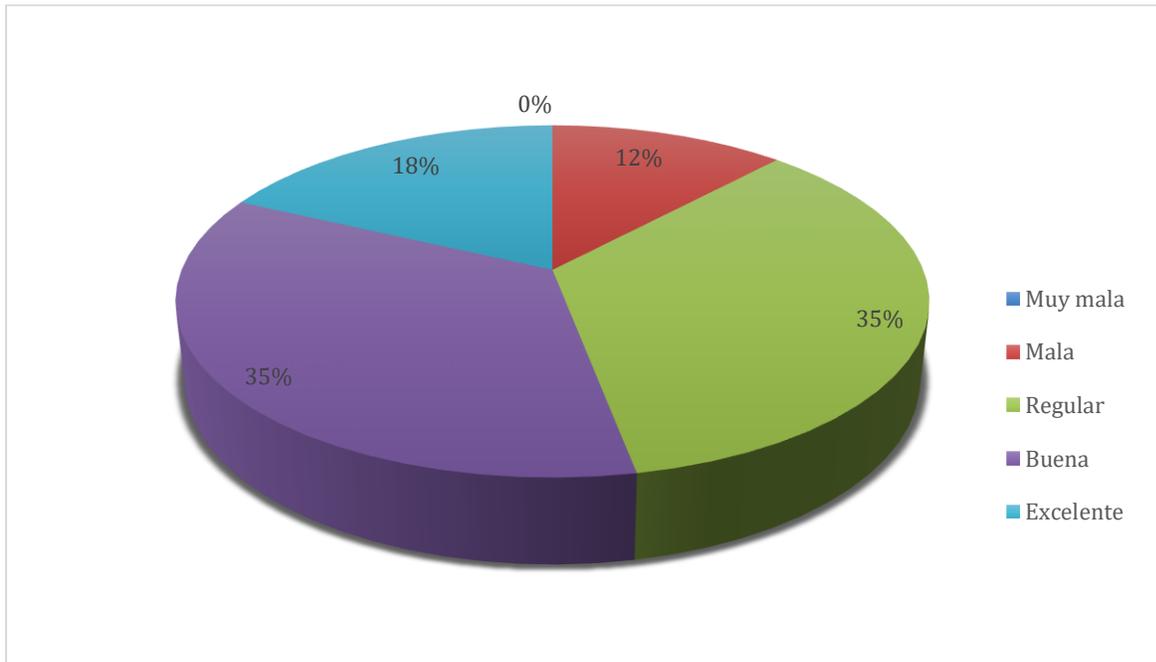


Figura 8

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: Del total de encuestados, un 35% indica que la relación con los demás colaboradores es regular, otro 35% dice que es buena, un 18% expresa que es muy mala y un 12% que es mala. Analizados estos resultados y al unificar las primeras 2 escalas de respuesta, un porcentaje mayor se mantiene dentro de lo que se considera aceptable a nivel de las relaciones interpersonales entre los colaboradores, no obstante, preocupa que un 30% se ubique al otro extremo del grado favorable de satisfacción con relación a esta cualidad del clima organizacional.

4.1.8 ¿El centro educativo realizan acciones específicas destinadas a mejorar su trabajo y asegurar su bienestar?

Tabla 13

Opciones	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Porcentaje	6%	41%	24%	29%	100%

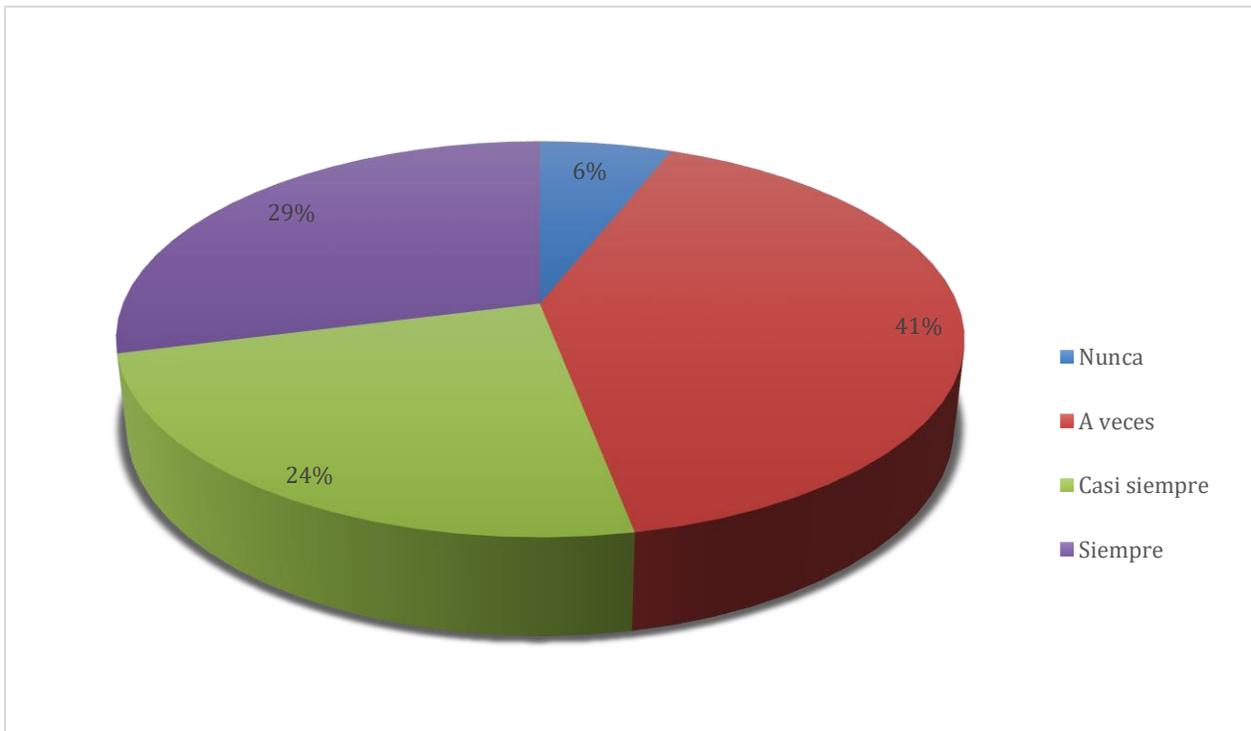


Figura 9

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: De la totalidad de encuestados, un 41% indica que en el centro educativo a veces se realizan actividades dirigidas a mejorar el trabajo y bienestar de los colaboradores, un 29% dice que estas acciones se ejecutan siempre, un 24% dice que casi siempre mientras que el 6% indica que esto nunca ocurre. Luego de analizar los resultados se entiende que con cierta frecuencia hay acciones destinadas a mejorar el trabajo y apoyar el bienestar de los colaboradores, pero además se percibe que no es con el nivel de frecuencia requerido.

4.1.9 Su nivel de compromiso por apoyar el trabajo de sus compañeros es:

Tabla 14

Opciones	Muy alto	Alto	Bajo	Muy bajo	Total
Porcentaje	12%	53%	29%	6%	100%

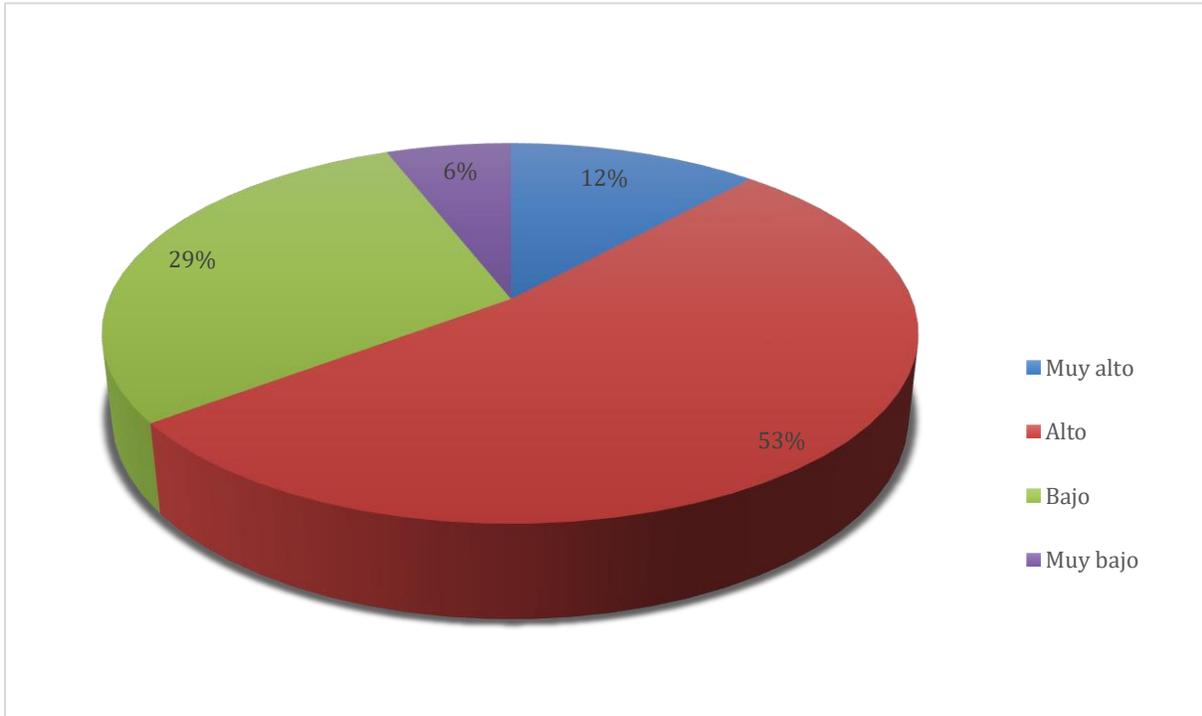


Figura 10

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: Del 100% de encuestados, un 53% indica que su nivel de compromiso para apoyar el trabajo de los demás colaboradores es alto, el 29% señala que es bajo, un 12% indica que es muy alto y un 6% concuerda en que es un nivel muy bajo. Según estos resultados se aprecia que la mayoría de los colaboradores tienen un grado alto de compromiso con los demás colegas y tan solo una minoría no logra consolidar esta parte, puede ser debido a aspectos relacionados con la personalidad como ocurre en la mayoría de organizaciones.

4.1.10 ¿Recibe apoyo de su jefe y de sus compañeros cuando encuentra dificultades para realizar su trabajo?

Tabla 15

Opciones	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Porcentaje	0%	41%	18%	41%	100%

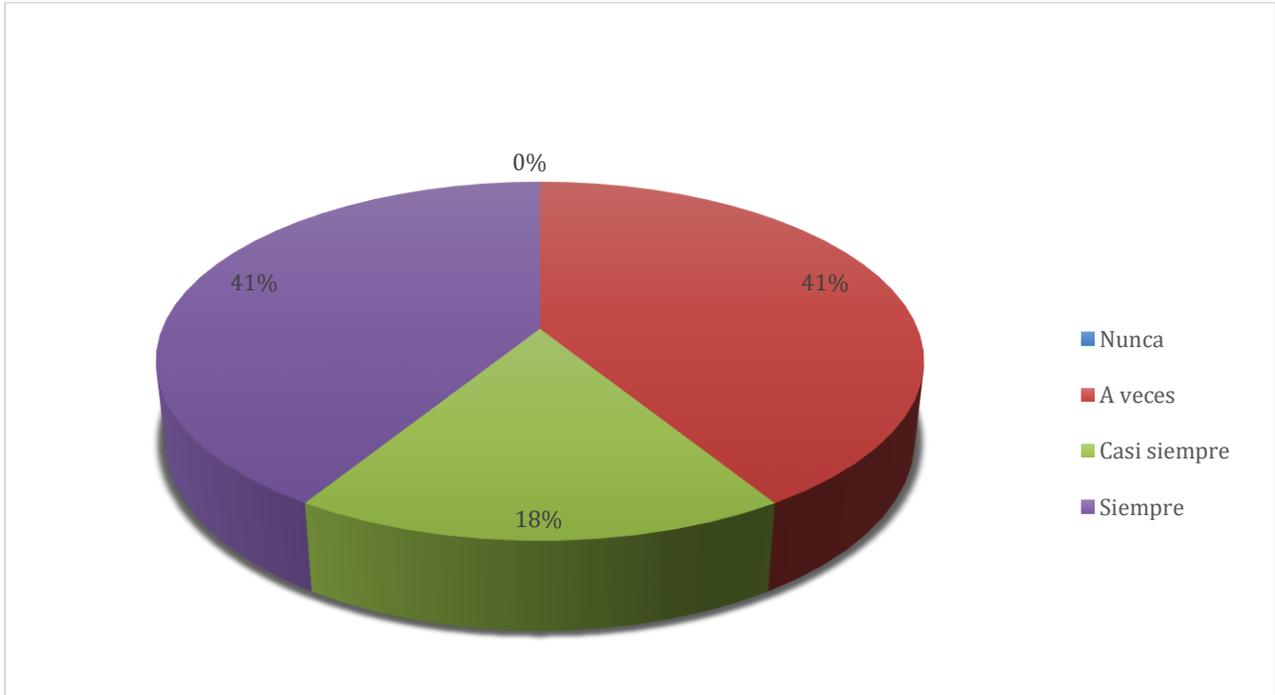


Figura 11

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretacion: De la totalidad de encuestados, el 41% señala que a veces recibe apoyo de su jefe y demás compañeros cuando tiene dificultades para hacer su trabajo, otro 41% indica que esto ocurre siempre y una minoría representada por el 18% indica que esto pasa casi siempre. El primer dato refleja un resultado impreciso de la frecuencia clara del apoyo que se recibe, por lo que se entiende que el rol del director probablemente necesite reforzarse. Por otro lado, el segundo y tercer dato confirman que el apoyo del director se ubica dentro de lo considerablemente aceptable para acompañar a su equipo de trabajo.

4.1.11 Su nivel de participación en las actividades culturales y recreacionales que el centro educativo realiza es:

Tabla 16

Opciones	Muy alto	Alto	Bajo	Muy bajo	Total
Porcentaje	29%	53%	18%	0%	100%

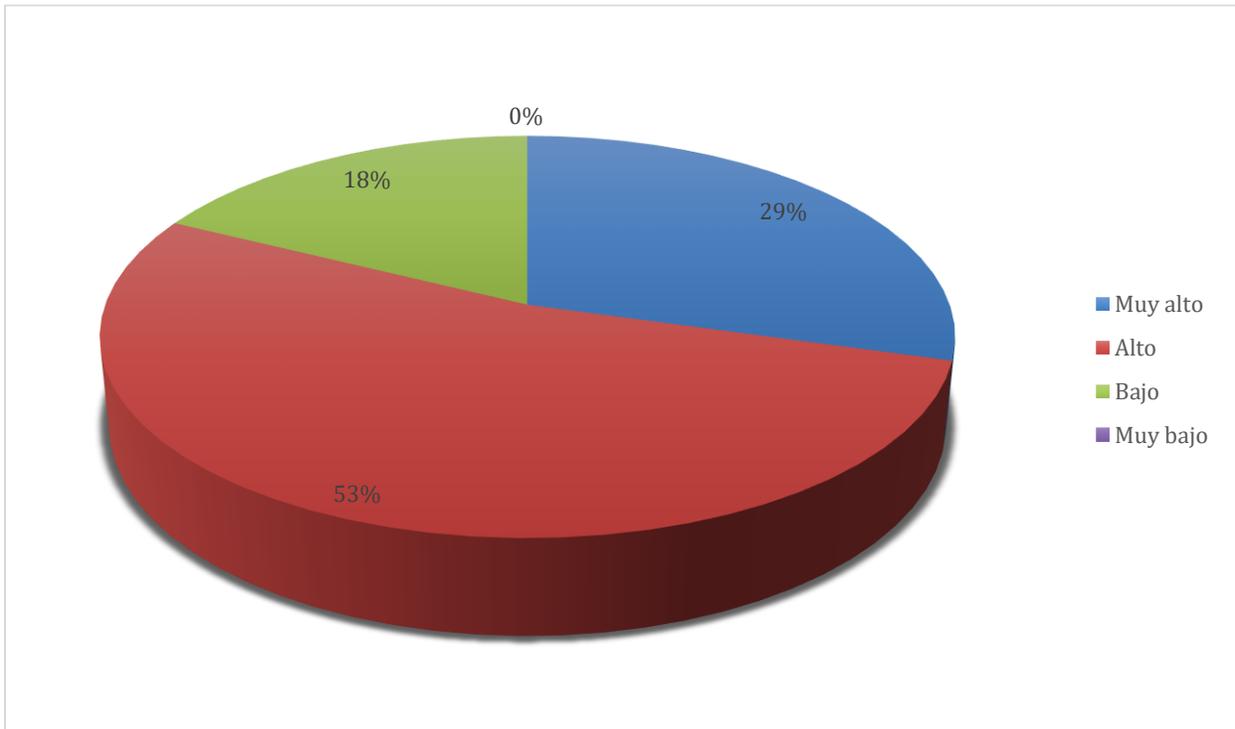


Figura 12

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: De la totalidad de los encuestados, un 53% califica su nivel de participación como alto, un 29% como muy alto y un 18% señala que es bajo. Analizando estos resultados se concluye que se necesita reenfocar en estrategias para elevar el nivel de motivación, de este modo conseguir el involucramiento e integración del cien por ciento de los colaboradores en las diferentes actividades que se realizan dentro del centro educativo.

4.1.12 Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño:

Tabla 17

Opciones	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Porcentaje	6%	41%	24%	29%	100%

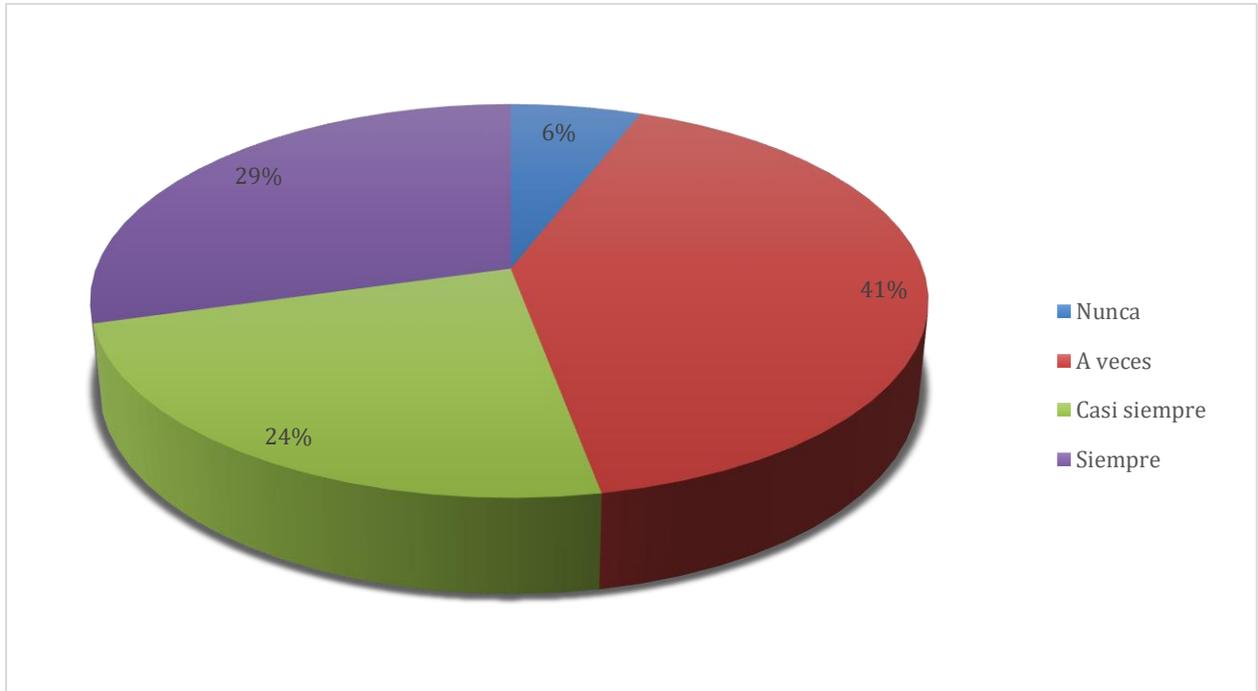


Figura 13

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: De la totalidad de encuestados, el 41% coincide en que a veces se brinda retroalimentación de acuerdo al trabajo que se realiza y con enfoque en el reforzamiento de puntos de mejora o lo que es conocido como debilidades, el 29% señala que esto ocurre siempre, un 24% dice que casi siempre y un 6% señala que nunca se recibe retroalimentación. En este sentido, las respuestas están divididas pero la tendencia es mayormente a que sí hay oportunidad de recibir retroalimentación, lo cual se expresa en un grado aceptable de conformidad de parte de los colaboradores con relación a este aspecto.

4.1.13 ¿Siente que sus compañeros reconocen y valoran el trabajo que realiza?

Tabla 18

Opciones	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Porcentaje	12%	35%	18%	35%	100%

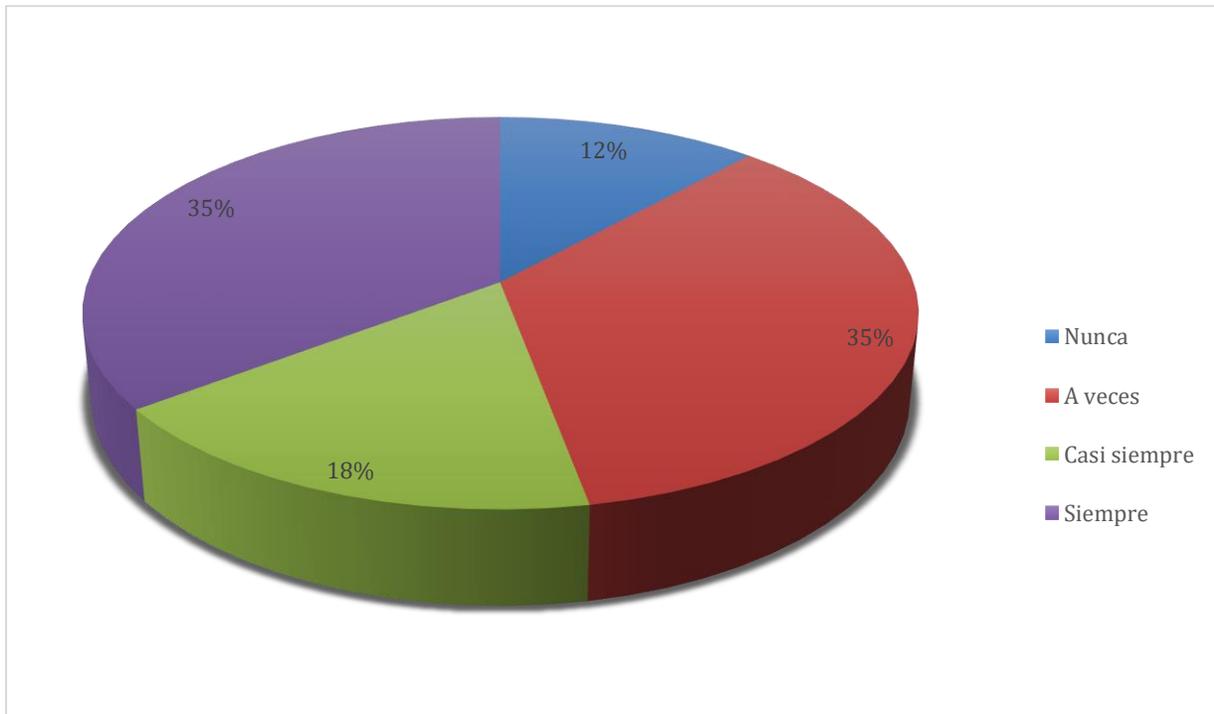


Figura 14

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: Del 100% de encuestados, el 35% indica que a veces siente que su trabajo es valorado por sus demás compañeros, un 35% señala que esto ocurre siempre, un 18% dice que pasa casi siempre y un 12% afirma que esto no ocurre nunca. Estos resultados evidencian que dentro de lo concerniente a mantener el clima positivo y la celebración de logros, aparentemente se ubica dentro de un nivel aceptable, sin embargo, el porcentaje menos ofrece la oportunidad de hacer un análisis más profundo.

4.1.14 ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con el centro educativo?

Tabla 19

Opciones	Muy alto	Alto	Bajo	Muy bajo	Total
Porcentaje	23%	65%	12%	0%	100%

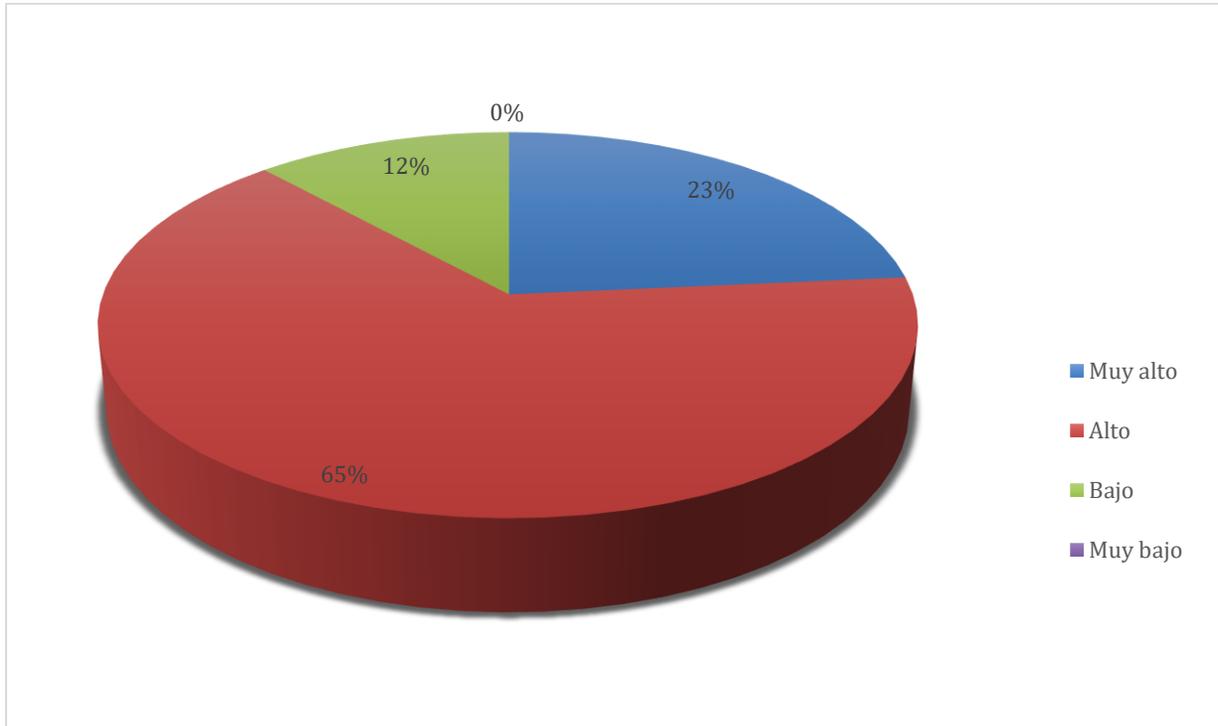


Figura 15

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretación: De la totalidad de encuestados, el 65% señala que su nivel de identificación con el centro educativo es alto, un 23% indica que es muy alto y 12% indica que es un nivel bajo. Analizados estos resultados se concluye que la mayoría de los colaboradores se sienten bastante identificados con el centro educativo y con el trabajo que realizan, tan solo una minoría aún no logra cumplir con la expectativa y presenta cierta dificultad de parte del establecimiento educativo.

4.1.15 Su nivel de iniciativa para proponer actividades y soluciones a conflictos que se presentan en su equipo de trabajo es:

Tabla 20

Opciones	Muy alto	Alto	Bajo	Muy bajo	Total
Porcentaje	23%	53%	24%	0%	100%

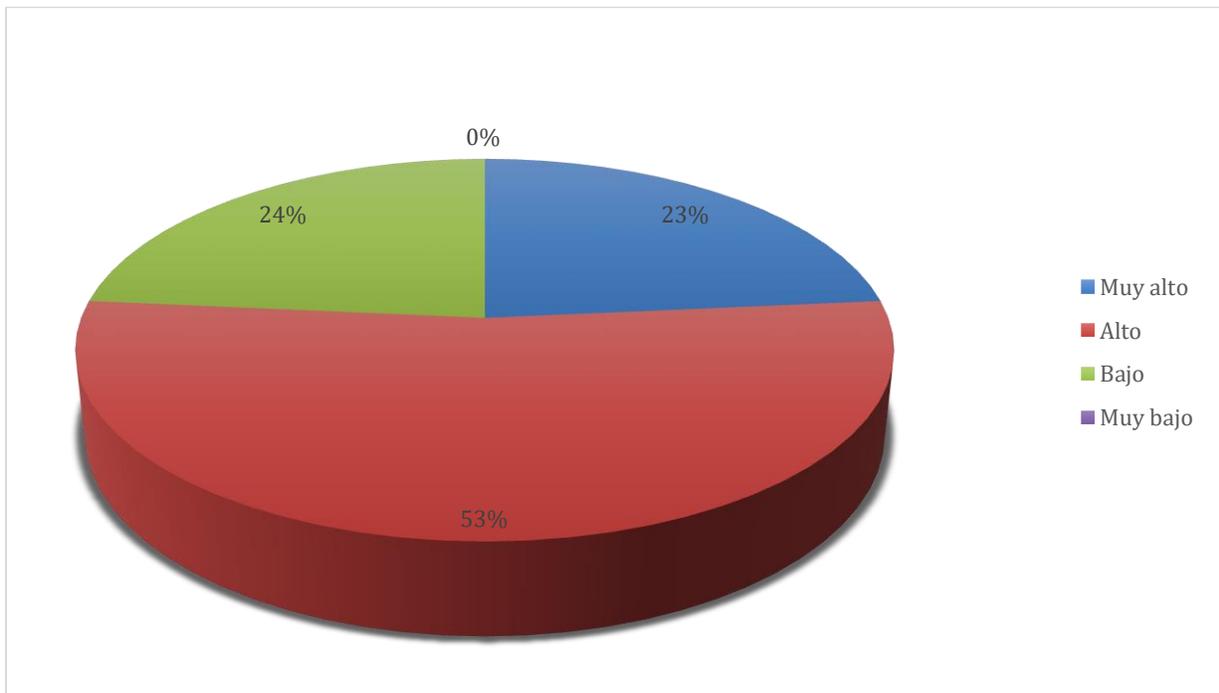


Figura 16

Fuente: Elaboración propia 2021

Interpretacion: Del 100% de encuestados, el 53% indica que su nivel de iniciativa para proponer actividades y solución a conflictos en su equipo de trabajo es alto, lo cual se interpreta como un estado de disponibilidad a la escucha activa en situaciones difíciles, otro 24% indica que su nivel de iniciativa es bajo y un 23% señala que es muy alto. De acuerdo a la similitud en los resultados según cada nivel, se concluye que existe un grado elevado de motivación y seguridad demostrando iniciativa y proponiendo soluciones a conflictos de parte de los colaboradores, el reto es involucrar al 24% para que también tome confianza y se sienta parte de la solución.

4.2 Análisis y discusión de los resultados de la entrevista realizada al director del centro educativo

4.2.1 ¿Cómo considera que influye su estilo de liderazgo en el logro de los objetivos del centro educativo que dirige?

El director del centro educativo enfatiza que su estilo de liderazgo definitivamente tiene peso en el logro de objetivos, pero sin embargo destaca que hay otros factores determinantes como la identificación y el esfuerzo conjunto de sus colaboradores, agrega que no es una cuestión que depende de él totalmente.

4.2.2 ¿Cuál es su nivel de motivación en su rol como director del centro educativo?

El nivel de motivación es alto, a diferencia de años anteriores no sabía con exactitud cómo hacer su trabajo y eso le generaba mucho estrés, con el tiempo es algo que fue superando y el hecho de sentir mayor comodidad y tener facilidades para hacer su trabajo le hace sentir motivado, no descarta que haya algunas situaciones con los colaboradores que por momentos son desesperantes y no manejables, pero que comúnmente siempre pasa en cualquier estructura organizacional.

4.2.3 ¿Qué opina usted sobre el comportamiento de sus colaboradores?

El director considera que la mayoría de sus colaboradores tienen una actitud positiva y mucha responsabilidad en lo que hacen, en un mínimo porcentaje esto no ocurre porque algunos no están del todo comprometidos con su labor sino es más una cuestión económica que convicción, pero que no depende de él porque son personas que ya llevan mucho tiempo en el centro educativo y es complicado cambiar los patrones que tienen mentalizados. Enfatiza que hace falta lograr el trabajo en equipo.

4.2.4 ¿El centro educativo cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar el trabajo y asegurar el bienestar de los colaboradores?

Comúnmente se hacen convivios, tardes deportivas (en tiempo de pandemia no ha sido frecuente) y otras actividades como una celebración (ocasional) en donde se busca la integración de los colaboradores para compartir, recrearse y disfrutar de momento fuera de las labores rutinarias.

4.2.5 ¿Cuál es la forma de monitorear el desempeño/trabajo de sus colaboradores (frecuencia, sistemas)?

La forma más común de monitorear el desempeño de los colaboradores es a través de la revisión de guías de trabajo antes de que se pasen a los estudiantes, en tiempo de COVID 19; por medio de llamadas telefónicas (aunque esto no ocurre con frecuencia), mayormente a través de mensajes en el grupo de WhatsApp y a través de las reuniones presenciales que se realizan mensualmente.

4.2.6 ¿Cuál es su apreciación sobre el nivel de motivación de su equipo de trabajo?

La mayoría se encuentra muy motivado y comprometido con el trabajo que realiza, solo algunos tienen un nivel de motivación baja, pero puede deberse a muchos factores, por ejemplo: que tienen trabajo en otro lado, les falta convicción etc. Su desmotivación también se refleja cuando no cumplen con sus responsabilidades, no siempre logran integrarse, o demuestran ausentismo en mínimas actividades.

4.2.7 ¿Cómo describe su experiencia como director?

El director indica que cada año es una oportunidad de aprendizaje, desde el inicio ha costado, pero ahora se le facilita porque cuenta con el apoyo de su equipo de trabajo. Reconoce que ha sido una experiencia gratificante y aunque a veces hay situaciones difíciles es parte de los retos de estar en un puesto de liderazgo.

4.2.8 ¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha tenido en el desempeño de sus labores como director del plantel?

Su principal dificultad ha sido en el logro de los objetivos del centro educativo en cuestión de actividades específicas, es un poco difícil con los colaboradores porque muchas veces existe desacuerdo, no fluye la comunicación y eso crea cierta incomodidad e inconformidad entre los miembros del equipo, la falta de organización para atender actividades puntuales es otra limitante y en cuestión presupuestaria es algo que siempre es difícil por ser un instituto por cooperativa, el atraso en los pagos genera malestar.

4.2.9 ¿Cuáles son las principales dificultades que mayormente presenta su equipo para el desempeño de sus labores?

El director puntualiza en cuatro elementos esenciales, la buena comunicación es algo que en definitiva no se logra de manera positiva, existe cierto celo profesional y se podría decir que una falta de ética profesional, en una minoría, pero siempre afecta al resto de los colaboradores, El trabajo en equipo es también otro elemento que no se consigue en un 100%, debido a que no siempre se integran todos (respetado) pero en algunos casos es necesario. Un cuarto componente es una visión compartida y mayor compromiso, hace falta reforzar esa parte.

4.2.10 ¿Piensa que el clima organizacional positivo es determinante para el logro de los objetivos de la institución educativa? ¿Cómo se logra tener un clima organizacional positivo?

El director piensa que definitivamente sí es determinante porque si todos estamos conectados, obviamente la suma de los esfuerzos de cada colaborador se traduce en resultados positivos mientras que si una sola persona se esfuerza termina desgastándose.

4.2.11 ¿Cómo se logra tener un clima organizacional positivo?

Agrega; el clima organizacional positivo se logra mediante un esfuerzo conjunto en crear las condiciones donde todos nos sentimos valorados, sin miedo a ser criticados y donde nos apoyamos mutuamente para lograr un mismo fin.

4.2.12 ¿De 1 a 10 indique el nivel de confianza que le tiene a su equipo de trabajo? justifique su respuesta.

Un 8, indica el director: porque tengo la seguridad de que mi equipo de trabajo va a cumplir con sus responsabilidades y en cierto momento debo dar seguimiento, pero no con la mayoría, eso hace que mi trabajo no sea más complicado.

4.2.13 ¿Algunas acciones que propone para promover el clima organizacional positivo?

El director del centro educativo enlista algunas áreas donde considera que se necesita apoyar.

- Algunas capacitaciones/talleres principalmente en las áreas de: trabajo en equipo, comunicación, actividades de bienestar.
- Orientaciones generales sobre cómo mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores, aunque esto es relativo.

4.3 Hallazgos

De los cuatro criterios que formaron parte de la investigación: Liderazgo del director, clima laboral, comunicación y bienestar personal, trabajo en equipo, motivación y sentido de pertenencia, claramente se evidencia que la mayoría de los colaboradores se encuentran confortables y satisfechos, no obstante existe un porcentaje que expresa cierta preocupación en algunas áreas, principalmente: liderazgo del director, comunicación y relaciones interpersonales, comunicación y relaciones interpersonales y trabajo en equipo, así como incluir algunas acciones para mejorar el desempeño, bienestar y aumentar el nivel de motivación de los colaboradores.

Respecto a los hallazgos encontrados después de la entrevista con el director, claramente la preocupación va en la línea de comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Por lo que es importante apoyar al director en su empoderamiento como líder, ya que esto permitirá un mejor acompañamiento a su equipo de trabajo con acciones y estrategias alineadas a sus necesidades actuales.

Los resultados de la investigación demandan atención inmediata para asegurar un buen clima organizacional, de tal manera que, en la actual coyuntura nacional, de crisis principalmente para la salud emocional de los colaboradores se puedan ejecutar pequeñas acciones que vengán a amortiguar tales efectos negativos.

Conclusiones

- Entre los factores más determinantes para mantener un clima organizacional positivo en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa se destacan: la comunicación, el trabajo en equipo, la retroalimentación y escucha activa de parte del director, el nivel de motivación, las relaciones interpersonales positivas y la inclusión de acciones dirigidas al bienestar de los colaboradores. Mientras éstos sean positivos, en consecuencia, el clima organizacional también se torna positivo, caso contrario se encuentra con un ambiente de trabajo hostil y poco agradable.
- Las acciones administrativas; es decir a partir del liderazgo del director, han sido muy limitadas, ha habido muy poca iniciativa para mantener elevado el nivel de motivación de su equipo de trabajo, se siguen teniendo muchas prácticas que dejaron de ser funcionales hace un tiempo, sin embargo, esto se puede justificar en el sentido de que el director ha tenido muy pocas oportunidades de formación en temas de liderazgo y con la situación actual esto se torna aún más complejo.
- Se pudo identificar que las principales áreas de dificultad, son: liderazgo del director, comunicación y relaciones interpersonales, trabajo en equipo e incluir algunas acciones para mejorar el desempeño, bienestar y aumentar el nivel de motivación de los colaboradores, paralelamente el tipo de acompañamiento y orientación que se necesita, en función a estos resultados se realizan sugerencias que ayuden al empoderamiento del director desde su rol de líder.

Recomendaciones

- **Al director del centro educativo**, debe prestar especial atención cuando perciba que el clima organizacional no es del todo favorable, analizar la raíz del problema y unir esfuerzos con el cuerpo directivo para incorporar acciones oportunas que respondan a las necesidades de los colaboradores.
- **Al director del centro educativo**, buscar constantemente oportunidades de formación para fortalecer sus habilidades de liderazgo, esto puede ser con organizaciones gubernamentales como no gubernamentales y adoptar la cultura del aprendizaje constante para que de ese modo pueda apoyar de mejor manera a sus colaboradores al mismo tiempo, ser un modelo de líder proactivo.
- **A los colaboradores**, ser promotores de un ambiente laboral positivo, por ello es indispensable que utilicen su voz para dar a conocer sus pensamientos, expectativas, alguna situación de dificultad o tipo de apoyo que necesitan, de ese modo se pueden implementar acciones, pero tomando como referencia los aportes y la comunicación activa entre colaboradores y dirección.
- **Al director del centro educativo**, dedicar tiempo para apropiarse de la propuesta entregada y realizar cada una de las actividades propuestas dentro del manual, idealmente en tiempos específicos pero también monitoreando constantemente su impacto en la cultura organizacional del centro educativo.

Referencias bibliográficas

Arévalo A. (2018) La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de la central. Maestría en Desarrollo de Talento Humano. Ecuador. Sin edición.

Bass, B (1985) "Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas" Free Press, EEUU.

Brunner L. (s.f.) El clima de trabajo en las organizaciones. Sin país. Sin edición.

Bueno D. y Orozco L. (2019) Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Trabajo final de maestría. Pereira Colombia.

Burns, J. (1978) Leadership (liderazgo) Revista Harper, New York.

Chacón, V. (2015) Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Tesis de grado. Zacapa. Sin edición.

Chiavenato A. (2009) El Centro de Desarrollo Gerencial. Boletín informativo, soluciones corporativas. Universidad del pacífico, Perú (2013)

Fidias, G. (2006) El proyecto de investigación, una introducción a la metodología científica. Editorial Episteme, Caracas, Venezuela.

Gálvez R. (2015) Elementos que influyen en el clima organizacional del personal de un hospital privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa. Facultad de humanidades. Tesis de grado. Zacapa. Sin edición.

González O. Ríos G. León J. (2013) Características del liderazgo transformacional en un grupo de docentes universitarios. Telos, vol. 15. No. 3. pp. 355-371.

Guzmán A. (2018) El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de carga internacional en el contexto global. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Lima Perú.

Hernández C. (2016) Comunicación interna y clima laboral en el departamento de exportaciones de una empresa maquiladora. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Trabajo de graduación. Guatemala. Sin edición.

Maxwell J. (1993) Desarrolle el líder que está en usted. Nashville EE.UU. Editorial Caribe.

Maxwell J. (2018) La regla de oro del líder, Bogotá Colombia. Editorial Taller de éxito.

Retuerto, M. (2018) El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino-Lima 2017. Tesis para optar al grado académico de maestra en gestión pública. Lima Perú.

Rizo, J. (2015) Técnicas de investigación documental, Nicaragua.

Sac, H. (2014) Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral. Facultad de humanidades. Tesis de grado. Quetzaltenango. Sin edición.

Sánchez, S. Vaca, P. Padilla J. Quezada, C. (2014) Teorías del liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. Oikos No. 37. pp. 41-61.

Serrano, B. Portalanza, A. (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios, Lima, Perú.

APENDICE

8. ¿El centro educativo realizan acciones específicas destinadas a mejorar su trabajo y asegurar su bienestar?
- Nunca Casi siempre
 A veces Siempre
9. Su nivel de compromiso por apoyar el trabajo de sus compañeros es:
- Muy alto Bajo
 Alto Muy bajo
10. ¿Recibe apoyo de su jefe y de sus compañeros cuando encuentra dificultades para realizar su trabajo?
- Nunca Casi siempre
 A veces Siempre
11. Su nivel de participación en las actividades culturales y recreacionales que el centro educativo realiza es.
- Muy alto Bajo
 Alto Muy bajo
12. Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño.
- Nunca Casi siempre
 A veces Siempre
13. ¿Siente que sus compañeros reconocen y valoran el trabajo que realiza?
- Nunca Casi siempre
 A veces Siempre
14. ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con el centro educativo?
- Muy alto Bajo
 Alto Muy bajo
15. Su nivel de iniciativa para proponer actividades y soluciones a conflictos que se presentan en su equipo de trabajo es:
- Muy alto Bajo
 Alto Muy bajo

¡Muchas gracias por su colaboración!

Guía de entrevista para el director del centro educativo

Instrucciones: Esta entrevista tiene como objetivo principal obtener información sobre el Clima Organizacional del centro educativo el cual dirige, datos que se usarán con fines académicos como parte de un proceso investigativo de un trabajo de graduación. Esta es una guía de preguntas, responda con la mayor sinceridad posible de acuerdo con lo que siente o piensa.

1. ¿Cómo considera que influye su estilo de liderazgo en el logro de los objetivos del centro educativo que dirige?
2. ¿Cuál es su nivel de motivación en su rol como director del centro educativo?
3. ¿Qué opina usted sobre el comportamiento de sus colaboradores?
4. ¿El centro educativo cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar el trabajo y asegurar el bienestar de los colaboradores?
5. ¿Cuál es la forma de monitorear el desempeño/trabajo de sus colaboradores (frecuencia, sistemas)?
6. ¿Cuál es su apreciación sobre el nivel de motivación de su equipo de trabajo?
7. ¿Cómo describe su experiencia como director?
8. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha tenido en el desempeño de sus labores como director del plantel?
9. ¿Cuáles son las principales dificultades que mayormente presenta su equipo para el desempeño de sus labores?
10. ¿Piensa que clima organizacional positivo es determinante para el logro de los objetivos de la institución educativa? ¿Cómo se logra tener un clima organizacional positivo?
11. ¿Cómo se logra tener un clima organizacional positivo?
¿De 1 a 10 indique el nivel confianza que le tiene a su equipo de trabajo? justifique su respuesta.
12. ¿Algunas acciones que propone para promover el clima organizacional?



Nebaj, Quiché, 04 de agosto de 2020.

A: Lic. Cruz Ceto Raymundo
Director del Instituto de Educación Básica por Cooperativa
Aldea Salquillo Grande
Presente.

Respetable licenciado:

Atentamente me dirijo a usted, augurándole muchos éxitos en sus labores cotidianas, y al mismo tiempo exponerle lo siguiente:

Yo, **Odilia Catarina Cedillo Ceto**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa con Especialidad en Medio Ambiente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, del Centro Universitario de Quiché sección Santa María Nebaj, actualmente debo iniciar con la elaboración del trabajo de graduación que consiste en realizar un proceso de investigación acción relacionado con el campo de la educación.

Por lo anteriormente expuesto, de manera respetuosa, **SOLICITO** su autorización para poder realizar mi trabajo en el centro educativo que usted dignamente dirige, indicándole que al final del proceso estaré entregando el producto de mi trabajo con un proyecto que ayude a mejorar la calidad educativa de la población estudiantil que se forma en este establecimiento.

Ante la situación de calamidad por la que atraviesa nuestro país debido a la pandemia del COVID-19, y ante la inminente necesidad de cumplir con la estrictas normas sanitarias y de distanciamiento social con fines de evitar la propagación del virus y considerando que actualmente los centros educativos no están llevando a cabo sus actividades de modo presencial, se estará realizando el proceso de investigación a través de otras alternativas como, entrevistas con su persona y miembros del personal docente y administrativo, a través de plataformas virtuales o redes sociales (WhatsApp, Messenger, etc) para identificar problemas educativos y administrativos en el establecimiento que usted dirige, esto mediante un diagnóstico y seguidamente la construcción de una propuesta para solucionar uno de los problemas seleccionados.

Al agradecer la atención prestada a la presente agradezco sus buenos oficios, quedando a la espera de la respuesta.

f. 
Odilia Catarina Cedillo Ceto
Estudiante tesista



VoBo. 
Msc. Carlos Fernando Alte Arcevalo
Coordinador de carrera





GOBIERNO DE
GUATEMALA

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN



EL INFRASCRITO DIRECTOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN BÁSICA POR COOPERATIVA ALDEA SALQUIL GRANDE, MUNICIPIO DE NEBAJ, DEPARTAMENTO DE EL QUICHE

HACE CONSTAR:

Que ODILIA CATARINA CEDILLO CETO, estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Quiché CUSACQ, sección Santa María Nebaj en la carrera de Licenciatura en Pedagogía en Administración Educativa con Especialidad en Medio Ambiente. A pesar de la situación actual que se vive en nuestro país ocasionada por la crisis de la pandemia por el COVID-19 y ante la necesidad de cumplir con las normas de distanciamiento y sanitarias para evitar el contagio y propagación de este virus, la estudiante está realizando su trabajo de graduación en el Instituto de Educación Básica por Cooperativa de esta comunidad, desarrollando sus actividades de manera normal bajo la modalidad virtual.

Y, PARA LOS USOS LEGALES QUE A LA INTERESADA LE CONVENGA, EXTIENDO FIRMO Y SELLO LA PRESENTE EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA A LOS VEINTISEIS DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DE DOS MIL VEINTE

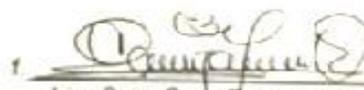

Lic. Cruz Ceto Raymundo
DTA. IMEBC
Salquil Grande, Nebaj





Foto. Docente llenando su encuesta
Fuente. Cedillo O. 2021



Foto. Docente llenando su encuesta
Fuente. Cedillo O. 2021



Foto. Secretaria llenando su encuesta
Fuente. Cedillo O. 2021



Foto. Director revisando la guía de entrevista
Fuente. Cedillo O. 2021



Foto. Vista panorámica del establecimiento educativo, lado sur
Fuente. Cedillo O. 2021



Foto. Vista panorámica del centro educativo, lado poniente.
Fuente. Cedillo O. 2021



CUSACQ
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Quiché

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL QUICHÉ -CUSACQ-
SECCIÓN NEBAJ

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Ideas, estrategias y acciones

**Manual de talleres desde el
enfoque transformacional**

Autora: Odilia Catarina Cedillo Ceto

2022



“El mejor regalo que podemos ofrecer al mundo es nuestra propia transformación”.

Lao-Tse



Índice

Presentación	i
Orientaciones para el uso del manual	ii
Objetivos generales y específicos	iii
4 Componentes	1
Componente 1. Liderazgo	2
Actividades sugeridas	3
Componente 2. Motivación y bienestar personal	8
Actividades sugeridas. Taller de planificación y priorización	10
Actividades sugeridas . Propuesta de plan de bienestar del equipo	23
Componente 3. Comunicación y relaciones interpersonales	28
Actividades sugeridas. Taller sobre conversaciones difíciles	30
Componente 4. Trabajo en equipo	37
Actividades sugeridas. Taller sobre trabajo en equipo	40
Referencias bibliográficas	46

Presentación

El clima organizacional es un tema amplio y complejo de estudiar, no todos los líderes poseen conocimiento en esta área, en consecuencia, no todos saben con exactitud cuales acciones pueden implementar para mejorarlo.

Se sabe que hay múltiples factores que determinan el clima organizacional, algunos pueden ejercer mayor o menor influencia, pero éste depende de otros factores asociados a la cultura, la situación geográfica, la cuestión política y el acceso a la información. Tomando como punto de base esta complejidad, la propuesta se delimita haciendo énfasis en cuatro aspectos esenciales: liderazgo, motivación y bienestar personal, comunicación y relaciones interpersonales, trabajo en equipo.

A partir de estos elementos, se propone una serie de acciones concretas que pueden ser implementadas por el director del centro educativo donde se realizó la investigación, es conveniente mencionar que esta propuesta puede ser aplicada en otras organizaciones que no precisamente son de carácter educativo, dado que su enfoque es asegurar un clima organizacional favorable para los trabajadores o equipos de trabajo.

Es de vital importancia que los líderes desarrollen la capacidad de aprendizaje continuo, de esta manera se asegura que estarán listos para enfrentar los cambios a los que como sociedad u organización se están sujetos, sobre todo en lo concerniente a recursos humanos y ambientes de trabajo.

“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL” ideas, estrategias y acciones, es una propuesta innovadora que pretende fortalecer las prácticas que favorecen el clima organizacional positivo, ayudar en el empoderamiento del director partiendo de los siete hábitos de “la gente altamente efectiva de Steven Covey”, un gurú que ha realizado grandes aportes en el tema de liderazgo estratégico.

Este es un aporte para acrecentar la proyección de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como una forma de regresar a la sociedad el beneficio de pertenecer a la tricentenaria alma mater.

Orientaciones para el uso del manual

El presente manual ofrece una serie de guías que están diseñadas para el desarrollo de talleres en las áreas de: **liderazgo, motivación y bienestar personal, comunicación y relaciones interpersonales, trabajo en equipo**, cada uno se presenta como un componente de esta propuesta. Los temas que se proponen como talleres responden a la necesidad de reforzar las áreas mencionadas, se han creado a partir de la experiencia propia de la autora en diplomados recibidos con la Academia de Liderazgo en Guatemala y el Institute Action Creative con sede en los Estados Unidos. El libro “los siete hábitos de la gente altamente efectiva” de Steven Covey, escritor estadounidense, también complementan en gran medida esta propuesta, las actividades han sido contextualizadas y enriquecidas con aportes de otros personajes.

Las guías se desarrollan en momentos distintos, con pasos claramente explicados y con un tiempo específico, sin embargo, una de sus características es que son flexibles, por lo tanto, el director puede realizar los ajustes pertinentes según las necesidades, oportunidades, debilidades e intencionalidad.

Además, las guías están diseñadas para usarse con una población diversa, hombres y mujeres, cada uno de los componentes, son estrictamente de carácter grupal, aunque dentro de las mismas se sugieren actividades que permiten hacer una reflexión profunda desde adentro. Proponen una serie de herramientas que se pueden empezar a utilizar de manera individual, y para el respectivo seguimiento se pueden evaluar de forma grupal o según lo ameriten las circunstancias.

Es importante mencionar que las actividades propuestas surgen a partir del modelo de liderazgo transformacional, también reiterar que para su construcción se tomaron elementos esenciales de varios autores y de experiencias personales, eso permite que pueda ser enriquecido por muchos otros elementos que vengan del director y en la medida de lo posible complementar, modificar, readecuar, innovar.

La forma de evaluar el impacto de las actividades propuestas en este manual puede ser a través de indicadores que se pueden definir en conjunto con el personal administrativo y docente, así como encuestas, entrevistas, chequeos personales entre otros.

Objetivo general

Potenciar el clima organizacional positivo a través de la implementación de actividades basadas en el liderazgo transformacional.

Objetivos específicos

- Proporcionar herramientas basadas en el liderazgo transformacional al director para que pueda brindar acompañamiento a sus docentes en el desempeño de sus labores a través del enfoque en sus fortalezas.
- Apoyar en las áreas identificadas: liderazgo, motivación y bienestar personal, comunicación y relaciones interpersonales, trabajo en equipo, a partir de herramientas adquiridas de manera personal y otros de los principios propuestos por Stephen Covey.
- Propiciar a través de las actividades sugeridas, un espacio seguro y agradable en donde cada uno de los colaboradores y miembros de la comunidad educativa se sientan motivados y en confianza.

Algunas acciones basadas en el liderazgo transformacional que puede implementar el director del centro educativo para lograr mayor eficiencia de sus colaboradores se basan en los cuatro componentes que forman parte de esta propuesta.

Componente 1. Liderazgo

Componente 2. Motivación y bienestar personal

Componente 3. Comunicación y relaciones interpersonales.

Componente 4. Trabajo en equipo



Fuente. Elaboración propia

I. Componente 1. Liderazgo

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/pPTwDkQnARUMWFBM6>



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/r9BvJFSHVwLP1Cc38>

Coaching

El coaching se refiere a llevar a una persona desde donde está hasta dónde puede llegar. Esto, en el sentido del desarrollo de sus habilidades para el buen desempeño de determinada labor, pero tomando como punto de partida la auto reflexión, autoevaluación y automotivación.

Coaching personal

Es una herramienta poderosa de transformación personal que se está trabajando con muchos líderes, que no solo les ayuda sino también genera impacto en los colaboradores que

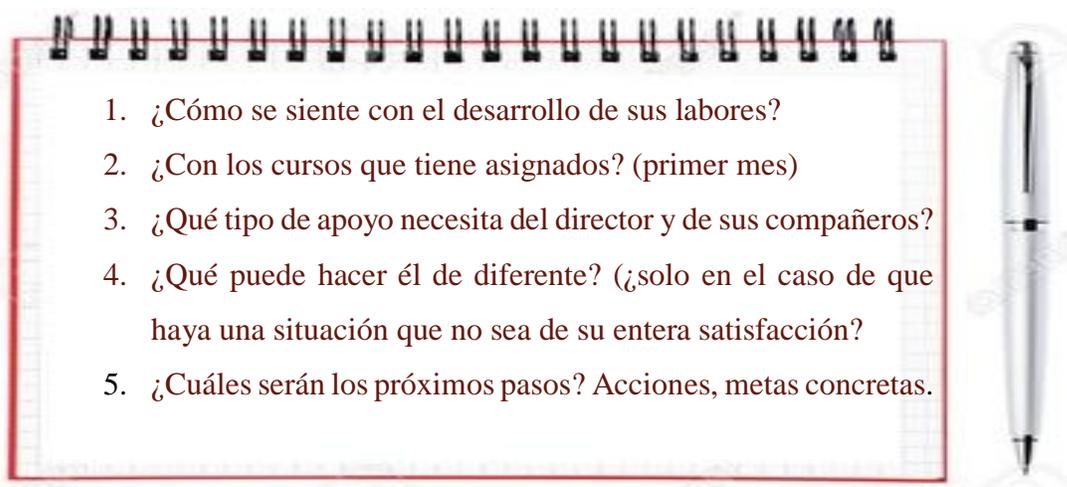
tienen a su cargo. Sin embargo, para que el director lo desarrolle debe recibir un entrenamiento previo para obtener los resultados esperados.



Actividades sugeridas

Algunas actividades que no precisan de entrenamiento y que pueden ser implementadas de manera inmediata son las siguientes:

- **Sesiones individuales de forma mensual** con cada uno de los colaboradores y reflexionar sobre:



Fuente: elaboración propia 2022

Ojo. Las preguntas deben ir variando conforme la necesidad y las situaciones que se perciben, este es solo un modelo.

Se puede utilizar el siguiente cuadro para registrar y monitorear: cambios, progreso, acciones/metras a lo largo de los meses.

 Nombre/docente	Enero						Febrero	
	Fecha: _____		Hora: _____				Fecha...	
	Puntos clave P.1 y 2	Puntos clave P.3	Puntos clave P.4	Puntos clave P.5	Status	Seguimiento		
Juana...								

Referencia: P=pregunta. Debe ser una ficha por cada persona, al registrar la información se obtiene un mayor grado de compromiso en ambas partes, director-docente.

Coaching grupal

El **coaching** de equipos busca que los miembros del grupo se sientan parte de él, pues de otro modo los procesos carecerán de compromiso.

Cuando el sentimiento de equipo se vincula a la identidad de cada miembro, puede hablarse de sentido de pertenencia.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/tA82XJjeVBXh2cDaA>



Actividades sugeridas

La siguiente guía describe los pasos para que el director desarrolle una sesión coaching grupal.

- Frecuencia:** trimestral
- Tiempo:** 70 a 80 minutos
- Facilitador:** director

I parte

Actividad de inicio: (7 minutos, cada quien tiene 30 segundos)

1. Cada docente debe decir su nombre (esto es para reafirmar la identidad personal)
2. Decir exactamente qué emoción está experimentando (Saberlo permite ofrecer apoyo para el manejo emocional)
3. Cada quien debe decir una o dos fortalezas suyas.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/6pj4GjQmifAjoyVAA>

Ojo. Es importante resaltar que, tanto en las sesiones individuales como grupales, se incluya un tiempo para medir el termómetro de emociones de los participantes con el fin de traerlos al aquí y ahora y mantener el enfoque

Objetivo: Al final de la sesión coaching grupal como docentes podremos:

1. Identificar puntos fuertes (en una actividad específica o en nuestro desempeño laboral)
2. Identificar puntos de mejora (en una actividad específica o en nuestro desempeño laboral)
3. Definir acciones concretas para incorporarlas y superar los puntos de mejora a través de trabajo individual y discusión grupal.



Fuente: Elaboración propia 2022

1. Está en una entrevista en una empresa muy importante, el entrevistador solo tiene 1 minuto para usted, tiene que aprovechar ese tiempo para convencerlo. ¿qué le diría?

2. Luego de escribir su discurso, por llamada sorpresa, 4 a 5 docentes compartirán en plenaria.

Este ejercicio permite el autoconocimiento y auto reconocimiento entre los participantes, identificar las fortalezas y debilidades, así como las habilidades que cada uno posee.

Normalmente en esta primera parte existe cierto grado de dificultad para describirse, el punto siguiente ayudará a definir mejor las cualidades de cada participante.

II parte



Entregar hojas de colores a los participantes (en la hoja va el nombre de un compañero/a) y dar las siguientes indicaciones.

Instrucciones

Tiene 10 minutos para trabajar (pueden ser 15)

Es un trabajo individual y silencioso

Use palabras/frases claves para responder

Paso 1

- a. Escriba de 2 a tres de sus principales fortalezas.
- b. ¿Cómo le ayudan sus fortalezas en el desempeño de sus labores?
- c. Simultáneamente, escriba de 3 a 5 fortalezas del compañero/a que se le asignó.

1

2

3

Paso 2.

- a. Escriba de 2 a 3 de sus puntos de mejora (debilidades)
- b. ¿Cómo le afectan en el desarrollo de sus labores?
- c. Simultáneamente, escriba de 3 a 5 puntos de mejora del compañero/a que se le asignó.

1

2

3

Paso 3. El facilitador realiza una reflexión guiada sobre las preguntas. Resalta sobre la importancia de auto reconocerse y reconocer a los demás, de encontrar el equilibrio en uno mismo y con el equipo de trabajo.



El cuerpo necesita de energía

(15 minutos)

Paso 4.

Luego de haber reflexionado, el facilitador hace la invitación para que los docentes puedan comunicar: **¿Qué tipo de apoyo necesita de su líder y compañeros/as para trabajar su área de crecimiento?**

III parte

Boleto de salida (5 minutos)

Decir a los participantes que escriban 5 acciones que harán según sus puntos de crecimiento.

Entregarlos al facilitador y revisar avances en la próxima sesión.

NOTA. Los pasos pueden ser los mismos para una sesión individual, sin embargo, el enfoque y las preguntas deben ser diferentes, deben responder a una situación que amerita atención inmediata.

Las sesiones coaching pueden variar según la intencionalidad, hay que tener en cuenta de que este es un proceso progresivo, a un inicio es probable que el equipo no responda según lo esperado, pero con el tiempo lo verán como una oportunidad para seguir creciendo personal y profesionalmente.

Fin de la sesión



II. Componente 2. Motivación y bienestar



su culminación.

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/ocbgYmrDMjpiJgQA8>

La motivación laboral es un factor que debe formar parte del día a día entre los colaboradores. A la hora de llevar a cabo un trabajo supone un cambio cualitativo, pero también una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/ocbgYmrDMjpiJgQA8>

Del libro de Stephen R. Covey, los 7 hábitos de la gente altamente efectiva:

Hábito 2. Comenzar con un fin en mente.

Hace posible que nuestra vida tenga razón de ser y permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas. Y que se perfecciona con el tercer hábito.



Ilustración. Recuperado de <https://images.app.goo.gl/Xt274RxxgFZAygXf6>



Hábito 3. Poner primero lo primero

Es una de las principales disciplinas, que consiste en llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito.

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/rL6Z3wRjVTKzGyHu5>

Actividades sugeridas

Taller de planificación y priorización

Este taller se puede desarrollar una vez al año, idealmente al inicio del ciclo escolar, ayuda en gran manera en la planificación y priorización de las actividades personales como laborales y de esa manera, mantener la motivación y el bienestar.



No tenemos tiempo para cambiar la rueda - **¡Empuja más fuerte Carlos!**

Ilustración. ALG-CIRCULA Guatemala 2021

Tiempo. 2 horas

Facilitador. Director o alguien más

Participantes: Docentes y personal administrativo

I parte

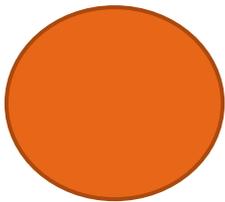
Actividad de integración (10 minutos)

Entonados y desentonados

El facilitador dirige la actividad, cuando señale las figuras los participantes deben hacer lo siguiente:



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/tA82XJjeVBXh2cDaA>



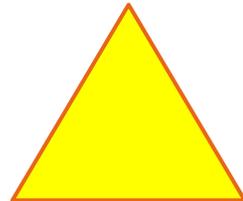
Círculo= un aplauso



Rectángulo=2 aplausos



Cuadrado=3 aplausos



Triángulo=4 aplausos.

Al inicio el facilitador sigue el orden de las figuras, luego puede ir alternado para elevar el grado de dificultad. La persona que tenga más equivocaciones tiene penitencia (la que la mayoría decida)

Paso 1.

Se solicita la intervención de un participante para que lea el objetivo del taller.

Objetivo: Al final de la sesión de 2 horas, los docentes y el personal administrativo podrán:

- Adoptar una comprensión y explicar la diferencia entre “Lo importante y urgente” y cómo ayuda a tener éxito laboral a través de una lectura y discusión grupal
- Leer las 6 técnicas de planificación y priorización de actividades, elegir 1 para usarla en la siguiente semana en su rol dentro del instituto y en su vida personal.
- Analizar cómo el estilo personal de trabajo contribuye al logro de las metas institucionales a través de una discusión individual/grupal.

Paso 2.

Lectura individual del material “urgente e importante” (se entrega en hojas adicionales) (10 minutos)



Distinga lo importante de lo urgente

Antes de establecer unas prioridades debe tener en cuenta estos dos conceptos:

Importante

Aquella tarea que le dirige a su objetivo y está alineada con su propósito. Pregúntese: *¿Esta tarea me acerca a mi objetivo?*

Urgente

Aquella tarea cuya fecha límite está cercana a vencer. Pregúntese: *¿Es necesario que haga esta tarea ahora?*

Finalmente, para distinguir definitivamente una de otra pregúntese: *¿Qué pasaría si no hiciera esta tarea?*

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/ddPzsxuY9g6EdnGc6>

A la hora de establecer unas prioridades **el primer término para tener en cuenta es la importancia en lugar de la urgencia** y no viceversa, como muchas veces se suele hacer.

Para ayudarle a establecer unas prioridades, distinguir estos dos términos y enfocar sus esfuerzos en las tareas adecuadas, se presentan **4 estrategias probadas con éxito durante años** para que las conozca y use en la planificación de sus actividades.

Matriz de gestión del tiempo de Eisenhower desarrollada por Dwight D. Eisenhower, expresidente de EEUU y popularizada por Stephen R. Covey.

	Urgente	No urgente
Importante	Cuadrante I -Crisis -Presiones - Proyectos con fecha de vencimiento	Cuadrante II -Relaciones personales -Nuevas oportunidades -Planificación a futuro -Actividades preventivas -Crecimiento personal -Ocio, diversión
No importante	Cuadrante III -Interrupciones -Email, llamadas, reuniones -Actividades populares -Presiones familiares	Cuadrante IV -Detalles -Ladrones del tiempo -Algunos emails y llamadas -Actividades placenteras

Fuente: Elaboración propia 2022

Cuadrante I.

Importante y Urgente

Se corresponde con **las tareas que son necesarias de atender cuanto antes**, pues están directamente relacionadas con sus objetivos y su fecha límite está cercana. Debe evitar, en la medida de lo posible, trabajar en este cuadrante, de lo contrario se pasará la vida apagando fuegos, lo que repercutirá en su estado de salud en forma de **ansiedad y/o estrés**.

Defina claramente las tareas que aloje en este cuadrante para no confundirlas con las tareas urgentes enfocadas a objetivos de otros pertenecientes al Cuadrante III.



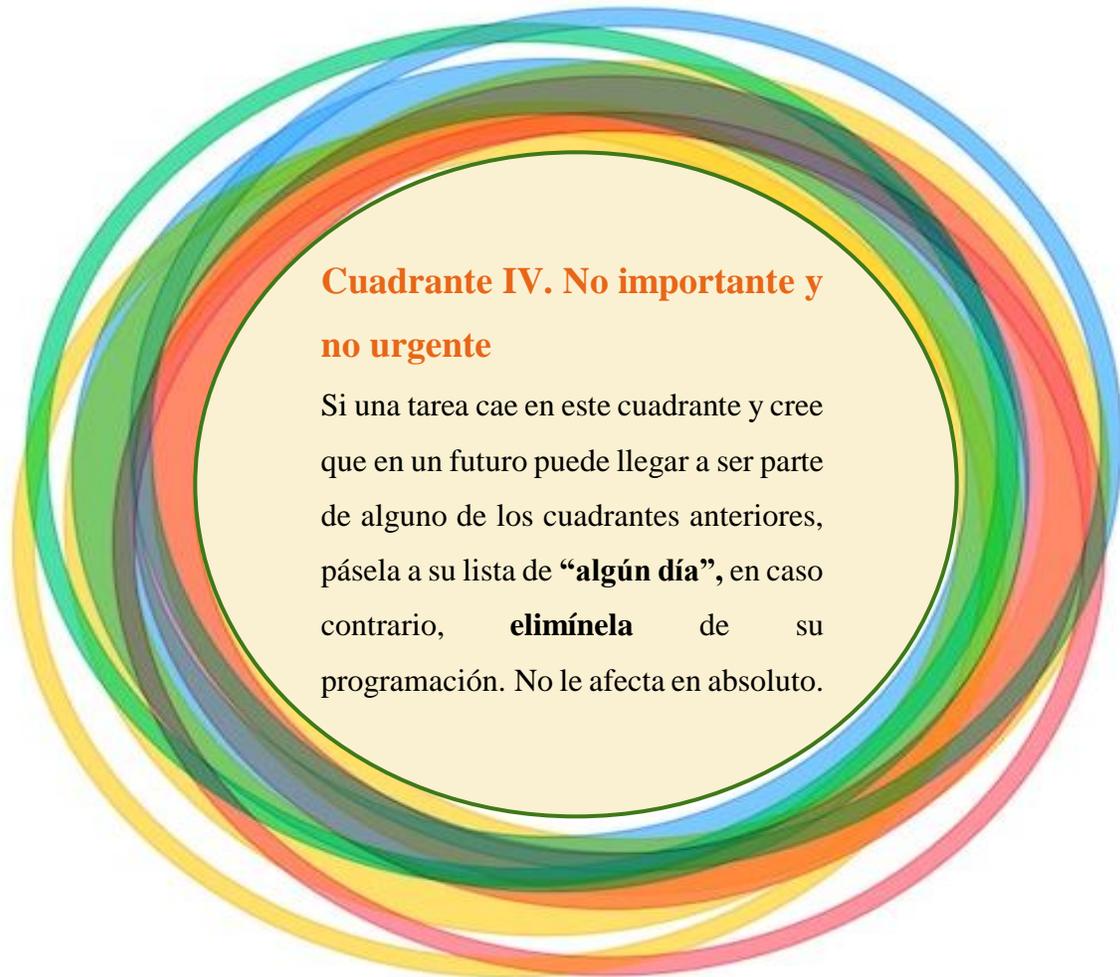
Cuadrante II

Importante y no urgente

Aquí están **las tareas dirigidas al corazón de sus objetivos** y con una fecha límite lejana en el tiempo. **Es el cuadrante de la proactividad y la gente altamente efectiva.** Este debe ser, en mayor medida su área de trabajo habitual. Allí donde reina lo planificado y trabajado bajo condiciones de serenidad y mente despejada. Justo el ambiente que le permite sacar lo mejor de sí. Cuidado con tomarse mucho tiempo para las tareas de este cuadrante. Puede cometer el error de ir las retrasando en el tiempo y acabarlas trasladando al Cuadrante I. El de las grandes urgencias.

Cuadrante III. No importante y urgente

Estas tareas **normalmente tienen relación directa con los objetivos de otras personas.** Lo más lógico sería reducir su atención a ella al mínimo exponente y, en la medida de lo posible, delegarlas.



Cuadrante IV. No importante y no urgente

Si una tarea cae en este cuadrante y cree que en un futuro puede llegar a ser parte de alguno de los cuadrantes anteriores, pásela a su lista de “algún día”, en caso contrario, **elimínela** de su programación. No le afecta en absoluto.

Por último y, para obtener el mayor provecho posible a esta estrategia, reduzca a la mínima expresión el Cuadrante I, delegue al máximo el Cuadrante III, elimine todo lo posible del Cuadrante IV y enfoque sus esfuerzos en planificar y resolver todo aquello que ha situado en el Cuadrante II.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/FgQjg7hyq45n1ehz5>

Paso 3.

Luego de finalizar la lectura, el facilitador dirige una discusión guiada sobre los 4 cuadrantes.
(15 minutos)

Paso 4. Análisis individual/grupal

El facilitador hace la siguiente pregunta: **¿Cómo gestiona su tiempo?** y dirige una reflexión grupal usando como base esta información.

Durante la reflexión, 2 o 3 personas pueden dar su punto de vista.

Seguidamente pasa un test con una serie de preguntas para ser respondidas de manera individual.



Instrucciones: Tiene 7 minutos para responder, es individual y silencioso. Señale qué afirmaciones describen su situación. Marque 1-5 en cada enunciado afirmativo, 0 si es negativo.

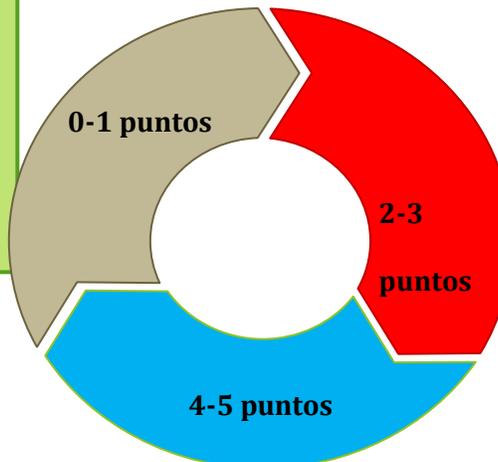
1. Como muchos profesionales, tengo poco tiempo y sobrecarga de trabajo.
2. Con frecuencia tengo que realizar tareas al mismo tiempo y veces no las hago al 100%
3. Yo solo puedo reaccionar, voy de una emergencia a otra sin poder seguir un plan determinado.
4. Con frecuencia no comienzo mis tareas hasta pasado el horario laboral. Constantemente vivo atendiendo interrupciones de compañeros, familia y jefes.
5. Tengo dificultades para conciliar el sueño.

Fuente. Recuperado de: <https://somoset.com/2017/03/29/gestion-tiempo-entre-importante-y-urgente/>
Adaptación propia 2022

Luego de haber respondido el cuestionario, proyecta la siguiente herramienta para que cada participante haga un análisis individual de cómo está gestionando su tiempo.

Para evaluar y reflexionar sobre sus resultados

No tiene dificultades para gestionar su tiempo. Aun así, algunos talleres como éste- le ayudarán a crecer un poco más.



Está dentro de la media de personas con gran carga de trabajo. Reflexione acerca de sus prioridades y organice de forma correcta su jornada.



Es un auténtico adicto al trabajo y probablemente corre cierto peligro. Averigüe a dónde están yendo sus horas y sus días. ¿Es capaz de establecer prioridades y delegar?

Fuente:
Elaboración propia 2022

Luego de haber realizado el cuestionario y haber hecho el análisis, 3 a 4 participantes pueden compartir sus pensamientos.

Paso 5.

Ejercicio individual, ahora toca poner en marcha lo aprendido. ¡A cambiar de hábitos!

Haga un registro del uso de su tiempo de un fin de semana (ideal toda una semana). El siguiente cuadro es un ejemplo de cómo puede llevar su registro. Use solo las primeras 2 columnas.

		Actividad				
1						
2						
3						
4...						

Ilustración. Recuperado de: <https://somoaset.com/2017/03/29/gestion-tiempo-entre-importante-y-urgente/>
Adaptación propia 2022

Al terminar de listar las actividades el facilitador indica que cada quien se tome un tiempo para analizarlas en las cuatro dimensiones siguientes:

<p>Evaluar eficiencia</p>  <p>S = Simplificar E = Eliminar D = Delegar</p>	<p>Identificar personas</p>  <p>C = colegas F = Familia J = Jefes A = Amistades</p>	<p>Evaluar prioridad</p>  <p>A = Alta M = Media B = Baja</p>	<p>Identificar interrupción</p>  <p>Si = Si No = No</p>
---	--	---	--

Fuente: recuperado de: <https://somoaset.com/2017/03/29/gestion-tiempo-entre-importante-y-urgente/>
Adaptación propia 2022



El cuerpo necesita de energía

(15 minutos de receso)

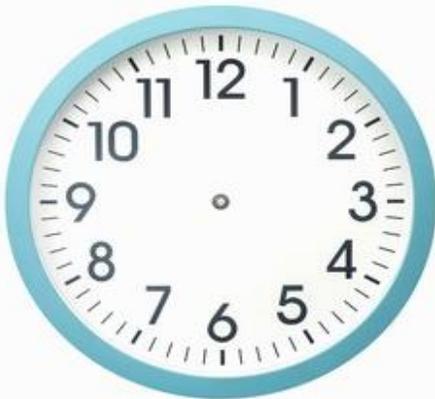
II parte

El facilitador dirige activación de movimiento, puede ser cualquier actividad que ayude a retomar el enfoque.

Invita a los participantes a realizar lectura guiada sobre las técnicas que se presentan a continuación. (Presentación en PPT)

1. La ley de los 30 minutos

También conocida como técnica Pomodoro, fue desarrollada por Francesco Cirilo a finales de los 80's. La técnica se basa en la idea de que las pausas frecuentes pueden mejorar la agilidad mental.



Hay 5 pasos básicos para usar la técnica:

- Decidir la tarea a realizar
- Poner el pomodoro (reloj o cronómetro a 25 minutos)
- Trabajar en la tarea hasta que el reloj suene y anotar una X
- Tomar una pausa breve (5 minutos)
- Cada cuatro pomodoros (tiempo de 25 minutos) tomar una pausa larga de 15-20 minutos.

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/T9mLRmt9vtQZYk1n7>

8

2. 8 horas en 15 minutos

“Por cada minuto que invierte en planificar, se ahorra 10 minutos de ejecución” -Brian Tracy.



15

Esta técnica consiste en tomar 15 minutos en la noche o con antelación para planear las actividades del siguiente día. Esto nos dará un ahorro de 2 horas por día o un incremento de 25% en productividad y rendimiento.

3. La lista de no hacer.

En el viaje de la vida, aligera tu equipaje. Aprende a decir no a aquello que se roba el tiempo. Las listas de “No hacer” a menudo son más eficaces que listas de tareas pendientes para mejorar el rendimiento, la razón es sencilla: Lo que no haces determina lo que puedes hacer.



4. Los 5 hachazos



La regla de los 5 hachazos está basada en una práctica de Jhon Maxwell que consiste en una serie de actividades, las cuales deben llevarse a cabo todos los días para que efectivamente se tenga éxito. Maxwell enumeró 5 de las cosas que todos los días hace sin falta.

Todos los días **lee, piensa, escribe, archiva y hace preguntas.**

5. Cómase ese sapo



“Si lo primero que haces por la mañana es comer una rana, puedes pasar el resto del día, con la satisfacción de haber dejado atrás lo peor”. Mark Twain.

Brian Tracy indica que los sapos son las tareas **más difíciles o desagradables** de nuestra lista y las más probables de posponer. Hacer estas actividades al inicio del día nos proveen de más energía y movimiento para el resto del día. De lo contrario drenan (extraer) nuestra energía.

Luego de haber explicado cada una de las técnicas, el facilitador dirige una discusión grupal sobre **¿Cómo se puede utilizar cada técnica en la forma de planificar? (10 minutos)**

Seguidamente cada quién elige una de las técnicas que usará por una semana y lo socializa con los demás. En otro tiempo compartirán sobre cómo les fue con el uso de la técnica.

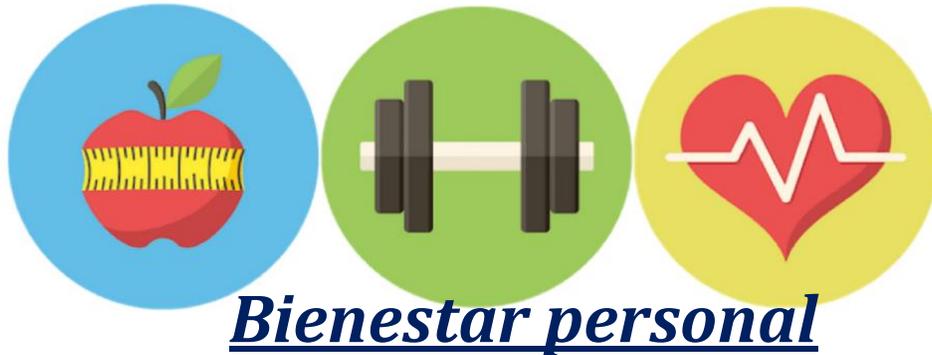
Reflexiones finales, 10 minutos.

El facilitador regresa al objetivo y evalúa si se logró o no, qué cosas se pueden mejorar en una próxima sesión, siguientes pasos.

Cierre.

Comentarios finales





Bienestar personal



Bienestar

Se define como un estado subjetivo caracterizado por un enfoque positivo y una condición emocional que genera energía, compromiso, satisfacción y sentido de la vida, y que se revela en el pensamiento, las emociones y la conducta de una persona.

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/MfvbRUUzpn29g74J9>

El término bienestar puede referirse a muchos aspectos diferentes de una persona. Involucra **bienestar emocional, físico y un sentimiento general de compromiso y felicidad** que proviene de trabajar en un determinado rol profesional o simplemente de un estilo de vida saludable y equilibrado. Si un lugar de trabajo no es un "lugar feliz", se ve reflejado en el rendimiento y productividad de una empresa.



Ilustración. Recuperado de: <https://es.vecteezy.com/arte-vectorial/4210024-silueta-mujer-figura>

“Un estilo de vida equilibrado llevará a un empleado a desempeñar sus funciones con mejor ánimo, lo que se refleja en una mayor productividad para la organización”.

Érika Brú, experta en organizaciones



Actividades sugeridas

Propuesta de plan de bienestar del equipo



Actividad. Celebración de logros

Objetivo: Celebrar y aplaudir los resultados de cada comisión, fortalecer el clima laboral y la relación positiva de todos los colaboradores a través de la presentación de resultados y retos del semestre, complementadas con actividades recreativas y de convivencia.

Lugar: Por definir

Ilustración. <https://images.app.goo.gl/zAspykC1D7zewWwK9>

Frecuencia/fecha	Responsable/s	Participantes	Recursos
2 veces al año Junio (antes del día del maestro) Diciembre (en la celebración de navidad)	Director y personal administrativo	Personal administrativo, docente, operativo y junta directiva	Plan de cada comisión Refacción Q.300.00



Actividad. Tiempo de película, (puede ser en la noche, tarde, como mejor sea conveniente)

Objetivo. Crear momentos de esparcimiento y entretenimiento, aislado de la rutina cotidiana del trabajo, en un espacio creativo, cómodo y agradable para todos.

Lugar: Salón grande del instituto

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/G8rbpGdRehuXy7f9A>

Frecuencia/fechas	Responsable/s	Participantes	Recursos
3 veces al año Marzo, junio y noviembre.	Comisión de cultura	Personal administrativo y docente.	Cada uno lleva boquitas Equipo audiovisual, (cañonera, bocinas, computadora)

Actividad. Realizar un campamento

Objetivo. Fomentar la convivencia y el compañerismo entre todos los miembros del equipo en espacios al aire libre, acompañado de actividades de meditación entre otras.

Lugar. Un centro turístico



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/ZFsJ2ty6ageph2eC8>

Frecuencia/fechas	Responsable/s	Participantes	Recursos
1 vez al año, Diciembre o abril	Comisión de cultura	Personal administrativo, docente, operativo y junta directiva	Cada uno lleva todo lo que se necesita.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/DsPkeN6eY2kD8yf5A>

Actividad. Realizar un almuerzo campestre

Objetivo. Fomentar la convivencia y el compañerismo entre todos los miembros del equipo en espacios al aire libre, acompañado de actividades de meditación entre otras.

Lugar. Un espacio amplio al aire libre (a elección del equipo)

Frecuencia/fecha	Responsable/s	Participantes	Recursos
2 veces al año Mayo-noviembre	Comisión de cultura	Personal administrativo, docente, operativo y junta directiva	Cada uno lleva comida Q.50.00 solo para boquitas

Actividad. 1 hora de zumba, yoga, juegos de mesa.

Objetivo. Brindar a los miembros del equipo, un espacio en el que puedan entrar en conexión con su cuerpo y puedan liberar las tensiones ocasionadas por las situaciones cotidianas, mientras logran relajación física y mental con los movimientos que se indican.

Lugar. Salón grande del instituto



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/M5muXto1S7pftWaU9>

Frecuencia/fechas	Responsables	Participantes	Recursos
Mensual Cada fin de mes, de enero a octubre	Comisión de deporte	Personal administrativo y docente.	Equipo audiovisual, (cañonera, bocinas, computadora) Q.200.00 para una clase de zumba en vivo

Actividad. Competencia sobre la creación de arreglos florales, manualidades relacionadas al día de San Valentín, día de las madres/padres, decoración navideña, entre otros.

Objetivo. Ayudar al equipo a estimular su imaginación, desarrollar sus habilidades psicomotoras y su creatividad, potenciando la autoexpresión y como resultado, obtener detalles únicos que pueden ser utilizados en fechas especiales.



Lugar. Salón grande del instituto

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/1TYu4xBbcwpjm7uk8b>

Frecuencia/fechas	Responsables	Participantes	Recursos
Según fechas especiales Idealmente una semana antes de las fechas especiales (no necesita más de 30 min)	Comisión de evaluación y director	Personal administrativo, docente.	Material reciclable, Oasis Flores Un día de descanso para el ganador/a

Actividad. Celebración de logros personales, cumpleaños, otra ocasión especial

Objetivo. Ayudar a los miembros del equipo a elevar su nivel de autoestima a través del reconocimiento de sus logros, de promover el sentido de pertenencia en la organización en general y de sentirse valorados.



Lugar. Por definir

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/8WPuyB26Y34AyhSG9>

Actividad. Tarde deportiva, intercambio deportivo en las diferentes ramas del deporte.

Frecuencia/fechas	Responsables	Participantes	Presupuesto
Sin fecha definida (eventual)	Director, junta directiva.	Personal administrativo, docente, operativo y junta directiva	Q.50 por un pastel. Multiplicar por número de celebraciones



Objetivo. Fomentar a través del deporte, prácticas de autocuidado para el bienestar personal de cada miembro del equipo, con la finalidad de prevenir el cansancio físico y emocional, y potenciar al máximo su rendimiento.

Lugar. Cancha sintética, cancha de básquet bol, cancha de fútbol

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/p3Dcyrb1J8RtFD9N6>

Frecuencia/fechas	Responsables	Participantes	Presupuesto
Bimestral Según las coordinaciones que se hagan con otros establecimientos, puede ser durante la jornada de tarde deportiva del establecimiento.	Comisión de deporte	Personal docente y administrativo	Pago de cancha sintética. Q. 75 por hora.



La comunicación

Stephen P. Robbins define la comunicación como la transferencia y comprensión de significados. Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/MzMVnm234372HUgf8>

La Comunicación dentro de las organizaciones debe ser dinámica y concreta, pero tampoco hay que olvidar la importancia que tiene el lenguaje que utilizemos al comunicar, ya que dentro de una organización contamos con diferentes niveles de jerarquía y dependiendo hacia quien nos queremos dirigir tenemos que adecuar el mensaje para que sea comprendido adecuadamente.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/jEJsJj4UMXpMRM89>

En la comunicación pueden existir barreras, estos no son más que obstáculos que dificultan la transmisión del mensaje entre el emisor y el receptor. Estas pueden generar distorsiones y malos entendidos. En definitiva, rompen el proceso comunicativo.

Relaciones interpersonales

Las relaciones humanas o interpersonales, son aquellas que se establecen y sostienen con otras personas con el objetivo de satisfacer las necesidades; intercambiar sentimientos, conocimientos y experiencias entre los individuos en un momento particular; contando con pilares tan fundamentales como la motivación a la interacción, la comunicación efectiva y, por supuesto, el respeto como “piedra angular” de toda interacción humana.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/Mnd8o9UdedqBVzcE9>

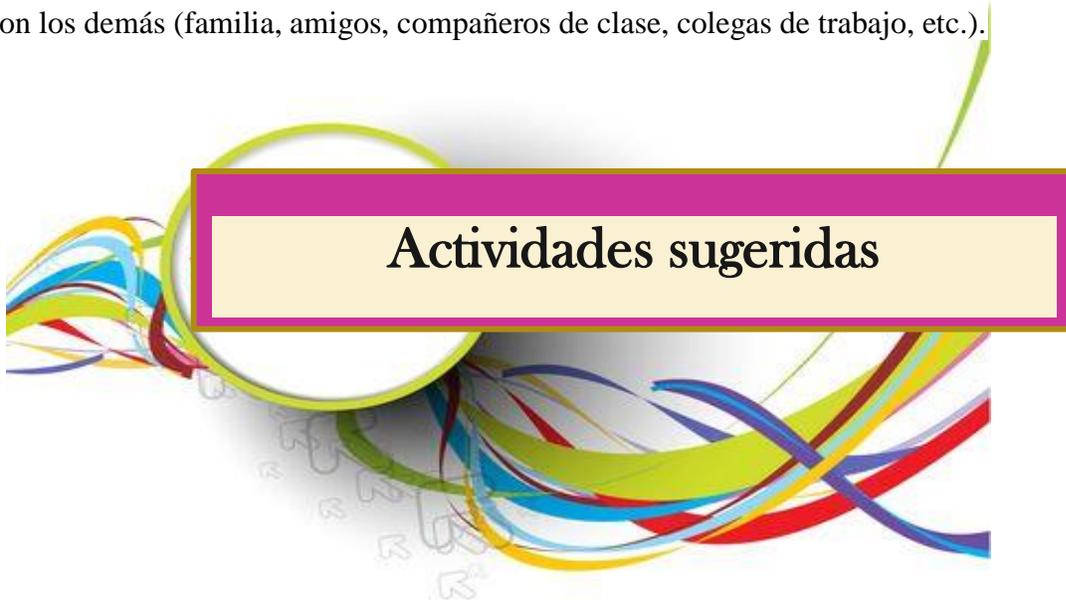
Importancia de las relaciones interpersonales



Las **habilidades sociales** o de **relación interpersonal** están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que nos permiten sentirnos competentes en diferentes situaciones y escenarios, así como obtener una gratificación social.

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/57bPNhSitt2kEN856>

Todas las personas necesitamos crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, etc.).



Tiempo. 70 minutos

Facilitador. director o alguien más

Participantes: docentes y personal administrativo

De los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Steven Covey

Hábito 5. Buscar primero entender luego ser entendido

Podemos decir que es la esencia del respeto a los demás. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo Ganar-Ganar.

Taller sobre conversaciones difíciles

Actividad de inicio: (15 minutos, cada quien tiene 1 minuto)

- Cada docente debe decir su nombre (esto es para reafirmar la identidad personal)
- Decir exactamente qué emoción está experimentando (Saberlo permite ofrecer apoyo para el manejo emocional)
- Decir una palabra/frase que se relacione con comunicación



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/6pj4GjOmifAjovVAA>

La guía para realizar el taller de conversaciones difíciles se basa en la teoría del Análisis Transaccional de Eric Berne.

I parte



Actividad de introducción

La actividad consiste en que a cada uno de los participantes se le entregará el fragmento de un mensaje grande, deberán comunicarse entre sí y colocarse en el orden según consideren que tiene sentido el mensaje. (1 minuto)

Seguidamente, cada quien leerá el texto/frase que tiene en la mano, en el orden en que se han organizado, el facilitador indicará si ese es el mensaje correcto o no.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/hNs7SLGzoAhmeXRt9>

Independientemente de los resultados, el facilitador dirige una reflexión sobre la siguiente pregunta.

- **¿En qué sentido es la comunicación un factor crítico para las buenas relaciones interpersonales con los compañeros/as de trabajo?**

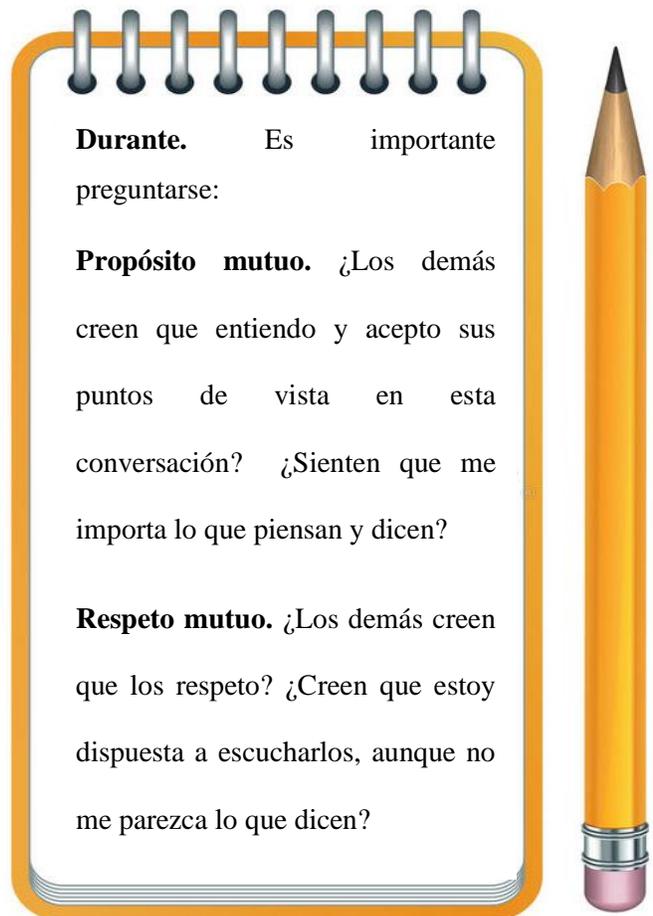
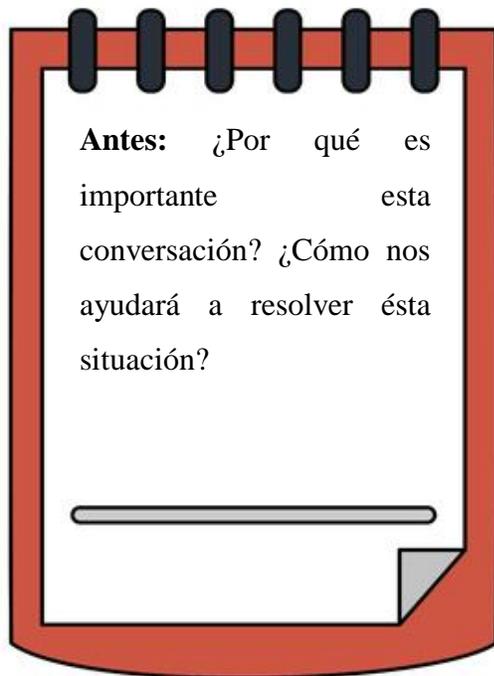
3 personas comparten sus puntos de vista

II parte

3 a 4 personas comparten un ejemplo de una conversación difícil que tuvieron en el último año en el trabajo.

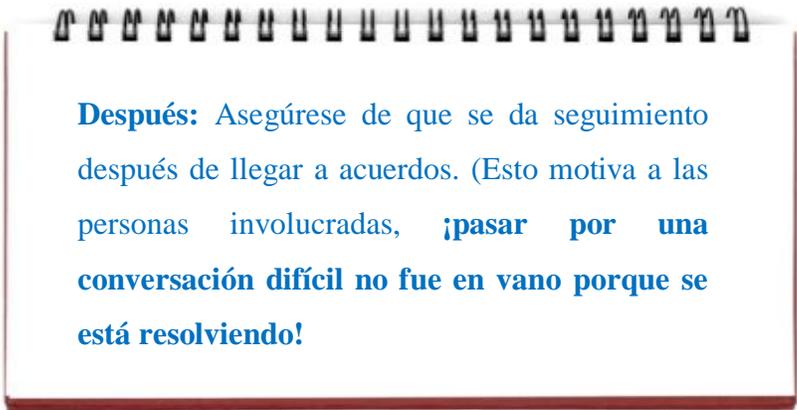
Seguidamente el facilitador ayuda a los participantes a identificar los aspectos/elementos más fundamentales para tener en cuenta antes, durante, y después de una conversación difícil.

Paso 1.



Reflexión. Tome en cuenta lo siguiente durante una conversación difícil:

- Comparta sus hechos
- Cuente su historia
- Pregunte por la perspectiva del/los otro/s
- Hable tentativamente/de forma neutral
- Evite el juicio personal
- Fomente comprobaciones (por ejemplo, si es algo que pasó, es importante que fomente el registro de fechas, en qué momento, cómo se dijo/hizo)



La siguiente herramienta le puede ser de utilidad para prepararse cuando participe o dirija una conversación difícil.

Paso	¿Qué va a decir y hacer?
1. Dedique un tiempo en privado para identificar el problema y reconocer diferentes puntos de vista.	
2. Asegúrese de que se trata de un problema y que vale la pena abordarlo.	
3. Invite a la otra persona a hablar con usted.	
4. Inicie la conversación "buscando primero en entender".	
5. Comparta su propio punto de vista, sus intenciones y sus sentimientos. Utilice declaraciones en "yo". Tome responsabilidad por su parte.	
6. Hable sobre el futuro y lo que puede suceder de manera diferente para que no pase lo mismo en el futuro.	
7. Agradezca a la otra persona por hablar con usted.	



El cuerpo necesita de energía

(15 minutos de receso)

Paso 2.

Práctica: Dramatización.

Instrucciones:

- Es una actividad en pareja
- Tienen 3-5 minutos para pensar y después dramatizar sus roles
- Tienen 5-10 minutos para la dramatización



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/85D7Pkp8UQi9ZJym6>

- Los observadores deben tomar notas mientras practican y responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué funcionó bien? ¿Qué salió mal? ¿Qué deberían intentar la próxima vez? ¿Qué deberían evitar hacer?
- Los observadores deben brindar una retroalimentación objetiva para ayudarlo a entregar una retroalimentación excelente (procesable, específica, productiva) en la vida real.

CASO 1



El director escuchó algunos comentarios de que uno de los compañeros de trabajo está siendo bastante arrogante en las reuniones de comisiones. Está constantemente interrumpiendo a los demás, descarrilando conversaciones y haciendo que la salud del equipo se desintegre por mucha tensión que se genera.

- **Persona A.** Es el director e intenta indagar si esto es así y ¿Por qué está pasando?
- **Persona B.** Es el compañero, se pone agresivo/empieza gritando y dice que está con problemas personales.

CASO 2



Hay un docente, José, que durante las horas de receso siempre anda nombrando a sus compañeros con apodos, los estudiantes se han dado cuenta de esto y el profesor de la comisión de disciplina ha notado que ya es repetitivo. Él ahora lo llevará a la dirección para ponerle un alto a la situación.

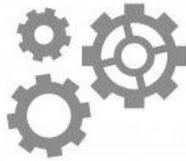
- **Persona A.** es José -dice que no es verdad, que es muy feminista, le encantan las mujeres
- **Persona B.** Es Miguel que intenta solucionar la situación incómoda
- **Persona C.** Es el director que intenta percibir cuál es la situación y para entenderlo hace varias preguntas.

CASO 3



Después de muchas observaciones el director se da cuenta que hay un docente que pasa mucho tiempo hablando con una estudiante en particular. Se les ve muchas veces juntos, sonriendo y otra estudiante ha dicho que hasta se han intercambiado mensajes por WhatsApp.

- **Persona A:** es el director
- **Persona B:** es el docente
- **Persona C:** es la estudiante



Reflexión

El facilitador realiza una discusión guiada y hace las siguientes preguntas.

Durante la conversación (dramatizada)

- ¿Qué funcionó bien? ¿Qué salió mal? ¿Qué deberían intentar la próxima vez? ¿Qué deberían evitar hacer? Todos los participantes tienen 2 minutos para intervenir.

Cierre.

- Comentarios finales.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/g94pdWY1HmdxFTEg6>

Al final de este taller, el director y los docentes podrán tener una visión clara de las dificultades que conlleva mantener una comunicación asertiva y respetuosa, así también abrirán su mente a las nuevas formas de comunicación y ellos mismos harán sugerencias oportunas sobre cómo debe ser la comunicación tanto en situaciones positivas como negativas, en consecuencia, eso mejorará significativamente las relaciones interpersonales.



Ilustración. Recuperado de: https://www.flaticon.es/icono-gratis/silueta-de-mujer_45943

IV. Componente 4. Trabajo en equipo

Trabajo en equipo.

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenario de desarrollo de la acción de ese grupo.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/vzNJAC2PF2BLWJLr7>

Claves para lograr el trabajo en equipo y ¡alcanzar el éxito todos juntos!

1. Confianza

El primer requisito para que un equipo funcione es que haya confianza entre sus integrantes. Es imprescindible que se trabaje por construir un ambiente agradable y cómodo dentro del

grupo y que todos los integrantes se sientan libres para expresar sus pensamientos, sensaciones y miedos.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/w1ZDRS5jcLywUfvR6>

2. Sentido de pertenencia

Es crucial que la gente que forma parte del grupo esté involucrada con sus compañeros y con el proyecto que se lleva a cabo. Solo consiguiendo que todos los integrantes sientan que forman parte de algo común se alcanzará la motivación necesaria para el éxito.

3. Buena comunicación. No solo debe haber canales de comunicación adecuados, además los miembros deben hacer un esfuerzo por escucharse, entenderse y desarrollar empatía.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/p5sKdjapJvPYNZ797>

4. Decisiones en común

Aunque es inevitable que haya jerarquías dentro del ámbito laboral, conviene que todos los miembros del equipo puedan participar en la toma de decisiones. Así, se sentirán integrados y escuchados y se comprometerán mucho más con el proyecto sintiéndolo como suyo.



5. Responsabilidad compartida/tareas divididas

Es imprescindible que las tareas de cada integrante estén muy claras y que cada miembro conozca exactamente lo que tiene que hacer. De esta forma, se evitarán tensiones internas y envidias.

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/sVp5j8KvjZwN1mi66>

6. Diversidad. Cuanto más variados sean los integrantes, más ricas y originales serán las conclusiones a las que se llegue.



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/VjoYt9RZCFEBcVLC9>



Hábito 6. Sinergizar:

“El todo es más que la suma de sus partes”

Sinergizar consiste en cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. Las ideas divergentes producen ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.

Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/5SRPhdiUvRF2MwpZ8>

Actividades sugeridas

Taller sobre trabajo en equipo



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/yMNe1poiRrpN2fuw6>

Tiempo. De una hora y media con posibilidad de ser en 2 horas

Facilitador. Persona externa

Participantes: Docentes y personal administrativo

I parte**(20 minutos)****Actividad de inicio:**

Formar 4 equipos de 4 integrantes cada uno

Entregar papel periódico a cada equipo (10 hojas a cada uno)

Indicar que cada equipo podrá utilizar su creatividad para construir una torre

Solo hay 10 minutos para lograrlo

El equipo que tenga la torre más alta y más sólida, será el ganador.

Al finalizar, cada equipo reflexiona sobre sus resultados.

**II parte****(20 minutos)****Para reflexionar:**

Es un trabajo grupal

Tienen 10 minutos para responder en papelógrafos.

- a. ¿Cuál es la razón de ser del instituto?
 1. ¿Cuál es la visión del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa?
 2. ¿Cuál es la misión?

3 o más personas comparten sus respuestas (10 minutos)

**III parte****(10 minutos)**

Instrucciones

El facilitador da tiempo para pensar y hace preguntas sobre:

- ¿Qué es la sinergia?
- ¿Cómo contribuye a lograr el trabajo en equipo?

Diálogo en parejas, 3 minutos

Socialización en grupo 10 minutos



Ilustración. Recuperado de: <https://images.app.goo.gl/jrwk7Re6iR7BL79y7>

Explicación del facilitador

Trabajo en equipo:

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. (Acosta, 2014)

Activación de movimiento (pausa corta de 3 minutos)

Instrucciones: Trabajo individual/grupal

Observar el video de las 5 Cs del trabajo en equipo y responder a las preguntas <https://www.youtube.com/watch?v=cJUXxjOeoCk>

Técnica cine fórum

1. Coordinación

Pausa: 0:14 segundos

¿Cómo las acciones de un buen líder ayudan a encaminar a un equipo a los objetivos organizacionales?

2. Compromiso

Pausa: 0:23 segundos

Explique, ¿cómo su compromiso le ayuda a afrontar de manera positiva los retos y dificultades que encuentra en su trabajo?

3. Confianza

Pausa. 0:40 segundos

¿Por qué es importante confiar en sus compañeros de trabajo?

¿Cómo puede ganar la confianza de su equipo de trabajo?

4. Complementariedad

Pausa: 0:54 segundos

¿Cómo el hecho de que exista diversidad de habilidades y aptitudes contribuye al logro de la visión y misión del centro educativo?

5. Comunicación

Pausa: 1:11 segundos

¿Por qué es importante que usted comunique lo que piensa de manera asertiva?

¿Cómo contribuye la comunicación fluida a su bienestar laboral?

Discusión grupal guiada por el facilitador (5 minutos)



¿Cómo contribuye el trabajo en equipo en la reducción de su carga laboral?

2 o 3 personas comparten sus respuestas

IV parte (15 minutos)

El facilitador proyecta el video siguiente y da tiempo para que lo vean.

Video de **la carreta**

<https://youtu.be/mpugyeuA3bU>

Responder a las siguientes preguntas.



1. ¿Qué le hace pensar el contenido del video?
2. ¿Con cuál de los personajes se identifica?
3. ¿Cómo contribuye usted para el logro de la visión y misión?
4. ¿Cuál es el lenguaje que usted utiliza con sus estudiantes?
¿Es un lenguaje que refleja su pertenencia al centro educativo, sí? ¿No? -¿Por qué?

Práctica: (25 minutos)

Luego de haber conocido sobre el trabajo en equipo, el facilitador orienta a los participantes a formar grupos de 4 y dar las indicaciones.

Instrucciones

Ubíquese en cada una de las estaciones y escriba de 2 a 3 ejemplos de **¿Cómo se puede evidenciar el trabajo en equipo?**





Cierre (5 min) por invitación y no por demanda

Reflexión grupal/individual

¿Qué habilidades seguirá desarrollando para trabajar en equipo?

Pueden compartir las personas que quieran

Referencias bibliográficas

Asociación de Liderazgo en Guatemala ALG-CIRCULA, 2020-2021, Diplomado en Liderazgo Restaurativo, Guatemala C.A

Creative Action Institute, diplomado en liderazgo creativo, 2019-2020, Estados Unidos.

Caicedo J. 2018 clave del éxito de las organizaciones, recuperado de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/70>

Stephen R. Covey (1990) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, New York. Editorial Booket planet.

E-grafías

<http://www.rumboeficiente.com/estrategias-establecer-prioridades/>

<http://www.rumboeficiente.com/estrategias-establecer-prioridades/>

<https://somoaset.com/2017/03/29/gestion-tiempo-entre-importante-y-urgente/>

<https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>

APENDICE



EL INFRASCRITO DIRECTOR TECNICO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN BÁSICA POR COOPERATIVA, ALDEA SALQUIL GRANDE, MUNICIPIO DE NEBAJ, DEPARTAMENTO DE EL QUICHÉ.

HACE CONSTAR:

Que **ODILIA CATARINA CEDILLO CETO** quien se identifica con Documento Personal de Identificación CUI: **2054 10685 1413** extendido por el Registro Nacional de las Personas, es originario de la aldea Salquil Grande del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

Ha culminado satisfactoriamente con el proceso de Trabajo de Graduación realizado en este Centro Educativo, entregando a la dirección la propuesta "**Liderazgo Transformacional, Ideas, Estrategias y Acciones**"

Y, PARA LOS USOS LEGALES QUE ALA INTERESADA LE CONVENGA, EXTIENDO FIRMO Y SELLO LA PRESENTE EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA A LOS TREINTA DIAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL VEINTIDÓS.

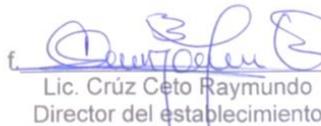

Lic. Cruz Ceto Raymundo
Director del establecimiento





Foto. Socialización y entrega de la propuesta
Fuente. Cedillo O. 2022



Foto. Socialización y entrega de la propuesta
Fuente. Cedillo O. 2022



Foto. Socialización y entrega de la propuesta
Fuente. Cedillo O. 2022



Foto. Socialización y entrega de la propuesta
Fuente. Cedillo O. 2022