

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Cultura y Liderazgo en un Preescolar Particular en la Ciudad de
Quito**

Silvia Raquel Narváez Astudillo

David Lansdale, PhD., Director de Tesis

**Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Quito, diciembre 2013

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Cultura y Liderazgo en un Preescolar Particular en la Ciudad de

Quito

Silvia Raquel Narváez Astudillo

David Lansdale, PhD.

Director de Tesis

Magdalena Barreiro, PhD.

Decana del Colegio de Administración

para el Desarrollo

Quito, diciembre 2013

©DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Silvia Raquel Narváez Astudillo

C. I.: 171009178-4

Fecha: Quito, diciembre 2013

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a todas las personas que por vocación escogen ser profesores de niños pequeños. Especialmente a mis queridas compañeras de trabajo ya que juntas de alguna u otra forma tenemos que aprender de todo, pedagogía, psicología, medicina e incluso administración, para lograr realizar el mejor trabajo posible.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a David Lansdale por su apoyo durante esta investigación. También a mi familia especialmente a mi esposo Carlos mis hijos Matías y Sara que siempre me han apoyado en mis estudios y de quienes aprendo constantemente. Y finalmente a la persona más luchadora, perseverante, quien es mi soporte constante, mi mamita querida.

RESUMEN

Las instituciones educativas como toda organización funcionan gracias a la interacción entre sus miembros. En este tipo de organizaciones el líder principal es el director/a o rector/a quien crea, mantiene y cambia la cultura según su visión, valores y creencias. El siguiente estudio explora como el poder y la influencia del líder interviene en la formación de una cultura colaborativa. Siguiendo las recomendaciones y estudios sobre liderazgo y cultura de Edgar Shein y adaptándolas a la realidad de una institución educativa, se realizó un análisis de caso de un preescolar de status socio económico medio alto. Se ejecutó observaciones y entrevistas las a diferentes miembros de la comunidad para formar un criterio de cómo es la cultura y como el líder la influencia. Es importante reconocer que a pesar de que el director/ líder en este tipo de organizaciones es una figura que modela y forma la cultura, existen teorías que analizan como los estudiantes y profesores también llegan también a ser fuertes líderes que cambian y crean la cultura dentro de la institución. Introduciendo así una verdadera cultura colaborativa que se forma especialmente en las instituciones educativas.

ABSTRACT

Educational institutions like any other organization work thanks, in large part, to the interactions that take place among its members. The main leader at this particular type of organization is the school principal or director who creates, maintains, and changes the culture according to his/hers vision, values and beliefs. The following study focuses on the power and influence a leader has over the development of a collaborative culture. Subsequent to Edgar Shein's studies and recommendations about leadership and culture and adapting them to the reality of educational institutions; a round n analysis involving a case study of a wealthy preschool has being made. Observations and interviews to different community members have being prepared in order to form a view of the culture and how the leader influenced it. It is important to recognize that even though the school director/ leader from these type of organizations is the role model that forms the culture, there are theories that analyze how students and teachers also become strong leaders that change and build the culture in these institutions. Introducing a true collaborative culture, that is formed especially around educational institutions.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
TABLA DE CONTENIDOS	9
I. INTRODUCCION	11
II. MARCO TEÓRICO.....	13
II.A.1. Definición de cultura organizacional.....	13
II.A.2. Desarrollar, mantener y cambiar la cultura organizacional.....	14
II.A.3. Importancia de la cultura organizacional.....	16
II.A.3.a. <i>Aspectos para una gestión eficaz.</i>	17
II. A.3.b. <i>Análisis de la cultura organizacional</i>	18
II.A.3.c. <i>Importancia del concepto de cultura organizacional.</i>	19
II.A.3.d. <i>Adaptación externa e interna.</i>	21
II.B.1.Liderazgo en instituciones educativas.	23
II.B.2.Rol del líder.	25
II.B.3.Estilos de liderazgo.....	26
II.B.4.Liderazgo transformacional y transaccional.	27
II.B.5.Motivación	30
II.C.1. Comunicación.....	33
II.C.2. Como el líder implanta y refuerza la cultura.....	34
III. METODOLOGÍA.....	36
IV.ANÁLISIS DE DATOS.....	40
IV.F.1 Entrevistas a profesoras y personal administrativo.....	55
IV.F.2 Entrevista a profesoras que son madres de familia	59
IV.F.3 Entrevista a padres de familia	61
IV.F.4 Entrevista a personal de mantenimiento y seguridad.	62
IV.F.1. Análisis del rol del líder.	64
IV.G.2. Análisis de la formación de la cultura por el líder	66
IV.G.2.a. <i>Entre miembros de la institución</i>	66

IV.G.2.b. <i>Con los padres de familia y personas externas</i>	68
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	69
VI. BIBLIOGRAFIA.....	72
VII. ANEXOS	75

I. INTRODUCCION

La cultura empresarial y el liderazgo van de la mano, nos afirma Edgar H. Shein, lo cual tiene mucha lógica ya que la persona o las personas que fundan o crean una organización son las que desarrollan la cultura de la misma desde el principio. Son los fundadores los que de una u otra manera contratan a personas afines a ellas mismas, con las cualidades, habilidades o valores que ellos buscan cultivar en la empresa. La cultura y el liderazgo son conceptos que son parte el uno del otro, no pueden ser entendidos por separado. De hecho, una posibilidad poco considerada es aquella que dicta que lo único realmente importante que hacen los líderes es crear y manejar la cultura organizacional, y que el único talento de los líderes es su habilidad de trabajar con la cultura (Shein, 1988).

Podemos deducir que como cualquier empresa los colegios privados son formados y constituidos como cualquier otra organización. Existe un fundador o grupo de líderes quienes son los pioneros ya que toman una idea y la desarrollan hasta llegar a una meta. Siguiendo la teoría de Shein, en una institución educativa los directivos son los líderes y forman la cultura. Ellos, según cuales sean sus objetivos, contratan empleados (administrativos/docentes) que compartan sus ideales para lograr tener una armonía en la organización. Es muy importante entender la cultura de una institución educativa para que esta mantenga su status, ya que son organizaciones muy valiosas para el bienestar de la sociedad.

I.A. Propósito de la Investigación

El propósito es explorar la cultura de una institución preescolar privada, e intentar entender el rol del liderazgo en la creación, implementación y consolidación de la misma enfocando los valores e ideales propuestos por sus fundadores para el desarrollo de la organización.

I.B. Pregunta de investigación

¿Qué rol juega el liderazgo en la creación, implementación y consolidación de la cultura organizacional de un preescolar privado en las afueras de Quito?

I.C. Importancia del estudio

La contribución académica de este estudio es:

1. Investigar sobre el liderazgo, y la cultura dentro de la institución educativa privada.

Especialmente en la unidad de análisis de un preescolar de nivel socioeconómico alto en el Valle de Cumbayá en la ciudad de Quito.

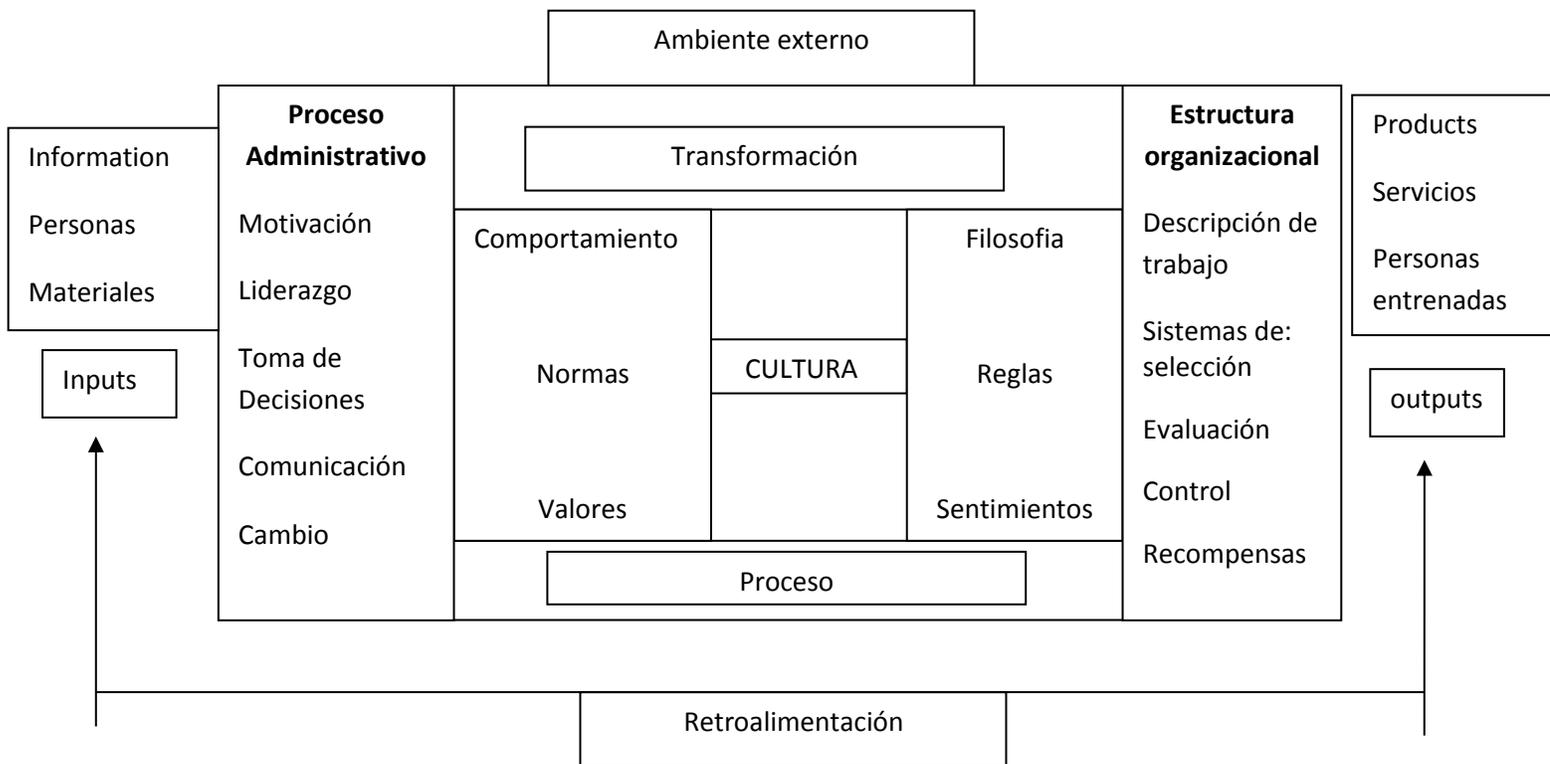
2. Lograr que los sujetos de la unidad de análisis, una vez concluido el estudio, tengan una visión más amplia de su cultura organizacional presentada en la tesis para que logren mejorar y consolidar la misma.

II. MARCO TEÓRICO

II.A. Cultura organizacional

II.A.1. Definición de cultura organizacional.

Alvesson (2002), define a la cultura organizacional como las filosofías compartidas, ideologías, creencias, comportamientos, sentimientos, supuestos, expectativas, actitudes, normas y valores que son característicos dentro de una organización. Sobre todo la cultura de una organización es un sistema social que representa lo que la organización es y cómo se comporta. Lunenburg (2008) representa cómo funciona la cultura en el siguiente cuadro:



Silvia Narvéez adaptada de Lunenburg Educational Administration

En el cuadro podemos ver que Lunenburg nos muestra la “cultura organizacional” creada dentro de un contexto social. Donde existen sistemas abiertos caracterizados por inputs (entradas), outputs (salidas), de procesos de transformación, del ambiente externo e interno de la institución y de la retroalimentación. También podemos ver que el proceso administrativo y la estructura organizacional internas de la institución son muy importantes y forman parte esencial de la cultura. Es decir que, si la estructura interna es organizada, la cultura que se forma alrededor de esta tiende a ser más sólida. Cabe recalcar que tanto el proceso como la estructura de la organización son planificadas, dirigidas y controlada por el líder, el cual puede desarrollar, mantener o cambiar la cultura mediante estos elementos.

II.A.2. Desarrollar, mantener y cambiar la cultura organizacional.

Muchas organizaciones *desarrollan* su cultura organizacional mediante líderes, rituales, y sistemas de comunicación. Los *líderes* son vistos como héroes, modelos a seguir que simbolizan a la organización. En las instituciones educativas los tipos de líderes que suelen desarrollarse son los directores o profesores que constantemente están formando nuevas habilidades y utilizándolas dentro de la institución. Los *rituales* promovidos en las escuelas también son importantes ya que mejoran el bienestar social de la comunidad. Estos eventos son por ejemplo, “la escuela para padres,” “el día de la familia,” etc. Donde los miembros de la comunidad interactúan entre sí. Por último, para desarrollar la cultura es muy importante estar al tanto de los medios de *comunicación* formales y no formales. Los medios formales dentro de los colegios incluyen las “circulares,” los “emails a padres y estudiantes,” y los medios informales incluyen la información transmitida de “boca a boca” e incluso los

“chismes” (Lunenberg, 2008). Es importante estar al tanto de cómo funciona la comunicación dentro de cada institución, ya que esta puede mejorar y mantener estable la cultura o, por el contrario, puede perjudicar su estabilidad.

Para lograr *mantener* y reforzar la cultura es vital la sociabilización de la organización, y mantener ciertos reglamentos y estándares dentro de la organización. Pascal (1985), en su obra *The Paradox Of Corporate Culture: Reconciling Ourselves To Socialization* nos indica esto en siete pasos:

PASOS	DESCRIPCION
1. Selección de personal	Utilizar procesos estandarizados de selección (ej.: pruebas psicológicas, de aptitudes, clases demostrativas) de importancia para la cultura de la organización.
2. Experiencias de inducción	Entrenamiento para lograr exponer a la nueva persona a la cultura.
3. Dominio del trabajo.	Ayudar al nuevo empleado a desarrollar conocimiento tecnológico sobre el trabajo. Ej.: manuales de convivencia exigido por el Ministerio de Educación del Ecuador y/o, manuales de procedimientos de la Institución.
4. Sistemas de recompensas y control.	Controlar resultados y desempeños individuales. Las recompensas deben ser comprendidas y consistentes con los valores de la cultura. Ej.: pagos por méritos, bonos, promociones, antigüedad.
5. Adhesión a los valores.	Cuando los empleados continúan por largo tiempo dentro de la organización es porque su comportamiento empareja el de la cultura. Por esta razón suelen sacrificarse trabajando largas horas, muchas veces sin reconocimiento porque se identifican con los valores de la cultura.
6. Reforzar folklore	Las historias, mitos, rituales de la organización refuerzan la cultura y se quedan en la memoria e historias de las personas. Por lo cual se debe seguir con las tradiciones.
7. Modelos a seguir consistentes.	Individuos que se han desarrollado bien dentro de la cultura se vuelven modelos a seguir para los nuevos empleados.

Por último, la cultura muchas veces *cambia* por factores internos o externos. Los externos a veces provocados por la inestabilidad del ambiente; por ejemplo cambios de gobierno o regulaciones ministeriales. Por otro lado la cultura puede cambiar debido a factores internos como recursos financieros, cambios de administración, o inestabilidad laboral, etc.

La cultura organizacional afecta a los procesos administrativos tales como la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y el cambio. Es importante recalcar que la cultura tiene una influencia en el desempeño de los empleados y la efectividad de la organización. (Lunenburg, 2008).

II.A.3. Importancia de la cultura organizacional.

Uno de los desafíos a los que se enfrentan los líderes de las instituciones educativas es el de formar y mantener una cultura organizacional. Restrepo Abondano en su artículo *Discovering a new organizational culture within a very traditional University through learning strategies* define que “la cultura organizacional son los modos que definen las relaciones entre los diferentes actores de la institución en función de la estructura de autoridad y los objetivos comunes, que caracterizan la manera de tomar decisiones, establecer prioridades, definir criterios de control y orden, acordar los métodos de trabajo en equipo y expresar el sentido de pertenencia y filiación”. (Restrepo Abondano, citado por Restrepo Torres, 2012, p 125)

II.A.3.a. Aspectos para una gestión eficaz.

El análisis de la cultura organizacional es importante en toda organización en cuatro aspectos asociados con la gestión eficaz de la empresa. Shein (1988) nos explica cuales son:

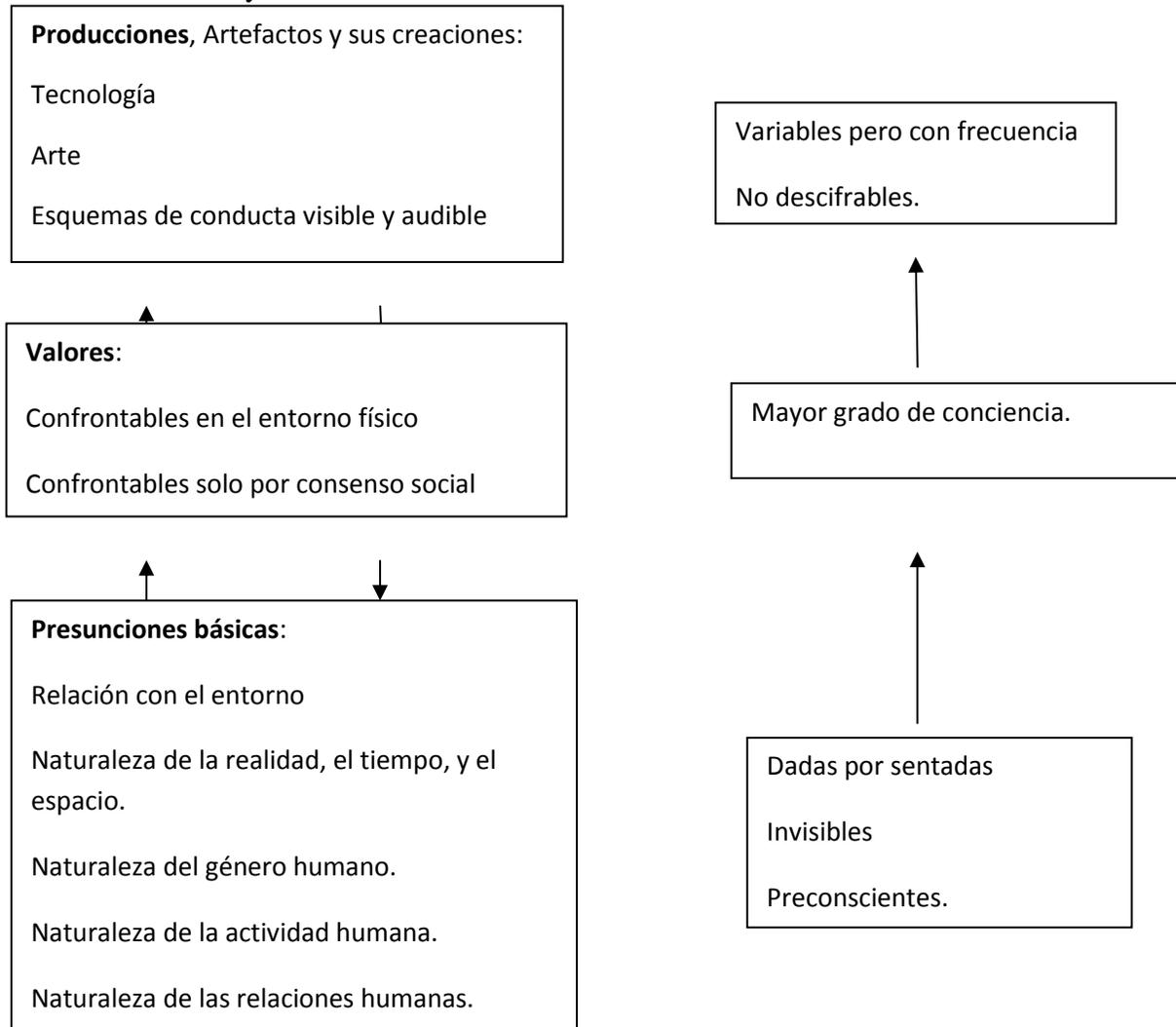
1. Permite comprender el efecto de implantación de estrategias y políticas necesarias para la organización. Y si estas van o no a ser contradictorias con los valores dominantes, si se producirá o no resistencias o ineffectividad.
2. Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno.
3. Determina el clima social en la organización, define los vínculos sociales entre sus miembros.
4. Permite comprender el concepto de eficacia que tiene la organización, a través de los sistemas de recompensa más acorde con la cultura existente.

La cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa. Esta unidad social posee a menudo una historia que puede ser descifrada, los protagonistas de esta historia también pueden ser estudiados. Es más, este grupo va definiendo y formando la cultura de tal manera que cuando vienen nuevos miembros, estos tienen que aprender “como se hacen las cosas aquí.” Ya que el grupo o unidad social ya existente en la organización tiene sus formas, trato e ideología que ya se ha formado con anterioridad (Shein, 1988, p.24)

II. A.3.b. *Análisis de la cultura organizacional.*

Shein analiza la cultura de una organización según esta tabla:

Niveles de cultura y su interacción:



Flavio Espinosa adaptado de Edward Shein "*La cultura y el liderazgo*"

Nivel 1 Producciones: en una institución educativa, el nivel visible de la cultura dado por su entorno *físico y social*. Las partes *físicas* definidas como, la infraestructura, el espacio físico, la capacidad tecnológica, las producciones artísticas visibles en el entorno. El entorno *social* se distingue por el lenguaje escrito y hablado, la conducta de sus miembros, la jerarquía expresada por sus miembros. Ej.: la relaciones entre director y docentes.

Nivel 2 Valores: valores propios del individuo (fundador) y admitida por el grupo colectivamente (validación social). Estos dictan la normativa o función moral, y la manera de actuar del grupo en ciertas situaciones. Ej. Los valores del líder/director y como estos son aceptados y manejados por los docentes a su cargo.

Nivel 3 Presunciones: subyacentes básicas e implícitas que orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas. Tienden a ser incontestables e indiscutibles. Ej.: “Como se hacen las cosas aquí” dentro de la institución educativa, todos sus miembros saben de estas presunciones y trabajan con ellas o alrededor de ellas.

Silvia Narváez adaptado de Edward Shein “*La cultura y el liderazgo*”

II.A.3.c. Importancia del concepto de cultura organizacional.

Shein (1988) señala que hay tres razones por la cual el concepto de cultura empresarial debe ser entendido:

1. Las culturas son visibles y tangibles y deben ser entendidas

Las organizaciones o instituciones educativas se diferencian por su aspecto (infraestructura) por la impresión que provocan, formalidad u informalidad, aspecto abierto o cerrado que aparentan tener, y el trato que reciben de y hacia directores, docentes, estudiantes,

padres de familia, etc. Al percibir la cultura de un lugar, la persona que viene de afuera busca y tiene una necesidad de encajar, de hacer lo correcto dentro de este nuevo ambiente. Buscan aceptación y sentido de identidad (Shein, 1988, p.42).

2. El rendimiento individual y empresarial son comprendidos mediante la cultura.

Si no se entiende la cultura no se puede trabajar con ella. Como se dice popularmente, no se puede ir contra la corriente. En las organizaciones aquellos que constituyen parte de esta “corriente” son los grupos sociales que se forman dentro de la empresa. “El fracaso en la socialización es grave ya que si un empleado no entiende la cultura y presunciones, este se puede sentir segregado, incómodo, e improductivo. Además, esto puede dar lugar a que empleados competentes abandonen la empresa. Puede originar un sabotaje activo, disminución del ritmo de trabajo, estancamiento o revolución. Por otro lado si el mismo empleado está demasiado socializado, este puede llegar a tener un conformismo absoluto” (Shein, 1988, p.58). Es importante acentuar que esta cultura se basa en la estructura y organización del trabajo dirigida por los líderes. Es decir que, es el líder quien logra que los grupos sean funcionales y que se mantenga una cultura positiva y proactiva.

3. La cultura empresarial como concepto es mal interpretada y confundida por “filosofía,” “clima,” “ideología,” “estilo,” etc.

“Se describe en diferentes obras a la cultura empresarial como la estructura de la compañía, la filosofía de la dirección, la personalidad de los fundadores/líderes, el clima empresarial, el estilo directivo, el énfasis funcional, etc. Que puede identificar un aspecto de la cultura, pero no la abarcan en su totalidad” (Shein, 1988, p.61). “La dinámica de la cultura es mucho más compleja la cultura tiene pensamientos, percepciones, sentimientos que dan una

perspectiva integral a las situaciones no se debe poner énfasis solo al proceso sino también al contenido de la cultura” (Shein, p.59).

II.A.3.d. Adaptación externa e interna.

La cultura debe adaptarse a las oportunidades y amenazas externas e integrarse dentro de la institución con sus fortalezas y corregir sus debilidades. Para lo cual Shein nos indica la forma de adaptación interna y externa necesaria:

Adaptación externa

- Misión y estrategias: comprensión común.
- Metas.
- Medios para alcanzar las metas (estructura, división de trabajo, recompensas, autoridad).
- Medición del desempeño del grupo (información y control).
- Corrección en caso de no alcanzar metas. (Shein, 1988, p.66)

Integración Interna

- Lenguaje común y categorías conceptuales
- Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión: Dicta quienes están dentro y quienes fuera “el nuevo empleado busca pertenecer al grupo sentirse incluido y escuchado, pero al mismo tiempo desea sentirse independiente” (Shein, 1988, p.157).
- Poder y jerarquía: criterios, reglas, como mantener el poder.
- Intimidad, amistad y amor: Reglas sobre relaciones entre iguales.
- Recompensas y castigos: resaltar conductas heroicas y castigar las pecaminosas.

- Ideología y/o religión: se afrontan eventos inexplicables hay que dar un significado para poder responder ante ello, y evitar la ansiedad (Shein, 1988, p.78).

“A la hora de estudiar una cultura es importante investigar el sistema de recompensas, porque este revela con prontitud algunas reglas y presunciones subyacentes destacadas de esta cultura” (Shein, 1988).

La formación de un grupo necesita que las personas aseguren sus relaciones dentro de su grupo. Lo que hace que un grupo se mantenga unido es “su razón de ser” o su “función de adaptación externa”; entonces el sistema de integración interna además de ser determinado ha de determinar el sistema de adaptación externa. El concepto más importante de entender es que “no existe una cultura fija u óptima, sino solo una condición relativamente óptima que se logra en un tipo de integración interna lograda a través de la historia y el tiempo” (Shein, 1988, p.8). Por último, la finalidad de un análisis cultural consiste en proporcionar a los individuos una visión de su propia cultura para que logren consolidar la misma. Sin embargo Shein afirma que “el organismo humano no puede soportar por mucho tiempo la incertidumbre y/o una sobrecarga de estímulos” (Shein, p.9) por lo cual es importante definir la integración interna y adaptación externa para lograr una cultura organizacional sólida.

II.B. Liderazgo

La teoría del liderazgo nos dice que “la cultura del grupo es un reflejo de la personalidad del fundador de ese grupo” (Shein, 1988, p.175). Es decir que si el líder es rígido y organizado en su proceder exigirá estas habilidades de trabajo en sus empleados, si es carismático y creativo eso es lo que valorará en las demás personas de su grupo, o si es desorganizado no le importara que sus empleados también lo sean.

El líder realmente es una persona clave dentro de la organización ya que es la persona que ayuda a crear la cultura. Pero la pregunta clave que nos hace Shein es “¿cómo logran estos líderes insertar sus ideologías pensamientos y sentimientos en la conducta del grupo? Esta extraña cualidad del líder se llama “carisma” que es la habilidad de hacer entender las presunciones y valores de manera gráfica y clara. Además nos indica que existen acciones conscientes-deliberadas e inconscientes-involuntarias para emitir mensajes sobre la filosofía y pensamientos del líder; asimismo como para mantener el poder centralizado o bien descentralizado. A pesar de que el líder es una persona muy poderosa dentro de la cultura, el mismo no posee una verdad absoluta. Como todo ser humano muchas veces puede equivocarse e inclusive ser incongruente en las órdenes hacia sus subordinados. A pesar de esto los subordinados aceptan y se adaptan a los mensajes contradictorios para poder administrar la empresa a costa o alrededor del líder. Esto se logra a través de una cultura organizacional estable y sólida, ya que a pesar de que su líder cometa errores la organización sobrevive gracias al trabajo individual de todos (Shein,1988).

II.B.1.Liderazgo en instituciones educativas.

Hasta el momento solo se ha discutido el liderazgo en general, el liderazgo según Shein para cualquier tipo de organización. Sin embargo estamos tratando sobre el liderazgo en instituciones educativas para lo cual debemos tener en cuenta que los líderes principales son los rectores y/o directores de dichas instituciones. Ahora bien, los directores hoy en día según Barroso (2005), debido a la evolución de la dirección y gestión escolar actual desarrollados no solo tienen la obligación de ser “líderes profesionales” sino también administradores. En el Ecuador específicamente han existido cambios de reformas en el Ministerio de Educación en

los últimos cuatro años los cuales tienen a muchos colegios privados cambiando y desarrollando diferentes gestiones escolares. Por esta razón los líderes en los colegios, según Barroso (2005) han desarrollado una responsabilidad “burocrática-profesional” y tienen un rol de “administrador y líder profesional”.

La burocracia, señalan Clarke y Newman (1997, p.5) “es una promesa de los gobiernos para la administración pública donde se estandarizan las funciones para todo público”. Por otro “el profesionalismo es la estandarización de competencias a través del control externo donde existe un juicio especializado, formado, calificado y autónomo” (Barroso, 2005, p.426). Si analizamos estas dos funciones que deben cumplir los directores/ líderes de las organizaciones educativas, nos daremos cuenta que su función es extremadamente compleja. Según la parte “burocrática” de su trabajo, ellos deberían centralizar el poder, pero según la parte “profesional” ellos deberían hacer lo opuesto y descentralizar el poder utilizando el “liderazgo transformacional” (McGregor Burns, 1978) ya que la naturaleza de las instituciones educativas es la colaboración y cooperación hacia una meta común. Por lo que los líderes en este tipo de organizaciones les convendría “reforzar el poder de los colegas, crear un mayor número de oportunidades de liderazgo para todos, enfatizar en el liderazgo compartido y el trabajo en equipo considerando la escuela en su conjunto como una comunidad” (Southword, 1988, p.55). Entonces, ciertamente la idea de burocracia se contrapone a la del profesionalismo en la forma de liderar de los directivos. Es más se argumenta que “en cierto sentido el postulado de empowerment (dar oportunidades de liderazgo a otros o delegar responsabilidades) representa la antítesis de la burocracia.” (Thurler, 2000, p. 169). Es por esto que los directivos tienen un desafío dentro de su trabajo y labor diaria de dirigir las instituciones educativas. Por un lado

deben cumplir con las exigencias y requisitos ministeriales y por otro dirigir a la institución privada hacia una organización autónoma de alta calidad y prestigio.

II.B.2.Rol del líder.

“Dedicar tiempo al liderazgo significa aprenderlo y enseñarlo; y la enseñanza se lleva a cabo impartiendo lecciones, proporcionando experiencia y practica; desafiando a la gente y confrontándola con sus posibilidades, todo mediante el ejemplo personal” (Koestenbaum (1999), citado en Restrepo Abondano, 2006 p. 123).

Henry Fayol (1949) un ingeniero francés nos dice que los administradores tienen cinco funciones básicas “planificar, organizar, comandar, coordinar y controlar; también reconoció que administrar es un proceso continuo. Fayol tuvo mucho éxito ya que seguía 14 principios para administrar, estos eran:

1. División del trabajo: mejorando la eficiencia, reduciendo el gasto, y simplificando el entrenamiento del trabajo.
2. Autoridad: Responsabilidad de la autoridad y de seguir órdenes.
3. Disciplina: reglas claras y respeto hacia ellas.
4. Unidad de comando: Un empleado debe recibir órdenes de un solo jefe. Para evitar romper los principios de autoridad y disciplina.
5. Unidad de dirección: actividades dirigidas a una meta deben tener un solo administrador.
6. Subordinación de intereses individuales: los intereses individuales / grupales no deben preceder a los de la organización.
7. Remuneración: Debe ser justa y satisfactoria para los empleados y la organización.

8. Centralización: Los administradores tienen la responsabilidad final. Sin embargo deben delegar dependiendo de la organización.
9. Cadena de mando: debe ser clara y seguida a todo momento.
10. Orden: Deben existir los recursos humanos y materiales necesarios.
11. Equidad: Trato igualitario para todos los empleados.
12. Estabilidad de personal: Promover el compromiso a largo plazo de sus empleados.
13. Iniciativa: debe ser promovida para que empleados puedan desarrollar planes de mejora.
14. Esprit de corps: trabajo en equipo entre empleados.

Silvia Narváez adaptada de Henri Fayol “General and Industrial Administración”

Ahora, como hemos analizado el rol del líder educativo sabemos que estas no son sus únicas funciones. Aquí tendríamos que incluir:

15. Guía curricular: los directores tienen que saber el currículo a enseñar, para poder dar la inducción necesaria a sus empleados.
16. Supervisión: a los profesores de que se siga el currículo de trabajo, y del manejo de clase.

II.B.3.Estilos de liderazgo

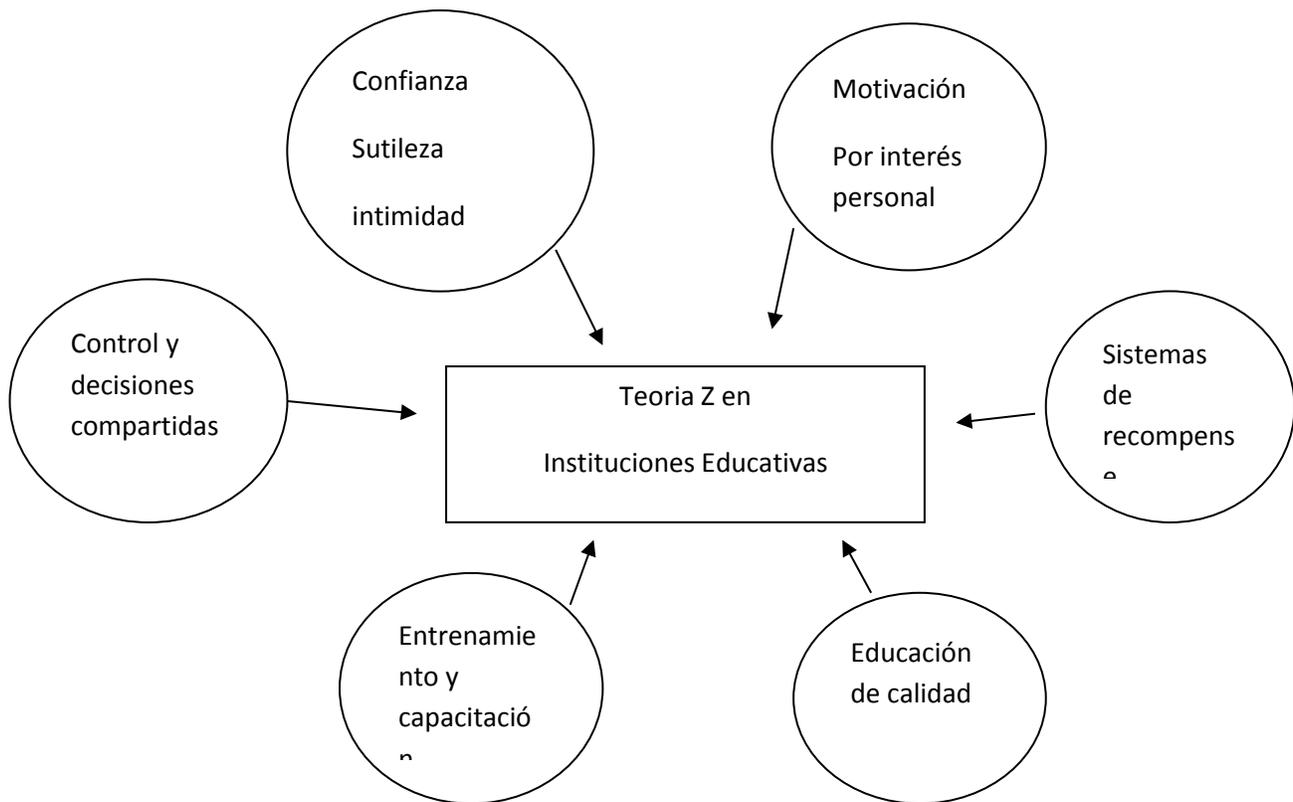
Existen también estilos de liderazgo que podemos encontrar en los líderes educativos, en este caso los directores. Estos son, según Kurt Lewin (1939,) El líder autocrático, el cual es todopoderoso y centraliza la autoridad 2) El líder democrático, el cual involucra a los empleados en las decisiones, y 3) el líder “laissez faire,” el cual da a sus empleados libertad total. En las instituciones educativas el estilo ideal de liderazgo sería el democrático, ya que

tanto profesores, alumnos y padres de familia deben tener una opinión y decisión sobre los estilos de aprendizaje y forma de administración dentro de este tipo de institución comunitaria.

II.B.4.Liderazgo transformacional y transaccional.

James Mcgregor Burns (1978) desarrollo la idea de que existen dos tipos de liderazgo. El que se usaba anteriormente es el “liderazgo transaccional” (teoría X) en el cual el líder guiaba a sus empleados motivándolos con recompensas y castigos, ya que se creía que al empleado solo le motivaba el dinero. Por otro lado tenemos el “liderazgo transformacional” (teoría Y) por medio del cual el líder ayuda a los empleados a realizar su trabajo, pero al mismo tiempo es carismático, visionario y trata de delegar las responsabilidades. Su función es alcanzar un compromiso elevado por parte de los empleados para llegar a las metas de la organización.

Otro aporte más reciente sobre el estilo de liderazgo es de William Ouchi (1982), quien desarrolló la teoría Z, la cual es una extensión de la teoría X y Y de Mcgregor. Las anteriores solo distinguen el tipo de liderazgo, mientras que la teoría Z va más allá del liderazgo e incluye la cultura de toda la organización. La teoría de Ouchi incluye: empleo a largo plazo, toma de decisiones consensuales, responsabilidad individual, evaluaciones y promociones, un sistema de control informal con medidas de desempeño, caminos hacia carreras especializadas, compromiso en todos los aspectos de la vida de los empleados, incluyendo su familia. En instituciones educativas la teoría Z incluye: confianza/sutileza/intimidad, control y decisiones compartidas, entrenamiento y capacitación, motivación por interés personal, sistemas de recompensa equitativa, y la importancia de alta calidad en la educación.



Silvia Narvaez adaptado de William Ouchi "Theory Z and the Schools"

1. Confianza, sutileza e intimidad: Ouchi señala que una institución no puede existir si no se tiene confianza entre compañeros de trabajo. El concepto se basa en que miembros de una organización deben entender lo que las otras personas hacen, su lenguaje, su forma de trabajar e incluso sus problemas para poder confiar en ellos. Esta confianza se construye solo mediante la experiencia laboral íntima entre compañeros (profesores/estudiantes/administradores/padres).
2. Control y decisiones compartidas: los administradores deben discutir con la comunidad profesores/alumnos/ padres de familia como se "maneja" a la institución. Por ejemplo: Los

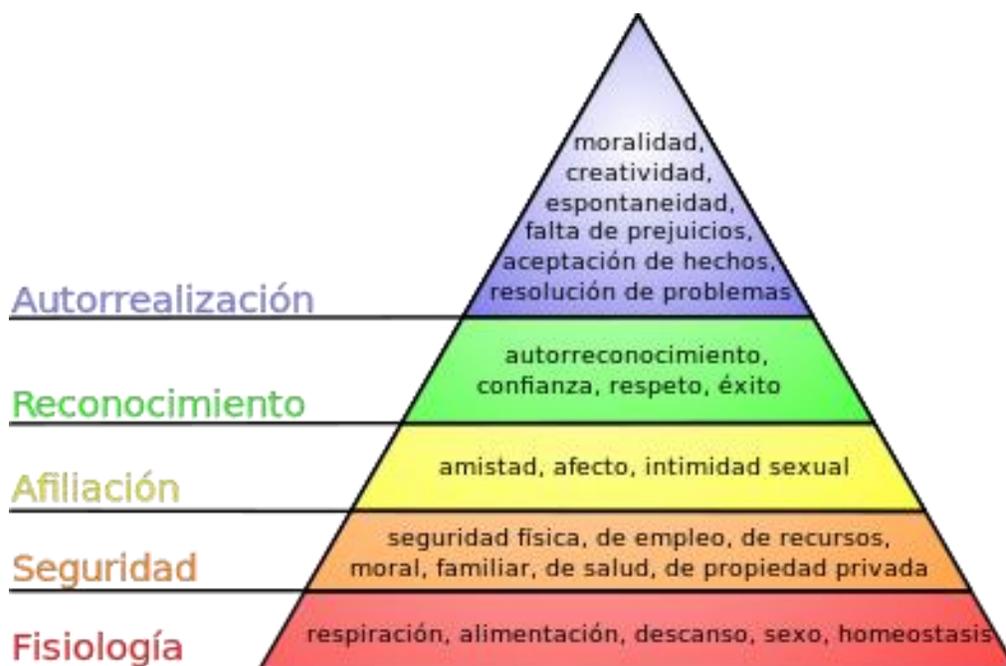
sistemas de incentivos para los empleados, la forma de manejo del calendario anual, y en general como se administra todos los procesos de la institución, justamente para que cada miembro asuma su responsabilidad y tenga más confianza en la misma.

3. Entrenamiento: El periodo de entrenamiento a los nuevos empleados/profesores es de vital importancia para aumentar su participación, toma de decisiones, y control de sus propio trabajo.
4. Motivación por intereses personales: Ouchi cree que si una persona no puede trabajar en un ambiente que es de su gusto, para satisfacer sus intereses personales no van a lograr tener un real compromiso con la institución. En cambio si logran trabajar con gusto, tomar decisiones dentro de la organización y hacer lo que está dentro de su naturaleza esto es positivo tanto para el individuo como para la Institución.
5. Recompensas: En toda organización siempre existe personal que va más allá de lo esperado con respecto a su trabajo. Es importante dar recompensas a estas personas, para alentarlas a que sigan haciéndolo y para que los demás sepan que mientras hagan bien su trabajo y hagan lo “correcto” habrá equidad.
6. Educación de calidad: Esto es positivo para la sobrevivencia de la institución y para lograr el bienestar de la nación. Ya que no cabe duda que para que un país mejore su salud social y economía debe desarrollar sus sistemas de educación.

(Ouchi, 1982).

II.B.5.Motivación

Existen tres autores principales que nos ayudan a entender que es lo que “motiva” a las personas en este caso a los empleados. Estos son Abraham Maslow (1970), Douglas Mc Gregor (1960) y Frederick Herzberg (1993). En primer lugar la teoría de Maslow nos enseña que las personas son motivadas según sus necesidades. Las necesidades básicas son las fisiológicas y las de seguridad, le siguen las necesidades psicológicas de afiliación y reconocimiento, y por ultimo tenemos las necesidades de autorrealización las cuales solo se pueden cubrir si las necesidades previas han sido cubiertas.



Abraham Maslow Motivation Theory (http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

Mc Gregor (1960) con sus teorías X y Y antes mencionadas también aporta con una teoría de motivación usadas dentro de la administración. En la teoría X se asume que la principal fuente de motivación es el dinero y seguridad laboral, por lo que cree que las personas prefieren que les digan que hacer. Por la teoría Y menciona que la motivación debe

ser intrínseca debido al potencial de crecimiento que compromete al empleado por ende el trabajo se hace enriquecedor. Las instituciones educativas privadas usan en su mayoría este tipo de administración, ya que suelen contratar a personas preparadas y/o con experiencia.

Finalmente Herzberg (1993) nos ilustra en su *Teoría de la Motivación en Higiene*, en la cual debemos tratar de evitar los factores que causan insatisfacción laboral especialmente refiriéndose a las necesidades básicas y psicológicas de Maslow. Pero que esto no quiere decir que vaya a existir una satisfacción laboral. Esta solo se adquiere cuando el individuo/ empleado tiene la última necesidad de la teoría de Maslow que es la autorrealización.

En las instituciones educativas se debe tomar en cuenta llegar a las últimas dos etapas de motivación, el reconocimiento y la autorrealización. El reconocimiento ya que el éxito sería llegar a tener plena confianza y respeto dentro de la comunidad educativa, ya que son ellos los que dan la imagen de la institución; y la autorrealización ya que se dice que ser profesor no es solo una profesión sino una “vocación” a la cual los maestros deberían llegar. Por otro lado también son los alumnos los que deben llegar a realizarse como personas dentro de la institución. Es por esta razón que es de suma importancia trabajar en la motivación en las instituciones educativas.

II. C. Liderazgo y cultura

Shein (1988) incluso llega a decir que la función única del liderazgo a diferencia de la dirección o administración consiste en crear y manejar la cultura. Esto no quiere decir que el administrador o director no pueda desarrollar ambas funciones. Es más, usualmente uno de estos es el líder de la organización.

En las últimas décadas hemos visto como líderes/ directores en las instituciones educativas no solo saben que deben crear una cultura, sino que están al tanto de que esta se forma también alrededor de las personas con las que trabajan. Por lo que en los colegios se está utilizando la gerencia estratégica utilizada en las empresas, mediante el Plan Educativo Institucional (PEI). Donde no solo se formula la visión y misión de la institución, sino que cada cierto tiempo se la revisa entre directores, docentes y padres de familia para analizar el estado de la misma. El PEI hace un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para lograr adaptarse al cambio interno y externo, tanto como para corregir y anticipar cualquier problema o amenaza.

De esta manera sabemos que el liderazgo del director/ rector está ya trascendiendo e influenciando en la cultura de la institución de tal manera que en los colegios se está observando el ejercicio del liderazgo colectivo y adaptativo (Restrepo, 2012). Por lo que uno de los desafíos más importantes que nos dice Jamil Salmi (2009) en su libro *El Desafío De Crear Universidades De Rango Mundial* es que los líderes deben tener una alta concentración de talento en profesores y estudiantes, para lograr de esta manera expandir su liderazgo y poder construir una institución de líderes.

Las instituciones educativas por su naturaleza de formar a la juventud para ser miembros activos o líderes de la sociedad, tiene en si más de un líder. Siendo su líder principal el director/rector, pero también formando líderes dentro de las aulas (profesores/estudiantes). Este tipo de organizaciones hacen que el liderazgo se transforme en un fenómeno grupal, como se mencionó anteriormente un “liderazgo colectivo.” Como lo pone José Antonio Pareja en su artículo *Liderazgo Y Conflicto En Las Organizaciones Educativas*, “nunca existe un

líder en el vacío sin un grupo de gente que participe de su proyecto” (2009, p.140) . Esto por su parte trae conflictos y enfrentamientos entre el director (líder principal) y el resto de personas trabajando en la organización. Pero gracias a estos conflictos se va creando la cultura institucional afirma Pareja (2008) ya que “los enfrentamientos son el motor de la vida escolar relanzándola a fomentar la participación y aceptación de todos en un proyecto común” (Tomas,1995; Pareja 2008, citado en Pareja p.143) . Así vemos como la cultura de una organización se va haciendo con la historia, y son justamente estos conflictos los que hacen la historia y por ende forman y consolidan la cultura. De las soluciones o aprendizajes de estos conflictos la cultura aprende, se modifica y mejora.

Los líderes de las instituciones educativas crean la cultura en el tiempo y con las personas que están a su cargo. Estas personas deben ser capaces también de ser autónomas en su trabajo y de colaborar para la superación de la institución. Creando de esta forma no un solo líder sino un liderazgo colectivo, con el cual mediante una eficaz comunicación se llega a resolver los conflictos y problemas que se enfrenta la organización creando así la cultura de la misma.

II.C.1. Comunicación

Durante el proceso de inventar y reinventar la cultura organizacional de cualquier empresa, incluso la de una institución educativa, uno de los instrumentos que el líder debe usar es definitivamente la comunicación. Esta es una herramienta al servicio del liderazgo y un instrumento eficaz para progresar y de resolución de conflictos” (Pareja, 2009, p.145). No solo el saber comunicarse cordialmente entre compañeros de trabajo sino también el correcto uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) que hoy en día deben manejar

todas las organizaciones, especialmente las instituciones educativas las cuales están formando a personas para el futuro.

II.C.2. Como el líder implanta y refuerza la cultura

Shein (1988) nos indica que existen mecanismos primarios para la implementación y reforzamiento de la cultura estos son:

1. Aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes
 - Lo que los líderes ponen más atención, controlan, miden y recompensan, es un medio sólido para transmitir un mensaje. Especialmente si el comportamiento del líder es constante. Lo importante aquí es la constancia no la intensidad del mensaje. (ej.: si el líder está constantemente pendiente de la puntualidad de sus subordinados lograra que estos sean puntuales).
2. Las relaciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales.
 - Cuando se afronta una crisis se crea normas, valores, métodos de trabajo nuevos. Durante las crisis existen experiencias emocionales intensas de las cuales se aprende. Una crisis es lo que se percibe como crisis.
3. La planificación intencionada por parte de los líderes de las funciones, la enseñanza, y el adiestramiento.
 - La propia conducta de los líderes son las que ponen las pautas para el trabajo de los empleados.
 - Los mensajes informales son el mecanismo más poderoso de enseñanza y preparación.

- Ej. Si el líder es organizado y pone fecha de entrega topes para los diferentes trabajos, los empleados harán su trabajo en el tiempo estipulado. Por otro lado si el líder es informal los trabajadores también lo serán.
4. Los criterios para el reparto de recompensas y jerarquías
- Los empleados eventualmente descubren que es lo que la empresa valora y que es lo que castiga. Especialmente lo que realmente pasa no lo que está publicado.
 - Usualmente las personas que están haciendo bien su trabajo reciben una oficina más grande o un aumento salarial.
 - El líder es juzgado en función de su congruencia entre reparto de recompensas y su conducta diaria. Si el mensaje es incongruente hallaremos una cultura altamente conflictiva o bien carente de cultura
5. Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación.
- La implantación y perpetuación de la cultura está en la selección de los miembros y el éxito alcanzado en el reclutamiento. También en mantener a las personas buenas o las que logran la mayor adaptación en la cultura para mantener dicha cultura.

Silvia Narvárez adaptada de Edgar H. Shein *La Cultura y el Liderazgo*

III. METODOLOGÍA

III. A. Tipo de Investigación

Esta investigación es cualitativa en la cual la principal fuente de información es la observación y entrevistas. Las observaciones serán realizadas por la investigadora, que en este caso es una observadora participante y las entrevistas serán realizadas por la misma a diferentes miembros de la comunidad de la institución del caso de estudio.

La investigación de la institución educativa en cuestión es un análisis empírico de tipo descriptivo, donde el método a utilizar será únicamente cualitativo. Las preguntas de las entrevistas se encuentran apoyadas en las teorías de Shein sobre liderazgo y cultura en las organizaciones, donde el objetivo es encontrar patrones dentro de las respuestas de las entrevistas para describir como el liderazgo mantiene y crea la cultura en esta institución.

Para evitar cualquier manipulación de la información, se ha transcrito formalmente un día después de la entrevista y el tiempo límite para el análisis del caso de estudio es de un año lectivo de institución. Esta investigación empezó formalmente en Enero del 2013 y terminará en Junio del mismo año.

III. B. Unidad de Análisis

La unidad de análisis que se va a explorar en esta investigación es la sección de preescolar de un colegio privado de un nivel socioeconómico medio alto, en el valle de Cumbayá en la ciudad de Quito.

El Bachillerato Internacional (BI) y el nivel de inglés es la principal ventaja competitiva que tiene la institución para lograr tener un mercado de nivel socioeconómico medio alto. Lo cual hace que la institución sea muy destacada dentro de otros colegios de la ciudad.

III.C. Fuentes de Información y participantes

La información ha sido de primera fuente ya que son observaciones realizadas por la investigadora que es una observadora participante y entrevistas realizadas a diferentes miembros de la comunidad las cuales han sido en persona. Cabe recalcar que la directora del preescolar ha sido fundadora desde sus inicios por lo que ha sido de gran ayuda para recontar la historia y la formación de la cultura de la institución. Las profesoras, madres de familia que trabajan en la institución, el personal de mantenimiento y de seguridad, y finalmente los padres de familia también han sido un gran apoyo para la recolección de datos sobre la cultura de la organización. En total son 37 empleados que trabajan en el área de preescolar, entre profesoras, personal administrativo y personal de mantenimiento. De los cuales se han entrevistado 11 personas en total la directora, 7 profesoras, 1 persona administrativa, y 2 personas de mantenimiento y seguridad correspondientemente. Por otro lado se entrevistó a tres madres de familia que también son profesoras, y a dos padres de familia.

III.D. Instrumentos

El principal instrumento de la investigación es la investigadora como participante observadora y recolectora de datos. El segundo instrumento es la recolección de datos que se han realizado mediante observaciones y entrevistas a diferentes participantes de la organización

III. E. Influencias Tendencias y antecedentes de la Investigadora

La investigadora realizó sus estudios secundarios en el Colegio Menor San Francisco de Quito, el cual tienen una filosofía dentro de las artes liberales y el autoconocimiento. También estudió “Desarrollo Infantil” en la ciudad de Minneapolis, Minnesota EE.UU. en el “Minneapolis Community and Technical College.” La investigadora residió en esta ciudad en el extranjero por cinco años y trabajó en el Young Womens Christian Association (YWCA) por un periodo de dos años. En este trabajo, la investigadora aprendió mucho sobre educación y familias gracias a la misión principal de esta organización sin fines de lucro “Empowering Women and Eliminating Racism” (Empoderamiento a las Mujeres y Eliminando el Racismo”. Actualmente, la investigadora es alumna de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) en la carrera de Administración de Empresas que está por culminar. La USFQ es una institución que tiene como misión educar dentro de las artes liberales creando una visión de investigación, creatividad y emprendimiento. La investigadora es además 100 por ciento fluente en español e inglés, y tiene conocimiento del idioma francés. Ha trabajado en la institución de análisis por tres años como profesora en la sección del preescolar y también es madre de familia dentro del colegio. Como tal, ha realizado las observaciones según su experiencia y vivencia en la institución. Al ser madre de familia y profesora es también exigente con respecto al tipo de educación que se imparte, y al modo de “hacer las cosas” dentro del plantel. Por estas razones, la investigadora ha sido objetiva en las entrevistas realizadas, haciendo las preguntas sin interferir con su propia perspectiva u opinión. Finalmente, la investigadora tiene como objetivo futuro trabajar en la parte administrativa dentro del campo de educación, para el desarrollo y bienestar del país.

III.F. Limitaciones del estudio y de la investigadora

Toda investigación cualitativa en donde el investigador es participante observador está parcializada. En este caso la investigadora es profesora del preescolar y también madre de familia. Por lo cual es un reto evaluar la situación de la cultura siendo parte de la misma. Sin embargo se han hecho entrevistas a varias personas de la comunidad para tratar de analizar la misma, desde diferentes puntos de vista.

Otra limitación del estudio es que debido a cambios Ministeriales recientes y políticas internas de la institución, (no se aceptara profesorado sin título de educación propiamente registrado por la SENECYT, y profesores de inglés que no tengan la proficiencia mediante un examen de aptitudes) la mayoría del profesorado del colegio ya no trabajará más en el plantel el próximo año y estos perderán sus trabajo. Por esta razón, las personas entrevistadas tenderán a no ser muy objetivas, ya que la situación en la que muchas profesoras se encuentran es negativa.

III.G. Procedimiento y Cronograma

1. Observaciones básicas de la infraestructura y cultura de la institución a simple vista.
2. Entrevista a la directora de preescolar para que obtener una breve historia de la institución, y tratar de entender como se ha ido formando la cultura y como ella como líder ha sido parte de la misma.
3. Entrevistas a las profesoras de preescolar, para analizar sus diferentes perspectivas sobre la cultura dentro la institución, y como esta es transmitida desde el líder.
4. Entrevista a profesoras que son madres de familia, para entender cuál es su rol dentro de la institución.

5. Entrevista a personal de mantenimiento y guardias de seguridad para comprender más la cultura y la “forma de hacer las cosas” en la institución.
6. Entrevista a padres de familia para analizar como la cultura es proyectada hacia afuera de institución.

“Los instrumentos que se utilizaron sirvieron como guía, se trató de llevar las entrevistas en forma de dialogo para obtener la mayor información posible, explorando cada pregunta”(Espinosa, 2006, p.42).

IV.ANÁLISIS DE DATOS

IV.A Observaciones generales de la cultura

1. La infraestructura de la institución

La infraestructura de todo el colegio es muy amplia y moderna tiene 3.5 hectáreas de terreno y aproximadamente 10.000m² de construcción. Está situado en el valle de la ciudad de Quito y tiene un fácil acceso. Al ingresar encontramos un amplio parqueadero utilizado por profesores y padres de familia, también es utilizado solamente para las busetas de preescolar. En esta parte se encuentra recepción y admisiones. La unidad de análisis es el área preescolar, para la cual existe una rampa de fácil acceso para personas con todo tipo de habilidades. Al entrar al preescolar lo primero que vemos es el diseño de la construcción que es muy moderno y amplio. También se ve que la institución es muy segura en esta sección ya que hay dos entradas que siempre están cerradas durante el día, es decir que niños de la sección primaria o secundaria no pueden entrar al preescolar. En el centro encontramos un “gran patio de

colores” al aire libre pero cubierto por un techo que lo recubre del sol y la lluvia para que los niños puedan jugar a todo momento. En el primer piso se encuentran las seis aulas de preescolar y las cuatro aulas de primero de básica o kindergarten, también se encuentran la sala de tecnología (que cuenta con 17 computadoras para el uso de los niños), el aula de música, la cocina/sala de arte, una sala de juegos, una batería de baños para el uso exclusivo de niños y niñas, y una bodega con material didáctico. En el segundo piso esta la dirección con la oficina de la secretaria, la oficina de la directora y la psicóloga y finalmente una sala de profesoras equipada con seis computadoras, una impresora y baños para uso exclusivo de profesoras. Además encontramos cuatro aulas de 2do de básica, un aula de apoyo, otra batería de baños para niños y niñas, y una sala grande “multiusos.” Existe otro patio en la parte de atrás del edificio con una cancha sintética de fútbol pequeña, juegos infantiles y un arenero.

Como podemos apreciar la infraestructura del preescolar de la institución es muy amplia, atractiva y moderna. Cuando se realizan presentaciones estas son realizadas en el “gran patio de colores,” el cual es adaptado con sillas o graderíos pequeños para presentaciones como el “Show de Navidad” o “Día de los Abuelitos”.

2. Que artefactos se visualizan (estructuras, arte, etc.)

En el área de preescolar podemos ver que uno de los artefactos más atractivos es la rampa que comunica a los parqueaderos con las aulas, ya que es segura y de fácil acceso para personas con todo tipo de habilidades. Los niños más pequeños prácticamente no tienen que subir ni bajar ningún tipo de gradas las cuales suelen ser peligrosas y causar accidentes.

Por otro lado como mencionamos, la arquitectura es muy moderna y atractiva, en las paredes que rodean al “gran patio de colores” hay carteleras grandes con figuras infantiles osos, monos, etc., están situadas afuera de cada clase donde se exponen los trabajos de los niños con respecto a los “perfiles del IB” los cuales demuestran los valores aprendidos en la institución. Estas carteleras son renovadas cada mes con un nuevo “perfil” como solidarios, pensadores, comunicadores, etc.

3. Como reciben a las personas (al personal, padres de familia o persona de afuera).

Al entrar toda persona tiene que pasar por la oficina de recepción. El personal tiene que ingresar por este lugar también ya que hay un sistema digital para marcar la entrada/salida. La recepcionista saluda y atiende a todos son con su personalidad dulce y agradable. Esta siempre se refiere a las profesoras con saludos como “hola dulzura, hola hija, etc”, ya que tiene más confianza con ellas y siempre pregunta cómo se sienten y las alienta para un nuevo día. Al llegar las profesoras todas y todos se inclusive con padres de familia y alumnos se saludan informalmente con su primer nombre, se siente un ambiente cálido y de amistad.

En el caso de padres de familia también son recibidos cordialmente y la recepcionista es la encargada de enviarlos a su destino con su respectiva tarjeta de “visitante”. Cuando se trata de “nuevos estudiantes” también es trabajo de la recepcionista darles el “tour” de visita en las instalaciones y siempre hay globos para los niños nuevos que recorren la institución (de esta manera también las personas de “adentro” saben quién es un prospecto postulante) y usualmente son “extra” cordiales con tales personas.

Finalmente también existen visitas oficiales como son los “inspectores” del Ministerio de Educación. Los cuales siempre entran al colegio acompañados de las más altas autoridades de la institución como son los directores.

4. Como reciben a alumnos/ personas con discapacidades.

En el preescolar los alumnos desembarcan a la entrada de la rampa si vienen en buseta o en auto particular. La secretaria, psicóloga y/o directora los saluda todos los días para reforzar el contacto directo con los alumnos. También están las profesoras de las materias “especiales” como música/educación física/español a lo largo de la rampa para supervisar, saludar y enviar a los estudiantes a sus respectivas aulas, donde los esperan sus profesoras titulares y auxiliares. Esta rutina se cumple todos los días. Los alumnos con discapacidades utilizan la rampa con ayuda de un adulto, usualmente estos niños tienen su asistente personal dependiendo de su discapacidad. Pero son tratados con la misma cordialidad que el resto de los niños.

Por otro lado si hay alguna persona adulta con discapacidad que trabaje en el colegio, se le asigna una persona próxima a su estación de trabajo para ayudarla en su movilización, sin embargo gracias a las rampas esto no es necesario todo el tiempo.

5. ¿Qué nivel de tecnología posee? (TICs al alcance de los docentes/ estudiantes/padres).

La sala de tecnología tiene 17 computadoras y un “in focus” que es utilizado para presentaciones y videos educativos. En la sala de profesores existen seis computadores para el uso exclusivo de los docentes y una impresora.

Las profesoras han visto como necesidad tener computadoras más actualizadas y una sala de tecnología mejor equipada.

6. ¿Se visualiza el arte, trabajos expuestos de los estudiantes, un ambiente armónico?

Adentro de las aulas los trabajos de los estudiantes están expuestos en unas grandes “melaninas” expuestas desde el techo al piso. Con trabajos de arte asociados con el tema de “unidad” que se está celebrando al momento de la observación. Las aulas son decoradas de acuerdo a la edad de los estudiantes y son muy iluminadas y llamativas. Sin embargo, algunas aulas son más grandes que otras y tienen la misma cantidad de alumnos.

7.Cuál es la conducta visible entre compañeros de trabajo/ entre estudiantes/ padres de familia

Entre compañeros de trabajo:

La conducta entre compañeros de la misma sección, en este caso de preescolar, es visiblemente muy amigable ya todos se conocen y se tratan por su primer nombre, incluso en muchos casos son amigas fuera de institución. Con la directora se tiene una relación de mucha confianza ya que la mayoría de las profesoras tienen entre 25 y 35 años, y las asistentes tienen

entre 22 y 30 años por lo cual se podría decir que es una relación entre “madre e hijas” con la directora. Las profesoras titulares son jefes directas de las asistentes con las cuales se posee una relación muy estrecha, todas se conocen entre sí ya que cada año se hacen intercambios de asistentes.

Con las personas de mantenimiento también hay una relación muy cortés y existe mucha confianza. Cuando una persona de mantenimiento se dirige a una profesora usualmente le llaman “señorita” o “niña. “De parte de las profesoras hacia las personas de mantenimiento la relación es muy amable, siempre diciendo “por favor” y “gracias”.

El grupo de preescolar es muy unido por lo que celebran los cumpleaños de todos, inclusive personal de mantenimiento, una vez al mes con un desayuno especial donde participan todos. Los recursos para estos festejos son recaudados por el “Comité Social” el cual se formuló y es conformado por las profesoras.

Entre estudiantes:

Los estudiantes de la sección de preescolar tienen entre 4 y 7 años (desde pre kínder hasta 2do de básica). Los niños de preescolar y 1ero de básica comparten recreo juntos en un horario, mientras que los niños de 2do de básica tienen otro horario. Ya que son los niños más pequeños de la institución, los estudiantes de preescolar son supervisados en todo momento especialmente durante sus interacciones sociales en recreo. Juegan con todos sus compañeros, e inclusive con niños de otros paralelos, ya que cada año son mezclados entre paralelos y se conocen entre sí. Su relación con las profesoras es informal, se tratan como amigos y los más pequeños hasta como si fueran sus madres. Los niños se refieren a sus profesoras como “teachers” y siempre están abrazándolas y buscando su ayuda cuando las necesitan.

Entre padres de familia:

A los padres de familia se los atiende bajo reuniones programadas con el respectivo tutor de aula, para entrega de libretas, etc. Sin embargo, muchas veces vienen a horas no programadas y en ese caso son atendidos por la directora o psicóloga. En casos muy extremos cuando los padres solicitan la presencia de la profesora tutora en horarios de clase, el aula es dejada a cargo de la profesora asistente. En cierta forma, los padres pueden hacer lo que ellos quieran con respecto a reuniones dentro de la institución.

Por otro lado, la relación entre los padres de familia se va formando a lo largo de los años. En preescolar al principio del año se realiza un desayuno de padres para lograr que se conozcan ya que todos son nuevos en la institución. Es costumbre que en la primera reunión antes de empezar clases se escoge un presidente, vicepresidente y vocal los cuales representan al grado durante el año escolar. Es un ritual que los padres fijen una fecha para realizar un paseo de integración con todas las familias del grado. También, a mediados del año lectivo se realizan los juegos internos de “padres de familia” donde pueden organizar diferentes equipos deportivos como fútbol, básquetbol y vóley. Por medio de estas actividades, los padres se van conociendo entre ellos y formando amistades, a pesar de que entre algunos ya se conocen ya que al ser del mismo “nivel social” probablemente asistieron al mismo colegio/ universidad o se conocen profesionalmente.

8. ¿Cuál es el lenguaje escrito y hablado informal/ formal visible y audible?

La institución es bilingüe, sin embargo el lenguaje hablado y escrito en su mayor parte es el español. El personal administrativo y de mantenimiento se dirige a padres y estudiantes en español. Las profesoras se dirigen en español (oral y escrito) a padres y entre ellas. También en su mayoría las familias se dirigen en español entre ellos.

En la parte académica, las profesoras especiales de música/educación física y lenguaje se dirigen en español a sus alumnos. Las profesoras titulares o tutoras son las encargadas de la inmersión al inglés de sus alumnos por lo que se deben dirigir a ellos en este idioma. Es decir que el idioma inglés se habla en el aula principal de los alumnos, mientras ellos están con sus profesoras titulares o tutoras.

9. Se percibe formalidad u informalidad

Se puede percibir tanto formalidad como informalidad. La formalidad es percibida en la vestimenta del personal, las personas que trabajan en el área administrativa tienen un uniforme casual (pantalón beige y blusa/camisa), el personal docente utiliza pantalón beige y polo azul, el personal de mantenimiento y seguridad utilizan jeans y polo de color vino con gorra, los estudiantes también utilizan uniforme para los más pequeños es un calentador azul, y para los niños de 2do de básica para arriba es “blue jeans” y polo gris todos con el logotipo del colegio. El uniforme hace percibir un ambiente de estructura y formalidad.

Por otro lado, también se percibe la informalidad en la forma de tratarse entre compañeras de trabajo, y también hacia padres de familia y estudiantes ya que se los trata con apertura y espontaneidad en el ambiente del diario vivir. Esto es positivo porque se siente un

ambiente relajado y feliz. Sin embargo también se vive la informalidad cuando se debe tener mayor organización como en la formación de un calendario de actividades, envío de circulares y comunicaciones para profesoras, alumnos y padres de familia. Los cuales se envían esporádicamente sin una guía/horario formal.

10. ¿Cómo se maneja la orientación de nuevo personal/ alumnos/ padres?

Nuevo personal:

Esta es un área donde que se podría mejorar ya que al firmar el contrato de trabajo, nuevas profesoras no reciben una “descripción de trabajo” con sus obligaciones. Tampoco existe un “manual de procedimiento” que describa “cómo se hacen las cosas aquí”. Al llegar una profesora nueva las otras profesoras de su mismo grado usualmente le ayudan a acoplarse y le guían en su diario vivir. Esto es realizado en forma voluntaria por parte de las otras profesoras y de una manera informal.

Nuevos Alumnos y padres:

Los nuevos alumnos se contactan directamente con admisiones y la persona encargada recibe a los padres y al estudiante nuevo. Los padres tienen una inducción a la institución con un “tour” durante el cual se les explica la misión y visión, los valores y el currículo de la institución. Tanto padres como alumnos tienen una evaluación psicológica y los alumnos toman la prueba de admisión. Una vez admitidos antes de empezar el año lectivo hay un evento llamado “día de integración” el cual es realizado en un día sábado, donde padres y estudiantes nuevos y antiguos vienen al colegio a conocer su nueva aula, profesores y metodología; realizan actividades de integración para lograr una mejor adaptación para el primer día de clases. En la sección de preescolar la gran mayoría son nuevos estudiantes y el

día de integración es un éxito. Los pequeños salen con recuerdo de su nueva clase – usualmente una manualidad correspondiente al animal por el cual lleva el nombre su aula para ayudarlos a recordar cuál será su clase.

IV.B. Breve historia de la institución educativa

En el 2004 un grupo de personas emprendedoras y preocupadas por la educación en el Ecuador tuvieron la idea de fundar un colegio en Quito que fuera diferente y que no fuera un “colegio tradicional”. El principal fundador era un profesor universitario, economista, y una figura pública, que tenía a sus hijos en un colegio privado muy reconocido y de un status socioeconómico alto en la ciudad de Quito. Él se cuestionaba mucho la educación tradicional-memorística. El segundo miembro fundador también había pertenecido a otro colegio de gran prestigio en la ciudad, el cual no llenaba sus expectativas para la educación de niños y jóvenes para el futuro. Lo que si tenían claro ambos fundadores era que buscaban crear un colegio con tendencias internacionales, de alto nivel académico y bilingüe como es ahora la institución ya que tiene el programa del Bachillerato internacional (BI).

Cuando se generó la “idea,” los fundadores sabían que los tiempos habían cambiado desde que se solían empezar los colegios desde una casa. Ellos estaban convencidos de que estaban en una época donde para impactar tenían que empezar de algo grande, ya que en Quito había muchos colegios de gran prestigio, y ellos tenían la meta de también crear una institución que no solo se iguale en cuanto a prestigio pero que también implemente iniciativas fuera de lo tradicional. Sin embargo, los fundadores no tenían todavía la infraestructura terminada. Estaban conscientes de que en el medio en que ellos querían estar no era fácil confiar en una

institución nueva. Por lo cual tuvieron que buscar inversionistas y empezar con una maqueta y una oficina en Quito, en donde futuros inversionistas y constituyentes pudieran llegar para escuchar más sobre el proyecto educativo y tomar una buseta con el logotipo de la futura institución para visitar el terreno en donde se iba a construir el colegio. En Junio del 2005 solo estaba construido lo que ahora es la oficina de administración y recepción, pero los padres podían ver todo el terreno y los planos. Esto ayudo a resolver el conflicto de no tener un espacio físico finalizado, ya que al ver el proyecto, mucho futuros padres de familia se quedaban impresionados y le dieron una buena acogida al proyecto. Para el 2006 ya estaba construida la primera etapa del colegio, el preescolar.

El primer año que el colegio abrió las puertas al público fue el año lectivo 2006-2007. Para este periodo se contrataron profesores con mucha experiencia, entre ellos, la directora que hasta hoy en día maneja la sección de preescolar, una directora de primaria y una rectora. El colegio empezó con una estructura pequeña con 110 alumnos, había tres aulas de pre kínder, un aula de kínder (1ero de básica), un aula de 2do de básica, un aula de 3ro de básica y un aula de 4to de básica.

En los años posteriores se consiguieron los tres programas del BI. El programas del Programa de Escuela Primaria (PEP), El programa de los años intermedios (PAI), y el programa de Diploma (DP) del Bachillerato Internacional (BI). Estos programas llegaron a dar a la institución mucho prestigio ya que era la primera institución educativa en el país en tener los tres programas del BI (directora preescolar, entrevista personal, Marzo 27 2013).

IV.C. Misión y visión

Visión:

“Ser una comunidad educativa bilingüe de líderes íntegros, motivadores, capaces de generar cambios para el futuro y enfrentar las exigencias del mundo con positivismo, decisión y autonomía para su beneficio y el de los demás.”

Misión:

“Ser una institución educativa de trabajo en equipo y proactivo, donde se valoran las diferencias personales, la diversidad cultural y donde las responsabilidades con la nación y el mundo son inculcadas y asumidas. Enseñamos para alcanzar la excelencia y lograr la comunicación, el respeto y el entendimiento intercultural.”

IV.D. Programa educativo

La unidad de análisis de la institución es la sección de preescolar la cual tiene como método curricular el PEP del BI, además de ser un instituto de inmersión de inglés ya que las clases son dictadas el 80 por ciento en inglés y 20 por ciento en español. El preescolar está compuesto por: 1) seis clases de preescolar (niños de 4-5 años) con capacidad de 18 alumnos. 2) cuatro clases de primero de básica (niños de 5-6 años) con capacidad de 25 alumnos, y 3) cuatro clases de segundo de básica (niños de 6-7 años) con capacidad de 25 alumnos. A pesar de ser un instituto privado debe regirse al Ministerio de Educación del Ecuador. Según el ministerio las clases de preescolar son parte de lo que se denomina “educación inicial (...)la

cual promueve el desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, según la Ley de educación Intercultural artículo 27 este nivel de educación no es escolarizado y comprende infantes de 3-5 años” (Ministerio de Educación del Ecuador, n.d). Por otro lado, primero y segundo de básica forman parte de la “educación general básica (EGB) la cual comprende 10 niveles de educación básica desde primero de básica hasta decimo de básica. El primero y el segundo de básica tienen que regirse a los 5 bloques curriculares que propone el ministerio de educación en su malla curricular, las cuales pueden ser leídas a profundidad en la página: <http://www.educacion.gob.ec/actualizacion-curricular-eeqb.html>. La institución al tener el programa PEP el cual abarca 4 Unidades de Indagación para preescolar, y 6 Unidades de Indagación para 1ero y 2do de básica, tiene que unir los dos currículos para poder funcionar a los estándares ecuatorianos e internacionales.

IV.E. Ocasiones especiales

Como en todo colegio existen ocasiones especiales en la que los miembros de la institución participan y se reúnen. Se va a describir algunos de los eventos más relevantes a la unidad de análisis, ya que estos han ayudado a formar y mantener la cultura de la Institución. Estos son: “Día de integración,” “Spirit days,” “Show de Navidad,” “Día de los abuelitos,” “Partidos internos,” “Clases demostrativas,” “El día de la familia” y “Desayunos de cumpleaños”.

Día de Integración:

Cuando un estudiante nuevo es admitido a la institución antes de empezar el año lectivo hay un evento llamado “Día de integración” el cual es realizado un día sábado, donde padres y estudiantes nuevos vienen al colegio a conocer su nueva aula, profesores y metodología; realizan actividades de integración para lograr una mejor adaptación en el primer día de clases. Ya que en la sección de preescolar la gran mayoría son nuevos estudiantes el día de integración es un éxito. Los pequeños salen con “recuerdos” de su nueva clase usualmente una manualidad correspondiente al animal por el cual lleva el nombre su aula, para ayudarlos a recordar cuál será su clase.

Spirit Days:

Son realizados el último viernes de cada mes, el objetivo de este día es resaltar uno de los perfiles de la comunidad BI (pensadores, buenos comunicadores, audaces, solidarios, íntegros, equilibrados, mentalidad abierta, informados e instruidos, reflexivos). Los alumnos y profesores pueden venir vestidos con ropa diferente o disfraces que resalten el perfil. Las profesoras de la sección de preescolar realizan una pequeña obra de teatro, títeres o evento para resaltar dicho perfil. Es un día de fiesta donde todos se divierten y se unen.

Show de Navidad:

Se lo realiza la segunda semana de Diciembre, cada grado prepara un “Show de Navidad” en el que los niños cantan 2 canciones en inglés y 2 en español. Los grupos son dirigidos por sus profesoras de español e inglés correspondientemente con la ayuda de la profesora de música. Los niños se disfrazan de diferentes temas Navideños.

Día de los abuelitos

Los abuelitos son invitados un día en el cual las profesoras preparan una canción en inglés y una poesía/canción en español. Los niños realizan una manualidad con respecto a la unidad de indagación que se está estudiando. Los abuelos pueden ver y vivir el método lúdico de enseñanza que maneja la institución.

Partidos Internos

Los niños de preescolar participan en un campeonato de fútbol interno, en el que juegan contra los otros paralelos de su mismo grado. Los padres de familia juegan un rol muy importante en el desarrollo de este evento, ya que son ellos los que eligen el uniforme y animan a los equipos. Hay tres partidos y una final en la que los padres de familia asisten y todos los niños juegan.

Clases demostrativas

Antes de finalizar el año lectivo se realiza una “clase demostrativa” a padres de familia. En la que ellos pueden ver la dinámica del grupo y como sus hijos han aprendido.

Día de la familia

Es un evento a nivel de todo el colegio, donde hay presentaciones artísticas de los estudiantes de todo nivel, comida y juegos para la diversión de toda la familia.

Desayunos de cumpleaños

Es un evento interno de la sección de preescolar el cual fue iniciativa de dos profesoras, para celebrar los cumpleaños de las personas que forman parte del preescolar.

También es usual que se realicen eventos de este tipo para baby showers y despedidas entre compañeras de trabajo. Este evento es manejado y financiado por las profesoras.

IV. F. Resultados de las entrevistas

IV.F.1 Entrevistas a profesoras y personal administrativo.

Pregunta 1: ¿Cuántos años trabaja en la institución?

Las respuestas van de 1 a 5 años. Dado que el colegio tan solo tiene 7 años de vida, esto es bastante tiempo para algunas profesoras. Quiere decir que algunas de las profesoras han estado casi desde el inicio de la institución y se han mantenido en su trabajo.

Pregunta 2: ¿Quién considera es el líder de preescolar, porque cree que es el líder, que tipo de líder cree que es?

En esta pregunta se le indico a los entrevistados los tres tipos de líderes (autocrático, democrático y laissez faire). Las respuestas fueron unánimes ya que todos consideran que la líder del preescolar es la directora, la cual es considerada una líder positiva, carismática, humana, alegre quien se preocupa y busca el bienestar de todos. En su mayoría está caracterizada por ser una líder democrática ya que mantiene reuniones constantes con sus profesoras, pide sus opiniones y está abierta a nuevas ideas. Por otro lado en una encuesta se la considera como una líder laissez faire, ya algunas profesoras dicen que pueden hacer lo que ellas quieran. Esto es visto negativamente y positivamente a la misma vez, ya que se menciona

que hay falta de control y retroalimentación, pero al mismo tiempo dicen que les gusta la independencia que tienen dentro de su trabajo.

Pregunta 3: ¿Que has aprendido de líder, cuáles son sus fortalezas, sus debilidades?

En general la líder es muy apreciada y querida por todas las profesoras a su cargo. Tiene muchas fortalezas las cuales ha transmitido al equipo de trabajo como: seguridad en sí misma, experiencia, positivismo, paciencia, tolerancia, compromiso dentro de la institución, mente abierta, buena comunicadora, buen manejo de personal y padres de familia. Se menciona en diferentes entrevistas su cualidad de ser “humana” en el sentido en que apoya personalmente a sus profesoras. Por otro lado también existen patrones que se repiten en las debilidades mencionadas. El más importante es la falta de organización debido a que trata de abarcar mucho trabajo, la falta de tiempo y la falta de delegación del trabajo. Se insinúa que no existe un calendario de fechas importantes y que todo es hecho a última hora. Por último en una de las entrevista se señala que también existe una falta de actualización de información académica.

Pregunta 4: ¿Cuale crees que son los valores/ presunciones del líder y seguidas por el grupo?

Como hemos visto la líder es una persona positiva y de mentalidad abierta, por lo que espera que el grupo también lo sea. Los valores que han sido seguidos por el grupo y que este considera importante es: el respeto, la honestidad, la colaboración, el compromiso, la puntualidad, el buen trato, la participación y la independencia.

Pregunta 5: ¿Que presunciones sobre valores y forma de “hacer las cosas” existe en el lugar de trabajo?

El patrón encontrado en la mayoría de entrevistas señala que las “cosas” en la institución se hacen informalmente. El personal se siente que no está guiado que nada es concreto y sobre todo que muchas veces el trabajo es improvisado.

Pregunta 6: ¿Cual crees tú que es tu aporte hacia el equipo de trabajo?

En general la cultura de las profesoras tiene un espíritu de colaboración y compromiso. Que a pesar de los inconvenientes, tienen un buen ambiente de compañerismo y saben trabajar en equipo.

Pregunta 7: ¿Cómo sientes que te trata la institución?

En este punto existen diferencias entre las entrevistas. Dos de ellas dicen no sentirse valoradas. Mientras que las demás se sienten bien debido a sus compañeras de trabajo y porque les dan libertad de trabajar como ellas quieran en sus aulas. Cabe recalcar que la última semana de abril las autoridades de la institución dieron a conocer los reglamentos del Ministerio de Educación, y al querer aplicar a la calificación “A” no podrán retener a profesoras que no tengan su título refrendado en la Senescyt. La gran mayoría de las profesoras de la sección de preescolar están estudiando, terminando la carrera, o son solamente egresadas por lo cual no podrán seguir trabajando ya que deben tener su título. Esto ha causado malestar e incertidumbre no solo para las personas que se van sino también para las que se quedan ya que su equipo de trabajo va a cambiar drásticamente.

Pregunta 8: ¿Como reconoce tu trabajo la Institución?

La percepción real o no, es que el trabajo no es reconocido dentro de la institución. Se menciona la falta de retroalimentación real en algunas de las entrevistas, y una remuneración que no está de acuerdo al trabajo y experiencia. También en dos entrevistas se menciona promociones y que en este sentido han reconocido su trabajo.

Pregunta 9: ¿Cómo es tu grupo de trabajo como te sientes dentro del?

En general todas las entrevistas indican que en la cultura hay mucha colaboración, y confianza entre compañeras de trabajo. Se menciona que son como una gran familia, un equipo dentro del cual se logra tener las mismas ideas y respetan la opinión de las demás personas.

Pregunta 10: ¿Tuviste algún tipo de inducción cuando entraste a trabajar en la Institución?

Las respuestas son unánimes, la mayoría reporta no haber tenido ningún tipo de inducción formal a la Institución. Sin embargo mencionan que gracias al compañerismo, o mediante la guía de su profesora titular en el caso de las asistentes; fue que entendieron los procedimientos. En el caso de una persona del área administrativa, tuvo 3 horas de capacitación y un papel muy básico de sus funciones.

IV.F.2 Entrevista a profesoras que son madres de familia

Pregunta 1: ¿Por qué escogieron el colegio?

La mayoría dijo que porque ya trabajaban ahí o porque iba a trabajar ahí. También porque el trabajo les da la oportunidad de estar con sus hijos. También se menciona que la infraestructura es un gran atractivo.

Pregunta 2: ¿Cuál es su percepción de las fortalezas y debilidades?

Las fortalezas mencionadas son: la infraestructura, el marketing (como en el día de integración), el alto nivel de inglés, y las buenas profesoras. Entre las debilidades están: la inestabilidad en general, la desorganización y el hecho de que se presume que al colegio se lo ve como a una empresa no como a una institución educativa.

Pregunta 3: ¿Cómo fue su orientación al nuevo colegio?

En esta pregunta existen diversas respuestas, la primera entrevistada dice que hace 3-4 años hubo un curso, otra toma el día de integración como su orientación, y la última dice no haber tenido ninguna orientación.

Pregunta 4: ¿Que expectativas tenían antes de entrar, se han cumplido estas expectativas?

La expectativa más importante es que la educación y el inglés sea de alto nivel. También esperaban que sea una Institución organizada. Con respecto al inglés se menciona que si se ha cumplido gracias a las profesoras, en otro caso se menciona que han cambiado tres veces de profesora en el aula de su hijo y debido a esto el nivel académico ha bajado muchísimo.

Pregunta 5: ¿Se sienten parte de la comunidad?

En general no se sienten parte de la comunidad porque no hay una buena comunicación hacia los padres de familia. Como profesoras se sienten cómodas porque el ambiente de trabajo es bueno, pero se insinúa que existe una falta de reconocimiento económico y moral. En una entrevista se dice que no se puede ser juez y parte por miedo a represalias en su trabajo.

Pregunta 6: ¿Que comentarios bueno/ malos escuchan del colegio?

Los comentarios buenos son que la Institución tiene una buena infraestructura, un buen nivel de inglés, el currículo de BI y gente agradable. Los comentarios negativos incluyen la inestabilidad, desorganización, y que se les paga mal a los profesores. En una entrevista se menciona que algunas personas dicen que “que el preescolar es el cielo, la primaria el calvario y la secundaria el infierno”.

Pregunta 7: ¿Que evento en el colegio te ha llamado la atención?

Los eventos más importantes han sido: el día de integración, el show de Navidad y el día de la Familia.

Pregunta 8: ¿Cuál es el que más disfruta tu hijo?

Feria del libro en primaria, el día de los abuelitos, y en general se menciona que todos ya que los niños les gusta todos los eventos.

Pregunta 9: ¿Cuáles son los pros y contras de ser profesora y mama?

Entre los pros dicen que tener el mismo horario que los hijos, estar cerca de ellos, y sobre todo tener el 50 por ciento de descuento en la pensión. Los contras son no poder ser juez y parte y no poder ser objetiva ya que se sienten en desventaja.

IV.F.3 Entrevista a padres de familia

Pregunta 1: ¿Por qué escogieron el colegio?

Lo que más llama la atención a los padres de familia para escoger un colegio es la infraestructura, el prestigio y reconocimiento que este tenga.

Pregunta 2: ¿Cuál es su percepción de las fortalezas y debilidades?

Entre las fortalezas se identifica la infraestructura y el nivel de inglés. Como debilidad la organización en general y el poco espacio verde.

Pregunta 3: ¿Cómo fue su orientación al nuevo colegio?

El tour al colegio, se menciona que las personas son muy amigables.

Pregunta 4: ¿Que expectativas tenían antes de entrar, se han cumplido estas expectativas?

Las expectativas son un alto nivel académico especialmente en inglés, y tener amplias áreas verdes. El nivel de inglés se mantiene mientras que las áreas verdes no.

Pregunta 5: ¿Se sienten parte de la comunidad?

Esta pregunta varia, uno de los entrevistados dice que si recibe todas las comunicaciones aunque no sean a tiempo. Otro dice que la comunicación es pobre ya que no le llega la información.

Pregunta 6: ¿Que comentarios bueno/ malos escuchan del colegio?

Entre los comentarios buenos tenemos que tiene un buen nivel de inglés, que es un buen colegio en general. Los comentarios negativos nos indican que es una institución desorganizada, con alta rotación de profesores debido a una indebida remuneración.

Pregunta 7: ¿Que evento en el colegio te ha llamado la atención?

Los dos entrevistados tiene puntos de vista diferentes el uno dice que el Show de Navidad, mientras el otro dice que ninguno ya que parecen ser improvisados.

Pregunta 8: ¿Cuál es el que más disfruta tu hijo?

Esta respuesta fue igual en las dos entrevista fueron los “Spiri Days”, ya que los niños pueden ir disfrazados y lo disfrutan.

IV.F.4 Entrevista a personal de mantenimiento y seguridad.**Pregunta 1: ¿Cuantos años trabaja en la institución?**

Las respuestas son entre 5 y 7 años lo cual nos dice que las personas de mantenimiento y seguridad trabajan varios años en la institución, algunos desde el comienzo de la misma.

Pregunta 2: ¿Que le gusta de su jefe?

En general existe una buena relación con el líder recalcan su buen carácter, rectitud, justicia, buena actitud y comportamiento hacia los empleados.

Pregunta 3: ¿Que le gusta de su trabajo?

Este grupo de personas menciona que se sienten estable en su trabajo, ya que les tratan bien y se sienten a gusto en el trabajo.

Pregunta 4: ¿Que se podría mejorar?

En este grupo también se menciona la falta de organización como procedimientos de seguridad. En mantenimiento se menciona la falta de personal.

Pregunta 5: ¿Cuál es el ambiente entre compañeros de trabajo?

En general les gusta en ambiente y el compañerismo. Dicen “no es perfecto pero estamos tranquilos”.

Pregunta 6: ¿Cómo fue orientado al empezar el trabajo?

No existe ningún tipo de inducción formal, son los compañeros de trabajo quienes lo hacen informalmente. No hay nada por escrito solo verbalmente, por lo cual han terminado haciendo más trabajo del que para que supuestamente fueran contratados.

Pregunta 7: ¿Cuál es su compromiso con la institución?

Las personas se sienten comprometidas a cumplir con su trabajo.

IV. G. Análisis de las entrevistas

Para analizar los resultados de las entrevistas se han encontrado patrones de las preguntas principales. ¿Cuál es el rol del líder, cuáles son las fortalezas y debilidades del líder?, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución?, ¿cómo está formada la cultura según estas bases?

IV.F.1. Análisis del rol del líder.

En esta investigación se ha analizado que para el caso de instituciones educativas como es el caso de la unidad de análisis, la directora es la líder principal. Según Fayol (1949) la líder sigue algunos de los principios de administración que se han mencionado en las entrevistas, pero al mismo tiempo necesita trabajar en otros. *La unidad de comando y dirección* está muy clara entre los empleados de la unidad de análisis ya saben que la líder del preescolar es la directora, y que se deben dirigir a ella como su autoridad. También se menciona que es una líder que sigue los *principios de orden, equidad e iniciativa*. En las entrevistas mencionan esto como sus fortalezas ya que es muy apreciada por los empleados, dicen que es positiva, humana, justa, que alienta la independencia y participación de todos los miembros. Incluso ella misma menciona que “no le gusta imponer y confiar en el trabajo de las demás personas”.

Los principios que fueron mencionados como sus debilidades son: *autoridad y disciplina* ya que se menciona que no hay orden, no hay una estructura y “reglas claras” del trabajo. La directora menciona en su entrevista la “falta de tiempo” que tiene, razón por la cual el organizarse es un reto. Otros principios son la *división del trabajo y centralización* en una

entrevista se dice que el líder no sabe delegar el trabajo, mientras que otra entrevista dice que es una líder “laissez-faire” en el sentido que “les deja hacer lo que quieran” pero sin un orden.

Con respecto a la *remuneración y estabilidad de personal* la directora que se la menciona como líder no tiene el completo poder en estos principios, ya que al ser un colegio grande el gerente administrativo y directivo son los responsables de la remuneración y estabilidad del personal. Por las entrevistas hemos visto que existe un malestar principalmente entre las profesoras ya que dicen sentirse “no valoradas”, ya que no hay un sistema de remuneración según años de experiencia, títulos universitarios, o años de trabajo. Por otro lado la estabilidad del personal en este último año ha estado controlada por el Ministerio de Educación ya que exigen títulos universitarios y la mayoría de profesoras de la unidad de análisis no los tiene. Lo cual en cierta forma causa un doble discurso y por consecuente el malestar de las profesoras, ya que a pesar de que el ministerio de educación exige títulos universitarios, la unidad de análisis no los esté reconociendo con la remuneración.

Finalmente se menciona positivamente que es una *líder democrática*, ya que escucha sugerencias de los empleados/ profesoras y está dispuesta a dejar que tengan su opinión y decidan sobre su trabajo. Es decir que está dirigida hacia un *liderazgo transformacional*, que ayuda a que los empleados realicen su trabajo independientemente delegando funciones y responsabilidades a los mismos. Esto ha generado un compromiso con las profesoras, estas mencionan querer colaborar y estar comprometidas a su labor. Sin embargo existe una discrepancia ya que se menciona que le falta “delegar” pero al mismo tiempo da “independencia” a sus empleados. Esto se podría deducir que a pesar de querer dar libertad y responsabilidad en el trabajo, debe haber una estructura “manuales de procedimientos”,

“cronogramas de trabajo” y definidos para que el trabajo de todos tenga uniformidad y constancia. Es decir “organización” como se han mencionado en las entrevistas por parte de profesores, padres de familia y demás miembros de la comunidad.

IV.G.2. Análisis de la formación de la cultura por el líder

IV.G.2.a. Entre miembros de la institución

La formación de la cultura se puede analizar en gran parte mediante la relación entre los miembros. En la unidad de análisis las entrevistas de los empleados se dice que “es un grupo agradable, hay mucho compañerismo, es un buen ambiente, las personas se sienten a gusto en su equipo de trabajo”. Esto se vive y se siente dentro de la institución y entre los diversos grupos de empleados. Cabe recalcar que de las 37 personas que trabajan en la unidad de análisis 36 son mujeres (97por ciento), entre profesoras, personal administrativo y el personal de mantenimiento existe una cordialidad que se vive día a día.

Pascale (1985) en su obra nos indica que para mantener la cultura es vital la “sociabilización” y esto se puede lograr en siete pasos. Los cuales vamos a analizar dentro de la unidad de análisis según las entrevistas. *Selección de personal* en la mayoría de casos se siguió un proceso estandarizado de selección de personal, pero no para todos. *Experiencia de inducción* en esta pregunta en las entrevistas todas las personas afirman no haber tenido una inducción formal. *Dominio del trabajo*, las entrevistas dicen que “no hay nada por escrito”, descripciones de trabajo, manuales de convivencia, ni reglas claras. *Sistemas de recompensa y control*, no existen pagos por méritos o por antigüedad; sin embargo si hay promociones dentro de institución a cargos más altos según el desempeño. A pesar de esto en las

entrevistas dicen no ser valoradas “económicamente ni moralmente”, lo cual crea malestar.

Adhesión a los valores se observa y se afirma con las entrevistas que las personas están comprometidas con su trabajo, especialmente las profesoras que son madres de familia.

Refuerzo del folklore en las observaciones de los rituales y ocasiones especiales si se logra reforzar el folklore de la institución. Finalmente *modelos a seguir consistentes*, si existen ya que algunas personas han trabajado varios años y son modelo a seguir de las nuevas.

A pesar de las dificultades vividas desde el mes de abril con las nuevas leyes del Ministerio de Educación que harán que muchas profesoras tengan que ser despedidas, el ambiente de amistad y compañerismo ha sido aún más fuerte en el ambiente de trabajo. Es este compañerismo que ha mantenido a muchas profesoras dentro de la institución durante tantos años a pesar de las dificultades e inestabilidad de la administración. Es muy fácil deducir que este ambiente de “amistad” ha sido formado por la directora, ya que ha logrado formar colaboradores con compromiso y lealtad. Esto se debe gracias a su propia amistad con los mismos, por lo cual los empleados han visto que esta forma de ser de la líder es una característica a seguir y algo que se espera para “pertenecer al grupo”.

Por otro lado existe un grupo muy importante que define la cultura de la unidad de análisis. Este es el grupo de las profesoras que son madres de familia. En la unidad de análisis existen 36 empleados de los cuales 8 profesoras el 22porciento tienen hijos en la institución y reciben el 50porciento de beca en la pensión. Razón por la cual manifiestan un nivel de compromiso muy alto dentro de la institución. Estas no solo cuidan su trabajo sino que también cuidan la educación de sus hijos y se sienten comprometidas a mejorar la calidad de educación en el establecimiento. Mencionan que escogieron el colegio por su infraestructura, nivel académico y de inglés, pero al mismo tiempo dicen que las debilidades son la

inestabilidad y desorganización. Cabe decir que cuatro de estas profesoras no volverán al preescolar el próximo año debido a las razones antes mencionadas.

Las profesoras han formado la cultura según las creencias y presunciones de la líder. Restrepo (2012) nos dice que en los colegios se debe utilizar el liderazgo colectivo y adaptativo, y delegar las responsabilidades a profesores y estudiantes para que estos también sean líderes y así formar un plantel exitoso. Por otro lado se debe mantener el personal para lograr este *liderazgo colectivo* ya que para que se logre se necesita construir, capacitar y tener habilidades dentro de una misma posición de trabajo.

IV.G.2.b. *Con los padres de familia y personas externas.*

Sin duda los rituales y ocasiones especiales aportan para que los miembros de la comunidad se conozcan mejor, interactúen y sean partes activas de la cultura. En este caso “el día de la familia”, “clases demostrativas”, “tours” etc. antes mencionado apoyan a que los padres de familia y personas externas a la institución tengan un espacio para conocer más a los miembros internos y entre ellos. Por otro lado es muy importante desarrollar los procesos de comunicación y el uso de la tecnología de la información y comunicación (TICs) para lograr una mejor sociabilización de la información. En general no solo padres de familia sino también miembros de la comunidad mencionan que esto es un aspecto que se debe mejorar, ya que no siempre les llega la información a tiempo y tampoco existe un “manual de procedimientos” o “manual de convivencia” donde están todas las reglas claras.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Shein nos dice no “existe una cultura optima, solo una condición relativamente óptima” (1988, p. 8). Es decir nunca vamos a encontrar una organización o institución educativa que sea perfecta. La realidad es que vivimos en un mundo cambiante, donde el personal cambia, los líderes cambian, los agentes internos y externos cambian, por ende la cultura es cambiante.

Dentro de la unidad de análisis se puede recomendar poner más conciencia de que la institución es un sistema social, donde sus líderes deben y están en la obligación de formar una estructura interna con procesos administrativos claros como son el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación asertiva (a su tiempo, clara y concisa), descripciones de trabajo, sistemas de selección etc. (Lunenburg, Orstein, 2007). El líder es la persona que debe controlar esta estructura interna para consolidar la cultura. Si se maneja bien la parte interna se podrá afrontar con más seguridad cualquier reto externo. El reto externo que al momento está viviendo la institución son los cambios del ministerio de educación mencionados antes sobre el personal docente. Por lo que podemos concluir que a pesar de estos cambios la institución no tendrá ningún problema en afrontarlos pesar de perder personal, si se tiene una estructura interna solida con líderes positivos y proactivos.

La directora y líder de la unidad de análisis es aceptada por sus ideas y personalidad. El hecho de que es querida por sus colaboradores hace que los mismos se sientan comprometidos con la institución. Sin embargo la falta de organización crea incertidumbre, malestar y falta de motivación entre los empleados, que si bien se sienten comprometidos con la institución no se sienten conformes. En la investigación hemos llegado a comprender que la cultura influye en el éxito de la organización, el rendimiento individual o colectivo son

comprendidos por la cultura (Shein, 1988). Es decir si una persona no comprende o no encaja dentro de la cultura es improductivo o se simplemente se va. Es el líder quien tiene que manejar los grupos hacia una cultura proactiva y eficaz. Se recomienda que la unidad de análisis trabaje en la adaptación interna y procesos internos, para que todos los miembros de la comunidad puedan integrarse completamente y comprender a cabalidad no solo los procesos sino también la ideología que los líderes de la institución desean fomentar.

Se puede considerar que la unidad de análisis tiene una cultura conflictiva. Por un lado es una institución de prestigio en la ciudad por tener un alto nivel de inglés y el Bachillerato internacional (como es percibida por la sociedad). Sin embargo la cultura interna esta en conflicto, ya que a pesar de que el personal se siente comprometido debido a los años de trabajo, apego a la institución y sus líderes; también manifiesta una inconformidad por la forma de manejo de las estructuras internas de la organización. Los padres de familia también muestran su conocimiento de la “falta de organización” y “falta de comunicación” que poco a poco puede llegar a desprestigiar a la institución.

Sería recomendable que se cambie la forma de pensar de que “aquí todas las cosas se hacen improvisadamente y a última hora”. Ya que si se tiene claro los inputs se podrá tener mayor éxito en los outputs de la Institución. En una empresa esto sería un mejor servicio y/o producto, pero en una institución educativa esto quiere decir personas entrenadas y una educación de calidad; es decir bien estar social a largo plazo para nuestro país.

Si se siguen estas recomendaciones ayudaría mucho en la formación de la cultura y la dinámica de “sociabilización” de sus miembros. Es decir entenderían a cabalidad cuál es su rol y función dentro de la institución. Evitando y erradicando este malestar común que se siente a todo nivel. Una organización sabía que quiere sobrevivir en el mercado inclusive en el

mercado de la educación sabe que debe mantener a su personal. No solamente mantener al antiguo personal, pero retener al nuevo y mantenerlo orgulloso de trabajar en la organización. En el caso de la unidad de análisis se debe mantener feliz inclusive a toda la comunidad incluyendo padres de familia y alumnos. Ya que de esta forma más que mantener una cultura, esta se hará sólida, fuerte y flexible a cualquier cambio es decir se llegara al éxito.

VI. BIBLIOGRAFIA

Alvesson, M (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks: California.

Barroso, J. (2005). *Liderazgo y autonomía en los centros educativos*. Revista española de Pedagogía. N232

Clarke, J, y Newman, J. (1997). *The managerial State*. SAGE Publications: London.

Espinosa, Flavio (2006). *Liderazgo y cultura en la Universidad San Francisco de Quito*. Tesis de grado. Quito.

Fayol, H (1949). *General and Industrial Administration*. Pitman: New York pp 20-41.

Herzberg, F (1993). *The Motivation to Work*. Transaction: New Burswick NJ.

Koestenbaum, P. (1999). *Liderazgo, la grandeza interna*. Mexico: Random HouseMondadori.

Lewin, K (1939). Lewin's leadership styles. Extraído el 26 de octubre del 2013.

http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/lewin_style.htm

Lunenburg, F. Orstein, A. (2007). *Educational Administration*. Wadsworth Publishings:Belmont, CA.

McGregor Burns, J (1978). *Leadership*. Harper and Row: New York.

McGregor, D (1960). *The Human side of Enterprise*. McGraw and hill: New York.

Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. Addison Wesley: Reading MA.

- Pareja, J.A. (2008). *Afrontar los conflictos en la institución escolar*. En j. GAIRIN y S. ANTUNEZ (Eds.). Organizaciones Educativas al servicio de la sociedad (Cd-Rom), Madrid: WoltersKluwer.
- Tomas, M. (1995). *Los conflictos organizativos, factor clave para el desarrollo organizativo los centros educativos*. Educar. P 61-76.
- Ouchi, W. (1982). *Theory Z and the schools*. School Administrator.
- Pareja, J.A. (2009). *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas*. Educ. Edu. Vol 12, No1, 137-152
- Pascale, R. (1985). *The Paradox of Corporate Culture: reconciling ourselves to socialization*. California Management review.26-41.
- Restrepo Abondano, J.M. (2006). *Discovering a new organizational culture within a very traditional University through learning strategies*. Bogotá: Universidad Del Rosario.
- Restrepo Torres, JM; Restrepo Torres, M. (2012). *Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios*.Edu.Educ.Vol.15, No.1, 117-129.
- Salmi, J. (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Washington: Banco mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A.
- Shein E. (1988). *La cultura y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores, S.A. Barcelona
- Southworth, f G (1998). *Leading improving primary schools*. The work of head teachers and deputy Heads (London, The Falmer Press).

Thurler, M (2000). *Innover au Coeur de l'établissement scolaire*(Paris, ESF editeur).

Tomas, M. (1995). *Los conflictos organizativos, factor clave para el desarrollo organizativo de los centros educativos*. Educar, (19) p 61-76.

Ministerio de Educación del Ecuador <http://www.educacion.gob.ec/actualizacion-curricular-eegb.html>.

VII. ANEXOS

V. A. Entrevista a la directora de la institución (Marzo 27, 2013)

1. Recapitular la historia de la empresa (cuando se fundó, quienes estaban involucrados, creadores de la cultura, valores, enfoques, metas)

En el 2004 un grupo de personas emprendedoras y preocupadas por la educación en el Ecuador tienen la idea de fundar un colegio en Quito que sea diferente que no sea un “colegio tradicional.” El principal fundador era un profesor universitario, economista, y una figura pública, que tenía a sus hijos en un Colegio privado muy reconocido y de un status social-económico alto en la ciudad de Quito. Sin embargo él se cuestionaba mucho la educación tradicional- memorística. El segundo miembro fundador también había pertenecido a otro colegio de gran prestigio en la ciudad, el cual no llenaba sus expectativas para la educación de niños y jóvenes para el futuro. Lo que si tenían claro era que buscaban fundar un colegio con tendencias internacionales, alto nivel académico y bilingüe como es ahora la institución ya que tiene el programa del BI (Bachillerato internacional).

2. Problemas críticos al comienzo (problemas de supervivencia y como se hizo frente los mismos).

Cuando empezó la “idea” los fundadores sabían que ya no eran tiempos de empezar los colegios es una casa, como solían empezar antes los colegios. Ellos estaban convencidos que estaban en una época donde para impactar tenían que empezar de algo grande. Ya que en Quito ya hay muchos colegios de gran prestigio, y ellos tenían la meta de también tener un colegio de “prestigio”. Pero no tenían todavía la infraestructura terminada. Estaban conscientes de que en el medio en que ellos querían estar no es fácil confiar en una institución

nueva. Por lo que tuvieron que buscar inversionistas y empezaron con una maqueta y una oficina en Quito, donde la gente llegaba les explicaba el proyecto educativo y los llevaban en una buseta con el logotipo de la institución al terreno donde se iba a construir el colegio. En junio del 2005 solo estaba construido lo que ahora es la oficina de administración y recepción, pero los padres podían ver todo el terreno y los planos, esto ayudo a resolver el conflicto de todavía no tener el espacio físico. Ya que al ver el proyecto mucho padres se quedaban impresionados y le dieron una buena acogida al proyecto. En el 2006 ya estaba construida la primera etapa del colegio, el preescolar.

3. Como vivía la gente con lo que ocurría (ansiosa, feliz, molesta etc.)

El primer año que el colegio abrió las puertas al público fue el año lectivo 2006-2007. Contrataron profesores con mucha experiencia, entre ellos yo quien dirigía pre kínder y kínder (1ero de básica). Yo dirigía la parte curricular en ese entonces. Empezamos con una estructura pequeña con 110 alumnos, habían tres aulas de pre kínder , un aula de kínder (1ero de básica), un aula de segundo, un aula de tercero y un aula de cuarto de básica. Éramos una rectora, una directora de primaria y yo la directora del preescolar. Las profesoras éramos felices llenas de energía ya que empezar y ser parte de un proyecto nuevo te genera más compromiso y ganas, era muy emocionante. Nos llevábamos muy bien entre la comunidad en general ya que el ambiente era muy familiar y pequeño, teníamos muy pocos alumnos. Integrar a los padres fue fácil ya que podíamos invitarlos a todos los eventos. Recuerdo nuestra primera “Fiestas de Quito”, un 90% de los padres de familia asistieron, jugaron “40” y se compartió “comida típica” entre todos padres, profesoras, y alumnos, hubo mucha fraternidad y compromiso por parte de todos hacia la nueva institución.

4. Cuáles eran las metas, valores, y presunciones en ese entonces y ahora:

La principal meta para la institución en su primer año fue alcanzar un nivel académico alto, y “educar en un ambiente feliz”. Lo cual siempre fue una ideología de los fundadores quienes querían una educación diferente y no tradicional. Queríamos y todavía es nuestra visión que los niños lleguen felices y que aprendan jugando.

Otro aspecto de los valores que yo misma ayude a crear es que existiera un “ambiente feliz” para todos, hasta para las personas de afuera. Cuando trabajaba en... (Otro colegio prestigioso de Quito), como ya tenía muchos años de funcionamiento y tenían pocos cupos para niños nuevos, ya ni les abrían la puerta a nuevos padres de familia que querían conocer la institución. El único contacto que tenían era con el guardia y lo que él podía decirles es que “no hay cupos” y que por eso no se les atendían. Algunos padres que eran conocidos míos me llamaban, yo les atendía en la puerta porque no les dejaban pasar y aunque sea les tomaba los datos: nombres y teléfonos porsiacaso yo sabía de un cupo. Ahora acá en el colegio tenemos la política de siempre atender a cualquier persona que desee información, aunque no tengamos cupos, pero atender a la gente darles el “tour” explicarles sobre el colegio para crear ese “ambiente feliz” que queremos transmitir.

5. ¿Cuáles eran y son las metas específicas a corto plazo, a largo plazo?

Las metas a corto plazo eran tener los tres programas del BI, el PEP (programa de escuela primaria) PAI (programa de años intermedios) PD (programa del diploma). A largo plazo nuestras metas son mantener la calidad y nivele académico y el próximo año 2013-2014 cumplir con la inspección del IB, para volver a aprobar el PEP.

6. Cuáles son sus métodos de trabajo y comunicación con el personal a su cargo.

Observaciones, trato de observar a mi alrededor todo lo que pasa con las profesoras, alumnos y padres. También utilizo reuniones una vez a la semana con todas las profesoras para estar en contacto con ellas y dar lineamientos del trabajo.

7. ¿Cuáles creen que son sus fortalezas? ¿Debilidades como líder?

Mis fortalezas son que soy una persona receptiva, no me gusta imponer, trato de confiar en lo que hace la gente. Si hay que llamarle la atención a alguna persona, me gusta hacerlo en privado y en confianza. Creo que para poder exigir primero tengo que saber. El trabajo dentro del BI demanda mucho trabajo colaborativo, todos debemos estar involucrados, valoro mucho a mis profesoras por su trabajo y esfuerzo.

Mi debilidad más grande es la falta de tiempo, tengo muchas responsabilidades administrativas y creo que una persona no puede abarcar tanto. También creo que tengo que involucrarme más en la parte académica, mejorar mi comunicación y definir los roles de cada persona. Como institución estamos constantemente cambiando y reestructurando, los procesos que no están bien encaminados y limitan a la comunidad.

8. ¿Cuál cree es su aporte hacia el equipo de trabajo?

Mi experiencia, ya que trabaje muchos años en otro colegio. Los otros miembros del SMT (Senior Management team) rectores y directores de las otras secciones del colegio también tienen experiencia de haber trabajado en otros colegios. Por lo cual podemos ver las debilidades y fortalezas para poder mejorar.

V. B. Entrevistas a profesoras (abril, 2013)

Entrevista profesora titular preescolar

1. **¿Cuánto tiempo trabaja en la institución?**
 - A. Menos de 1 año.
 - B. 3 años.
 - C. 5 años.
 - D. 3 años.
 - E. 3. Años.
 - F. 2 años.
 - G. 3 años.

2. **¿Quién considera es el líder de preescolar? ¿Por qué cree que es el líder? ¿Qué tipo de líder cree que es?**
 - A. La directora es una líder positiva enfocada en el bienestar de los alumnos.
 - B. La directora, es una líder carismática ya que todos los días viene alegre a trabajar, nos inyecta energía, no es solamente nuestra jefa sino también nuestra amiga. Los padres de familia la admiran y la quieren mucho. Se sabe los nombres de todas las personas que conoce niños y padres de familia, considerando que tenemos casi 300 alumnos en preescolar esto es impresionante, y si de alguno no se acuerda nos pregunta “ gordita como se llamaba este papito?”.
 - C. La directora, quien es una líder carismática muy humana. Nos ayuda en lo personal con nuestros problemas.
 - D. La directora, es una líder democrática siempre nos pregunta sobre nuestra opinión e ideas.

- E. Directora, es una líder muy humana entregada a sus profesoras nos hace sentir importantes.
- F. La directora, creo que es una líder democrática ya que escucha nuestras opiniones.
- G. La directora, para mi es una líder laissez faire ya que nos deja hacer lo que queramos.

3. **¿Qué has aprendido de líder, cuáles son sus fortalezas, sus debilidades?**

- A. Ella transmite seguridad, cuando he tenido algún problema ella me ha apoyado al 100%. Es una persona que escucha y aconseja. Una de sus fortalezas es que es imparcial, es igual con todas las profesoras no tiene favoritas. Una de sus debilidades es que deja todo para el último, no hay organización.
- B. He aprendido a manejar situaciones difíciles y conflictos con padres de familia, ella lo maneja de una manera extraordinaria, transmite seguridad, experiencia y compromiso. Sus fortalezas son, la manera de manejar el personal. Ella cree en nosotras, nos alienta a hacer nuestro mejor trabajo es de mente abierta. Es una persona muy sencilla y pero al mismo tiempo con mucha fortaleza. Sus debilidades son que le falta organización en sus tiempos para poder realizar todo el trabajo que está a su cargo.
- C. He aprendido de ver más las cosas buenas y no las malas, y de aprender de las malas. He aprendido a ser positiva frente a los conflictos. Fortalezas: es una persona muy humana. Nos da permisos cuando tenemos algún problema familiar o cuestiones de la Universidad. Debilidades: creo que debería ser más autoritaria en ciertas cosas, y aprender a delegar más el trabajo.

- D. He aprendido a ver el lado bueno de las cosas, personas y situaciones. Las fortalezas de la líder es que es una persona muy positiva, le gusta motivar a las personas. Es una persona que está verdaderamente “puesta la camiseta”, se apropia de cada situación. Es una persona imparcial y apoya a todas las profesoras por igual. Una de sus debilidades es la falta de organización, respetar fechas y tener un calendario de eventos.
- E. He aprendido a ser entregada a mi trabajo. Una de sus principales fortalezas es que tiene un buen manejo con la gente, tiene “tino” para decir las cosas. Es una buena comunicadora. Su debilidad es que no sabe delegar el trabajo.
- F. He aprendido a escuchar aunque no esté de acuerdo, a poner atención a los demás y a ser ordenada. Creo que su mayor fortaleza es su apertura a ideas, formas de pensar diferentes. Una de sus debilidades es que trata de abarcar mucho, por lo cual es desordenada.
- G. He aprendido de sus fortalezas a ser paciente y tolerante. Sus debilidades son la falta de organización en todo, y actualizarse en información académica.
4. **¿Cuáles crees que son los valores/ presunciones del líder y seguidas por el grupo?**
- A. Ella valora mucho el respeto, especialmente a la opinión de las personas. Nos da retroalimentación y crítica positiva.
- B. Ella es una persona muy abierta y colaboradora, creo que todas las profesoras hemos aprendido esto de ella. En general todas las profesoras del preescolar nos tenemos una buena relación entre nosotras, trabajamos mucho en grupo y nos ayudamos entre sí aunque no seamos del mismo grado. Esto es algo que la directora ha cultivado y apoya.

- C. Apoyar y defender a tus alumnos. Ser una persona honesta.
 - D. La puntualidad, y el buen trato con los niños, padres y compañeras de trabajo.
 - E. Que participes activamente, que te pongas la camiseta. Por ejemplo que te disfraces en los “spirit days” y que participes.
 - F. Tener una buena relación con las compañeras de trabajo y trabajar en equipo.
 - G. La directora espera que nos organicemos solas. Nosotras manejamos todo dentro de nuestra clase, lamentablemente muchas veces sin respaldo. Nos deja hacer lo que queramos.
5. **¿Qué presunciones sobre valores y forma de “hacer las cosas” existe en el lugar de trabajo?**
- A. Todo es “informal” es para el último minuto, esto es una debilidad de la institución en general. Cuando llegue no tuve ningún tipo de inducción, ni entrenamiento, las otras profesoras me ayudaban pero muy informalmente. Aun me siento un poco perdida.
 - B. Las personas que trabajamos ya algún tiempo en la institución sabemos cómo se hacen las cosas aquí por inercia, porque ya las hemos hecho muchas veces, incluso nos las arreglamos cuando no se planifica bien. Pero las personas que recién llegan, las profesora nuevas están perdidas, no existe ningún manual ni guía que les diga que hacer en cada ocasión. Somos las profesoras antiguas las que ayudamos informalmente a que se acoplen. Inclusive nosotras las “viejitas” nos sentimos perdidas.
 - C. Primero que nada tenemos un buen ambiente de trabajo, nos llevamos muy bien entre las profesoras. Existe mucha desorganización, tenemos múltiples jefes

(directora, coordinadora del PEP, Jefes departamentales por materia). Se contradicen y no sabemos qué es lo que tenemos que hacer. Falta de conocimientos de los jefes hacia lo que es preescolar.

D. Aquí todo es improvisado, “a la de cada quien”. Uno hace lo que puede nada está escrito en ningún tipo de manual.

E. Nadie te dice lo que tienes que hacer.

F. Todo es a última hora, no hay nada concreto o explícito de lo que se debe hacer.

G. Que con el tiempo se aprende.

6. ¿Cuál crees tú que es tu aporte hacia el equipo de trabajo?

A. Mi experiencia, mis ideas, me gusta hacer las cosas bien hechas.

B. Mi experiencia, el hecho de que me gusta trabajar en equipo y el ser muy colaboradora.

C. Soy una persona paciente y constante en mi trabajo.

D. Mis conocimientos adquiridos anteriormente. Soy una persona muy colaboradora, incondicional, me gusta lo que hago.

E. Me gusta tener grupos disciplinados y buenos académicamente. Les hago trabajar mucho en pocas palabras “les saco el aire”.

F. Mantener una buena relación con mis compañeras y ser un apoyo para ellas.

G. Trato de dar lo mejor de mí, soy una persona indagadora y me gusta mi trabajo tengo vocación.

7. ¿Cómo te sientes dentro de la institución?

A. No me siento apreciada, ya que debido a las exigencias del Ministerio probablemente voy a perder mi trabajo ya que me falta un año para graduarme en

Educación. Creo que no han manejado bien esto de “los despidos”, ya que todos nos sentimos muy mal y poco apreciados.

- B. Bien me gusta el ambiente de trabajo, mis compañeras. Últimamente siento mucho inseguridad dentro del trabajo ya que debido a reglamentos Ministeriales van a despedir a muchas profesoras. Tengo la incertidumbre de a quién van a contratar y como va a cambiar el ambiente.
- C. Que no valoran mi trabajo. Me falta 2 años para terminar mi carrera y por las disposiciones del Ministerio no puedo trabajar aquí al menos que tenga un título refrendado en la Senescyt.
- D. En general bien, me han dejado desarrollarme en mi clase y a mi criterio. En este momento todas nos sentimos incomodas porque sabemos que muchas tal vez ya no estemos aquí el siguiente año, es triste saber que tus compañeras/ amigas de trabajo ya no van a estar aquí.
- E. Bien, me gusta en equipo de trabajo. No sabemos lo que va a pasar el próximo año es incierto, el grupo de trabajo va a cambiar mucho.
- F. Bien, me gusta en equipo de trabajo.
- G. Bien, me dejan hacer lo que yo quiero.

8. ¿Cómo reconoce tu trabajo la Institución?

- A. No lo reconoce.
- B. En estos 3 años no me han subido el sueldo. En las evaluaciones que me dan, no me han dado herramientas para mejorar. No me pagan más por mis años de

servicio ni por mis títulos universitarios. Es decir, no me siento muy valorada, pero creo que esto es más debido a una ineficaz política por la parte administrativa.

- C. No lo reconoce.
- D. Realmente creo que no reconoce ya que los sueldos no son los justos para el trabajo que hacemos. Ellos se comparan con colegios fiscales y ese no es nuestro caso, deberían compararse con colegios privados del mismo nivel social y económico que la Institución. Además me gustaría más retroalimentación, que nos guíen y estar más claros en los que ellos quieren.
- E. Si lo ha reconocido en el sentido que me ha promocionado gracias a mi esfuerzo dentro de mi trabajo.
- F. Me promovieron, pero creo que les falta dar retroalimentación para mejorar en nuestro trabajo.
- G. No reconoce. No me dicen “estas bien” o “estas mal”. Los que me reconocen y me dicen algo verdadero es los padres de familia y los niños.

9. **¿Cómo es tu grupo de trabajo como te sientes dentro del?**

- A. Me gusta mi grupo de trabajo todas mis compañeras son muy colaboradoras, me siento triste por tener que dejar este equipo.
- B. Me encantan mis compañeras, todas trabajamos por igual somos un equipo muy unido.
- C. Todo el equipo del preescolar es como una gran familia, nos tenemos confianza y nos encanta trabajar juntas.
- D. Muy bien, nos llevamos muy bien todas trabajan.
- E. Trabajamos muy bien en equipo.

F. Excelente nos llevamos muy bien. Ojala siga así el próximo año con las nuevas profesoras que vengan.

G. Acoplada, siento que trabajamos en las mismas ideas. Respetamos nuestras opiniones y respetar mi palabra.

10. ¿Tuviste algún tipo de inducción cuando entraste a trabajar en la institución?

A. No, mis compañeras me han dicho las cosas que hay que hacer en el camino. Pero una inducción formal nunca la tuve.

B. No. Recuerdo que nos dieron una charla de bienvenida, un desayuno, nos explicaron ligeramente lo que era el BI y eso fue todo. Me hubiera gustado que me den una clase de cómo usar el planificador del BI, y un manual de instrucciones sobre los procedimientos a seguir. Todo esto aprendí en el camino equivocándome.

C. No.

D. Ninguna.

E. La profesora titular con la que trabaje fue mi guía, ya que el primer año fui asistente. Pero por parte de la Institución no tuve ninguna inducción formal.

F. No

G. Ninguna, mi inducción fue por inercia y gracias al compañerismo.

VI. C. Entrevista a personal administrativo (mayo , 2013)

1. **¿Cuántos años trabaja en la Institución?** 1 año.
2. **¿Quién considera es el líder de preescolar, porque cree que es el líder, que tipo de líder cree que es?**

La directora, es una líder democrática.

3. **¿Qué has aprendido de líder, cuáles son sus fortalezas, sus debilidades?**

Fortalezas: es una persona democrática.

Debilidades: Organización, disciplina y control a las profesoras. Dar mayor seguimiento a las planificaciones.

4. **¿Cuales crees que son los valores/ presunciones del líder y seguidas por el grupo?**

Es desorganizada, no sigue nada fijo.

5. **¿Qué presunciones sobre valores y forma de “hacer las cosas” existe en el lugar de trabajo?** Desorganizados.

6. **¿Cuál crees tú que es tu aporte hacia el equipo de trabajo?**

Trato de organizar y hacer las cosas a tiempo.

7. **¿Cómo es tu grupo de trabajo como te sientes dentro del?**

El ambiente es chévere con las profes me llevo bien con ellas.

8. **¿Cómo reconoce la institución tu trabajo?**

No reconoce ni económicamente ni verbalmente.

9. **¿Cómo es tu grupo de trabajo como te sientes dentro de él?**

Me siento muy a gusto, me gusta trabajar aquí,

10. ¿Tuviste algún tipo de inducción cuando entraste a trabajar en la Institución?

La persona que estaba antes que yo me dejó un papel muy básico de mis actividades. Tuve una capacitación de 3 horas, eso fue todo. Aparte de eso no he tenido ninguna capacitación.

VI. D. Entrevista a profesoras que son madres de familia (abril, 2013)

1. ¿Por qué escogieron el colegio?

- A. Por la infraestructura
- B. Porque era el lugar donde iba a trabajar
- C. Porque ya trabaja aquí.

2. ¿Cuál es su percepción de las fortalezas y debilidades de la institución?

- A. F: La infraestructura, el marketing, el día de integración.
D: inestabilidad, falta de compromiso de algunos profesores con los niños.
- B. F: Infraestructura, el nivel de inglés.
D: desorganización, seriedad, falta de compromiso de ser una institución educativa lo ven solo como un negocio.
- C. F: buenas profesoras en preescolar.
D: desorganización, hay cosas que no me entero como mamá pero como profesora sí,

3. ¿Cómo fue su orientación al nuevo colegio?

- A. Vine a un curso de mi antiguo trabajo, en esa época hace 3 o 4 años me dio el curso unos profesores muy buenos que desgraciadamente ya no están.
- B. El día de integración, un desayuno para los padres nuevos, pero no fue muy relevante.

C. No lo tuve.

4. ¿Qué expectativas tenían antes de entrar, se han cumplido estas expectativas?

A. Que tengan un inglés fluido, y un nivel de educación alto. El nivel de educación ha bajado este año le han cambiado 3 veces de profesora. Nadie ayuda.

B. Que sea un colegio organizado. No ha cumplido con mis expectativas.

C. Que iban a tener un inglés fluido. Esto si se ha cumplido gracias a las profesoras.

5. ¿Se sienten parte de la comunidad?

A. No me siento parte de comunidad porque como madre no me comunican nada. Como profesora no te valoran por el tiempo y cariño que pones, no hay reconocimiento económico, no moral.

B. No porque no puedo ser juez y parte. No puedo opinar como madre trabando en el colegio, siento que podrían tomar represalias en mi trabajo.

C. Como profesora si me siento parte, pero como mama me siento desubicada.

6. ¿Qué comentarios buenos/ malos escuchan del colegio?

A. B: que el inglés es espectacular, una buena infraestructura, que la gente es agradable.

M: que hay mucha inestabilidad de personal, desorganización, no cumplen lo que se proponen para el año.

B. B: es hermosa la infraestructura.

M: que el preescolar es el cielo, la primaria el calvario y la secundaria el infierno. El colegio es grande pero las clases pequeñas. No es una institución educativa es una empresa.

C. B: Infraestructura, el currículo del BI.

M: Mucha inestabilidad con los profesores, que se van porque no les pagan bien.

7. ¿Qué evento en el colegio te ha llamado la atención?

- A. Día de integración (Primaria el Show de Navidad y eventos en general son pésimos)
- B. El día de la familia, el show de Navidad, los demás son irrelevantes como el día de los abuelitos.
- C. El show de Navidad del preescolar es espectacular.

8. ¿Cuál es el que más disfruta tu hijo?

- A. Feria del libro en primaria
- B. Todos
- C. Día de los abuelitos.

9. ¿Cuáles son los pros y contras de ser profesora y mamá?

- A. Pros: Tengo el mismo horario que mis hijos. Aunque no me comuniquen me entero lo que pasa.
Contra: n/a
- B. Pros: Tengo el 50% de descuento en la pensión. Estoy cerca de mis hijos.
Contra: No puedo ser juez en las cosas que no me gustan o no me parecen del colegio.

C. Pros: Estoy cerca de mi hija

Contra: No puedo ser objetiva, me mantengo imparcial.

VI. E. Entrevista a padres de familia (mayo, 2013)

1. ¿Por qué escogieron el colegio?

A. Buena infraestructura

B. Es un colegio reconocido y prestigioso.

2. ¿Cuál es su percepción de las fortalezas y debilidades?

A

F: ingles, profesoras hablan bien inglés, infraestructura.

D: poco espacio verde, poca organización nos enteramos de las cosas a poco tiempo de que pasen.

B.

F: Buen nivel de inglés.

D: eventos, porque parece que no están bien preparados.

3. ¿Cómo fue su orientación al nuevo colegio?

A. No me acuerdo.

B. Nos recibieron en admisiones, nos dieron un tour del colegio. Fueron muy amigables.

4. ¿Qué expectativas tenían antes de entrar, se han cumplido estas expectativas?

A. Que mantengan el mismo nivel de inglés que tenían en EEUU (ya que vivíamos en este país), que mejore la infraestructura que tenga más espacio

verde. Lo del inglés se ha cumplido más o menos porque no todas las profesoras tienen un buen acento. La infraestructura no se ha cumplido porque cada vez hay menos espacios verdes.

B. Un buen nivel de inglés, buen nivel académico. Si se han cumplido.

5. ¿Se siente parte de la comunidad?

A. Sí, porque me llaman y me mandan mails informativos, pero como dije estos no son a tiempo.

B. No mucho porque no me entero bien de lo que pasa en el colegio. No me llegan los mails, solo a mi esposo. A pesar de que ya les he mandado varias veces mi email para que me agreguen.

6. ¿Qué comentarios bueno/ malos escuchan del colegio?

A. B: que hablan siempre en inglés.

M: que es desorganizado, alta rotación de profesores.

B. B: que es un buen colegio, con buen nivel de inglés.

M: que hay mucha rotación de profesores, que no les pagan bien y que por eso se van.

7. ¿Qué evento en el colegio te ha llamado la atención?

A. Ninguno. Todos los eventos parecen ser improvisados.

B. El show de Navidad de preescolar, es muy colorido, es corto lo cual es ideal para los niños pequeños.

8. ¿Cuál es el que más disfruta tu hijo?

A. Spirit days.

B. Spirit days, porque pueden ir disfrazados o con otra ropa.

VI.F. Entrevista a personal de mantenimiento y seguridad (mayo , 2013)**1. ¿Cuántos años trabaja en la Institución?**

A. 7 años.

B. 5 años.

2. ¿Qué le gusta de su jefe?

A. Su carácter, su rectitud, su justicia.

B. Se comporta bien, tiene una buena actitud.

3. ¿Qué le gusta de su trabajo?

A. Todo me gusta estar con los niños chiquitos.

B. La estabilidad de mi trabajo, el trato que me dan las personas me ha mantenido en mi trabajo contento.

4. ¿Que se podría mejorar?

A. Otra persona más para trabajar en mantenimiento porque solo somos tres y es mucho trabajo.

B. La seguridad interna. Hay muchas irregularidades nadie tienen claro cuáles son los procedimientos de seguridad.

5. ¿Cuál es el ambiente entre compañeros de trabajo?

A. Está bien, no es perfecto pero estamos tranquilos.

B. Es un buen ambiente de compañerismo.

6. ¿Cómo fue orientado al empezar el trabajo?

A. Las otras personas de mantenimiento me iban diciendo que hacer, y lo que me manda la jefa.

B. No, en otros lugares hay normas y estatutos por escrito. Aquí todo es solo verbal. Hay cosas que hago que no me conciernen pero lo hago por buena voluntad. Me contrataron como mensajería/conserjería pero estoy realmente ocupado de la seguridad.

7. ¿Cuál es su compromiso con la institución?

A. Cumplir con mi trabajo

B. Cumplir a cabalidad y responsabilidad mi trabajo.

