

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

**Recursos Humanos: Análisis de rotación de personal en los docentes del
Bachillerato Internacional en el colegio CEBI en la ciudad de Ambato**

Gino Sebastián Moya López

Marek Michalski Michalska, PhD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de licenciatura en administración de empresas

Quito, mayo de 2015

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Análisis de rotación laboral de los profesores del Bachillerato Internacional en el colegio CEBI en la ciudad de Ambato

Gino Sebastián Moya López

Marek Michalski Michalska, PhD..
Director de la Tesis

Arturo Paredes, M.Sc.
Coordinador Académico de Administración

Thomas Gura, PhD.,
Decano del Colegio de
Administración y Economía

Quito, mayo de 2015

© 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: Gino Sebastián Moya López

C. I.: 1803904273

Lugar: Quito, mayo de 2015

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos quienes han sido mis pilares y apoyo incondicional en todo momento.

A mis profesores y amigos quienes me han acompañado en todas las etapas de esta gran experiencia.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir esta maravillosa experiencia. Así mismo a mis padres quienes me apoyaron incondicionalmente hasta alcanzar una nueva meta. También a la institución CEBI quienes me abrieron las puertas de su prestigiosa unidad educativa para desarrollar esta investigación. Finalmente a la Universidad San Francisco de Quito por abrirme sus puertas y permitirme crecer personal y académicamente.

RESUMEN

La excesiva rotación de personal en el Colegio CEBI específicamente en el área del Bachillerato Internacional, llevó a que se analicen cuáles son las causas, motivos y posibles soluciones a este problema. Se realizaron entrevistas a docentes y autoridades que actualmente trabajan en la institución para observar varios aspectos, entre ellos, el clima laboral, motivaciones y desmotivaciones, como también el compromiso de los docentes con el colegio y con el programa del Bachillerato Internacional. Finalmente con todos los datos obtenidos se pudo saber cuál es la situación actual de los docentes y autoridades, para dar conclusiones y recomendaciones que ayudarán a conseguir un mejor clima laboral con mayor comunicación entre los involucrados del Bachillerato Internacional y así reducir la rotación de personal.

ABSTRACT

Excessive turnover in the College CEBI specifically in the area of International Baccalaureate took being analyzed what are the causes , reasons and possible solutions to this problem. Interviews with teachers and authorities currently working in the institution to observe various aspects , including the work environment, motivations and disincentives , as well as the commitment of teachers to the school and the International Baccalaureate program was conducted . Finally with all the data it was possible to know what the current situation of teachers and authorities , to give conclusions and recommendations that will help you have a better working environment with increased communication among stakeholders International Baccalaureate and thus reduce turnover staff.

TABLA DE CONTENIDO

CaPITULO 1: INTRODUCCION al problema	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Problema	11
1.3 Hipótesis.....	11
1.4 Preguntas de investigación.....	12
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1 Objetivo General	12
1.5.2 Objetivo Especifico	12
1.6 Justificación del estudio.....	12
1.7 Contexto y marco teórico.....	13
1.7.1 Bachillerato Internacional	13
1.7.2 Rotación laboral y teorías.....	13
1.8 Metodología.....	20
Capitulo 2.- Metodología y diseño de la investigación	21
2.1 Justificación de la metodología seleccionada.....	21
2.2 Herramientas de investigación	22
2.3 Descripción de participantes	23
2.4 Fuentes y recolección de datos.....	23
Capitulo 3.- analisis de datos.....	25
3.1 Detalles del análisis.....	25
3.1.1 Compromiso con la institución.....	25
3.1.2 Compromiso con el programa del Bachillerato Internacional	28
3.1.3 Clima Laboral.....	29
3.1.4 Motivaciones y Desmotivaciones.....	31
3.1.5 Motivos sobre excesiva rotación de personal	32
3.2 Importancia del estudio.....	33
Capitulo 4.- conclusiones	35
4.1 Respuestas a las preguntas de investigación.	35
4.2 Recomendaciones	36
Referencias	37
ANEXO A: ENTREVISTAS A PROFESORES.....	39
ANEXO B: ENTREVISTAS A DIRECTIVOS	51

CAPITULO 1: INTRODUCCION AL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

En la actualidad todos los negocios ya sea que brinden servicios o empresas de manufactura necesitan personal para poder desenvolverse con normalidad dentro de cualquier medio. ¿Pero que es el Recurso Humano y como se lo puede administrar adecuadamente en empresas dedicadas a la educación como es el caso del colegio CEBI de la ciudad de Ambato?

Para empezar quisiera describir brevemente que son los recursos humanos dentro de una empresa para ir entendiendo de mejor manera el tema principal. Los recursos humanos de una empresa como su nombre lo indica son los recursos que una empresa necesita o utiliza para su funcionamiento normal en cualquier medio (Alles, 2005).

Dentro de un colegio pueden ser varios y específicos como por ejemplo los administrativos, los de transporte o los profesores que son del área educativa, y es específicamente la que se va a tratar. Pero el problema no es que son los recursos humanos o en donde se los utiliza específicamente, el problema de todo administrador de recursos humanos es como administrarlos adecuadamente sin tener problemas laborales, como por ejemplo la excesiva rotación del personal.

La Rectora del colegio CEBI de la ciudad de Ambato, la master en educación Verónica López afirma que para su institución es un gran problema la rotación laboral y principalmente en la sección del Bachillerato Internacional, ya que en esta sección los profesores necesitan muchos cursos de capacitación. Si se va un profesor se está perdiendo un Recurso Humano capacitado y preparado para este tan importante programa internacional de educación. También se está perdiendo recursos económicos, ya que los

cursos que los profesores reciben normalmente son fuera del país. Lamentablemente la rotación del personal el último año en el colegio CEBI en la sección del Bachillerato Internacional fue de un 90%. Sin embargo este año está mucho mejor académicamente que el año pasado, así que de acuerdo con la Rectora del colegio, tampoco hay que juzgar la rotación laboral como algo malo, hay veces que puede ser beneficioso para cualquier empresa.

1.2 Problema

En los últimos años ha existido una excesiva rotación de personal en el colegio CEBI, en especial en el área del Bachillerato Internacional.

1.3 Hipótesis

H1: La excesiva rotación de personal en unidades educativas que tienen Bachillerato Internacional como el colegio CEBI, es causada por la falta de profesionalismo y entrega a su trabajo de parte de los docentes en esta área.

H1a: La excesiva rotación laboral depende de la comunicación entre los docentes y las autoridades.

H1b: Las fuertes exigencias de un programa internacional inciden sobre la rotación de personal.

Ho: La excesiva rotación de personal en docentes del Bachillerato Internacional se debe a causas personales de los docentes.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Qué factores influyen en la rotación de personal en el colegio CEBI?
- ¿Qué factores determinan la entrega de profesores en unidades educativas?
- ¿La complicación de un programa educativo internacional motiva o desmotiva a los profesores?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

El objetivo general de esta tesis es analizar qué tan comprometidos están los profesores del Bachillerato Internacional con el colegio CEBI

1.5.2 Objetivo Especifico

Analizar cuales son las causas y motivos para que exista demasiada rotación de personal en el área del Bachillerato Internacional.

1.6 Justificación del estudio

Uno de los colegios más importantes de la provincia de Tungurahua que ha trabajado ya mucho tiempo para obtener buenos resultados dentro del Bachillerato Internacional, está enfrentando un problema muy grave como es la rotación del personal más importante

dentro de la empresa. Por esta razón suponemos que se necesita observar, analizar y tomar decisiones administrativas para disminuir la rotación de personal. La disminución de la rotación del personal reduce de manera muy notable la cantidad de problemas actuales de la empresa y también disminuirá los costos administrativos que provoca.

1.7 Contexto y marco teórico

1.7.1 Bachillerato Internacional

El “Programa del Diploma (PD) del Bachillerato Internacional (BI) es un programa educativo de dos años de duración que se imparte en tres idiomas (inglés, francés, español) dirigido a estudiantes no universitarios entre los 16 y los 19 años. Fue fundado en Ginebra (Suiza) en 1968 por la Organización del Bachillerato Internacional (OBI). Actualmente se enseña en 3180 institutos, 907 de carácter público y 838 de carácter privado, de 127 países, con más de 600.000 estudiantes.” (IBO, 2008)

1.7.2 Rotación laboral y teorías.

1.7.2.1 Teorías sobre la Rotación de personal

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos (Jiménez, 2010).

El término de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Lay, 2009)

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo y casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. Por lo general, la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las renunciaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto periodo (mensual o anual), para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o para hacer pronósticos (Lay, 2009).

1.7.2.2 Índice de Rotación de Personal

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales. (Castillo, 2010)

1.7.2.3 Determinación de las causas de Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización (Valencia, 2012).

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización, podemos citar:

- La política salarial de la organización
- La política de beneficios de la organización
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos
(Chiavenato, 1999)

1.7.3 Importancia de los salarios

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. (PAHO, 2012).

El salario para las personas representa una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL

DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El salario para las organizaciones, es a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción. La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensiva), menor será la participación de los salarios y los costos de producción. En cualquiera de estos dos casos, los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado

- El salario para la sociedad: Es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive del salario.
- El salario para la estructura económica del país: Siendo el salario, elemento esencial del contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad (PAHO, 2012).

1.7.4 Clima laboral

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Navarro, 2010).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Peralta, 2002)

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización. (Peralta, 2002)

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Peralta, 2002)

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. (Peralta, 2002)

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura. (Peralta, 2002)

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección

(tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social). (Peralta, 2002)

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender su ambiente. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación. (Peralta, 2002) Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización (González, 2008).

1.7.5 La frustración en el trabajo

Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración. La frustración lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como: a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente) b) agresividad (física, verbal y psicológica) c)

reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.) y, d) alienación, apatía y desinterés. Es frecuente encontrar trabajadores “rendidos”, con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración. (González, 2008)

1.8 Metodología

La metodología a utilizarse en esta investigación va a ser cualitativa ya que se va a analizar solamente los resultados obtenidos por medio de entrevistas y a ningún momento se va a topar datos estadísticos. Se va a realizar entrevistas a autoridades y profesores del colegio así como también a ex funcionarios y profesores del colegio. Para tener mucho más peso en la investigación se realizara también entrevistas a otros directores BI de unidades educativas dentro del Ecuador.

CAPITULO 2.- METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Justificación de la metodología seleccionada

Existen tres tipos de metodologías que se pueden utilizar en una investigación para un trabajo de titulación, la primera puede ser cuantitativa, basada en procesos matemáticos para determinar una solución al problema de investigación, para esto en la investigación se debe poder obtener datos numéricos en cuanto al problema, analizarlos y resultado del análisis llegar a una conclusión, de igual manera se aplica la metodología cualitativa si no que esta metodología no se basa en datos numéricos, por el contrario se basa en datos cualitativos, es decir temas sociales que estén afectando al problema y por medio de la teoría relacionada con el tema de investigación encontrar una solución. La última metodología es la menos utilizada y para muchos expertos en investigación, esta metodología no existe, sin embargo si hay fuentes que la mencionan, se trata de la metodología mixta que contiene partes de las dos anteriores.

En este trabajo de titulación se va a utilizar la metodología cualitativa, ya que el problema se basa en buscar situaciones sociales que poseen los profesores de un área específica del colegio “CEBI”. Luego, por medio de la materia de Recursos Humanos y en particular de la rotación de personal, analizaremos cuales son los problemas y sus posibles soluciones. En este caso se descarta la metodología cuantitativa porque los datos numéricos que se van a obtener no son tan relevantes para, en base a ellos, plantear una solución al problema de investigación.

Otra razón fundamental por la que se eligió la metodología cualitativa es porque, para responder de una forma adecuada a las preguntas de investigación, se necesitan más

datos cualitativos que cuantitativos, ya que los problemas en cuanto a la rotación de personal que se vive en el colegio CEBI son problemas sociales, como la falta de profesionalismo o falta de vocación para el trabajo que están realizando los profesores, o problemas del entorno - como el clima laboral que se está viviendo en la institución.

2.2 Herramientas de investigación

La herramienta más importante que se va a utilizar en este trabajo de titulación son las entrevistas, que se aplicarán a profesores actuales y también a altos mandos del colegio CEBI que conocen y viven de cerca el problema.

Las entrevistas se definen como *“Un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. La palabra entrevista deriva del latín y significa "Los que van entre sí". Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.”* (Diccionario de la lengua española “DRAE”, 2012)

Se eligió las entrevistas porque de esta manera se puede analizar mucho más personalmente la situación actual de los profesores involucrados. Las entrevistas preparadas ayudarán a los entrevistados a expresarse de mejor manera respecto de su percepción del problema y con más detalles que si se hicieran encuestas. Todas las entrevistas se planificaron para la primera semana del mes de Abril del 2015. De esta manera se tendrá mes para realizar el análisis, conclusiones y respectivas recomendaciones.

2.3 Descripción de participantes

Las personas que se incluirán en el estudio y respectivo análisis son exactamente diez, seleccionadas específicamente en el colegio CEBI. Siete de ellas son docentes del área del Bachillerato Internacional y tres son directivos: Rectora, Vicerrector y Coordinador del BI. Las personas entrevistadas tienen entre los 25 y 50 años de edad, y cada uno de ellos cumple una función diferente en la institución.

2.4 Fuentes y recolección de datos

Para esta investigación se usarán dos tipos de fuentes para obtener la información. La fuente primaria construida por las entrevistas, por medio de cuales se va a obtener información importante de forma directa, que permite investigar a detalle el problema y afrontarlo. Generalmente la obtención de datos primarios es la más extensa y costosa, sin embargo gracias al apoyo de las autoridades del colegio CEBI el costo de esta investigación será relativamente bajo, ya que el colegio preparará una sala aislada donde se realizarán las entrevistas. El único costo que va a generar la obtención de datos primarios es el viaje de Quito a Ambato para realizar las entrevistas.

En cuanto a nuestra fuente secundaria, va a estar conformada por los artículos científicos de investigación que tengan relación con la materia de Recursos Humanos y en especial con la de rotación de personal, literatura que proporcionará la Universidad San Francisco de Quito. La ventaja de esta fuente es que para los estudiantes el ingreso es totalmente gratuito y la información es considerada como una de las más confiables. Este

tipo de información obtenida servirá en la investigación para sustentar las hipótesis y poder -en base a la teoría- analizar nuestras preguntas de investigación.

CAPITULO 3.- ANALISIS DE DATOS

3.1 Detalles del análisis

El análisis que se realizó corresponde a la interpretación de las entrevistas adjuntas como anexos. Después de analizar y observar cuales fueron las respuestas o temas más representativos durante las entrevistas, se decidió dividir el análisis en los cinco criterios de evaluación o temas que tienen relación con la rotación de personal en el colegio CEBI. Cada tema refleja el pensamiento de los profesores y autoridades así como el respectivo análisis académico, con el objetivo de tener las mejores conclusiones y recomendaciones posteriormente. Los criterios de evaluación son los siguientes:

3.1.1 Compromiso con la institución

Según los profesores actuales que trabajan en el área del Bachillerato Internacional del Colegio CEBI, el nivel de compromiso con la institución es alto. La mayoría de ellos se sienten comprometidos profesionalmente con la institución, sin embargo se considera necesario diferenciar que es compromiso profesional y lo que es compromiso con la empresa, que da la opción de tener compromiso profesional.

El compromiso con la institución implica estar totalmente entregado a la ideología que tiene la empresa, tener el compromiso de mejorar junto a la empresa y de cada vez ir puliendo los puntos bajos para hacerlos fortalezas. Esto no se observa en la mayoría de profesores que actualmente trabajan en la institución sino simplemente en la minoría. Por ejemplo, en la entrevista # 1 se aprecia a un profesor comprometido con la institución en un alto nivel, considerándose que es debido a sus 20 años de permanencia en la institución. Sin embargo un grave problema que se puede percibir mediante las entrevistas, es que

algunos profesores piensan que estar comprometidos con la institución significa o es lo mismo que “cumplir con el trabajo”. Sin duda este es un grave problema para la institución ya que primero “cumplir con el trabajo” debería pasar siempre. El trabajo de un buen profesional no solamente es para cumplirlo, por el contrario va mucho más allá de eso. Como se explicó anteriormente es ir de la mano con la empresa para mejorar día a día y ver en qué se está fallando, buscar soluciones en lugar de únicamente identificar problemas que se puedan generar en la empresa o inclusive con estos problemas intentar menoscabarla. Sin embargo esto no se ve en el colegio CEBI.

Otro aspecto importante que se identificó en las entrevistas, al momento de aplicarlas, es ¿Qué tan comprometidos se sienten con la institución. ? La mayoría de profesores no contestaron precisamente lo que se les preguntó, sino que primero respondían “siempre estar comprometidos”, pero al momento de explicar por qué lo están, se desviaban del tema. Lo que en la mayoría de los casos se pudo observar, es que muchos de los profesores se sienten comprometidos con los estudiantes más que con la institución. Esta realidad no se puede considerar como un factor negativo, ya que parte esencial de su trabajo es que los estudiantes reciban una preparación de calidad que les permita afrontar la exigencia de la educación universitaria. Sin embargo, el problema es que la mayoría de profesores actualmente confunden un supuesto compromiso con la institución con el compromiso de cumplir con el trabajo o cumplir con educar a los estudiantes.

Por otro lado, otra pregunta que nos ayudó a evaluar el compromiso con la institución fue la de “como se ve usted de aquí en dos años”. Esta pregunta tiene carácter indirecto al tema, pero permite conocer el pensamiento que tiene el profesor sobre el compromiso que tiene o no relacionado con su crecimiento junto a la institución. Las

entrevistas reflejan que 4 de 7 profesores, se ven teniendo alguna relación en el colegio como profesores del Bachillerato Internacional. Es un porcentaje bajo, ya que apenas el 57,14% de los profesores que están trabajando en esta área quieren continuar en su trabajo. Pero tampoco están muy seguros de ello, ya que como explicaban, eso dependerá de muchos factores. La otra mitad de los profesores, por medio de las respuestas obtenidas en las entrevistas, manifiestan que están buscando o están utilizando el trabajo actual como un puente para obtener trabajo como profesor en la Universidad. Esta actitud fortalece el considerar que no están comprometidos con la institución.

En cuanto al personal administrativo del colegio, las entrevistas revelan que están muy comprometidos con la institución. La señora Verónica López, Rectora y fundadora del colegio CEBI, siempre ha tenido clara la visión, misión y objetivos de la institución, y se han cumplido perfectamente. Gracias a ello ha sido posible lograr que el colegio sea la institución educativa más innovadora del centro del país en cuanto a programas académicos. Este hecho demuestra también que el compromiso de la rectora es muy alto y siempre en continuo progreso.

También entrevistó a Patricio Montufar quien actualmente está desempeñando el cargo de Vicerrector Académico. Es una persona con larga trayectoria educativa, su compromiso con la institución también es muy grande. Patricio Montufar fue el autor de la idea de extender la aplicación de los programas del BI a todas las secciones de la institución, es decir, empezar desde primaria y no solamente limitarse a tenerlos en el Bachillerato.

Finalmente, se entrevistó a la Sra. Margarita Sánchez -coordinadora BI del colegio- quien este año regresó a formar parte de la institución, después de haber estado

algunos años ausente por motivos personales. Sin embargo, ahora está completamente dedicada al colegio y lo único que ella espera es poder seguir creciendo con la Institución.

El análisis de las entrevistas a los directivos del colegio CEBI, evidencia que en el área directiva no existen problemas de compromiso con la institución, porque se sienten muy dedicados desde la fundación del colegio.

3.1.2 Compromiso con el programa del Bachillerato Internacional

Después de analizar el compromiso de los profesores y autoridades mediante las entrevistas. El análisis de esta sección se realizará unificadamente, ya aproximadamente en el 100% de los casos el pensamiento sobre el compromiso que toda la parte directiva y profesores tienen con el programa del Bachillerato Internacional, es el mismo.

El compromiso que presentan los profesores y autoridades del colegio CEBI sobre el programa del Bachillerato Internacional es muy alto. Esto se debe a que la mayoría de personas se sienten identificadas con la misión, visión y objetivos del programa. Los profesores piensan que es una exigencia que motiva, ya que se puede poner en relieve sus capacidades y todo el esfuerzo que ellos hacen en función de los resultados obtenidos por sus estudiantes en las evaluaciones del programa que son moderadas por sus profesionales vinculados al programa del BI en el extranjero. Los profesores piensan también, que el programa es algo diferente a lo que se hace en otras escuelas y colegios, especialmente en el sector público, donde muchos han tenido experiencia académica y profesional. Los profesores ven que es un programa de mucha exigencia para los estudiantes y para ellos, sobre todo que se necesita un permanente aprendizaje sobre nuevos temas internacionales.

Los profesores, sobretodo, se sienten comprometidos con el programa porque se les evalúa en el extranjero y para ellos esto es una motivación muy grande. Por otra parte es un alto compromiso, ya que les permite abrir las fronteras del conocimiento.

En el área administrativa se presenta el mismo caso y se confirma lo mencionado anteriormente. Las personas responsables de la administración, desde un principio vieron la posibilidad de aplicar este programa internacional como algo que iba a motivar a los estudiantes y docentes por las altas exigencias que se necesitan para presentar todos los trabajos que se realizan en base a los estándares establecidos por la IBO (International Baccalaureate Organization) a nivel internacional. Por esta razón el compromiso de los directivos y de docentes es muy alto en cuanto al programa BI. Se cree que este nivel de compromiso debería ayudar a la institución para motivar mucho más a los docentes y también servir como incentivo para sentirse más comprometidos con la institución.

3.1.3 Clima Laboral

Resultado del análisis de las entrevistas, se sintetiza que en el colegio CEBI se está viviendo un clima tenso porque cada una de las personas actúa motivada por sus propios ideales antes que por ideales en común de la institución. Es decir, que actualmente se cuenta con un grupo de personas y no con un equipo de trabajo.

Esta situación no solo se presenta a nivel operativo sino que está incluyendo al nivel directivo. De cierta manera se percibe un frágil liderazgo capaz de llevar de la mano a todos los integrantes con una misma ideología, por el contrario, cada persona trabaja - formando parte de este colegio- con su propia filosofía porque se considera como individuo que formando parte de un equipo que se rige a un bien común institucional.

El momento de preguntar a los entrevistados si existe alguien encargado del área administrativa, expresaron que la Rectora es la encargada entre otras responsabilidades también del área administrativa, lo que genera en el Rectorado un problema de sobrecarga de control en las áreas académica y administrativa, lo que está convergiendo en la falta de vinculación entre las áreas directiva y la docente. Por lo que se cree necesario que esta actividad debería asignarse a un Administrador incluyéndose el área de Recursos Humanos que lamentablemente se ve que está muy descuidada en esta institución, ya que no existe control ni mediciones en cuanto al Recurso Humano del colegio, que sin duda alguna constituye una herramienta que no se debe descuidar, porque de esta manera la falta de comunicación entre docentes y directivos está desgastando las relaciones y generando un clima laboral muy tenso que perjudica al rendimiento general de todo el personal.

Las opiniones vertidas acerca del clima laboral revelan que existen dos puntos de vistas muy marcados. El uno es el de los profesores que mencionan que no existe buena comunicación de parte de los directivos para cumplir con las obligaciones que ellos tienen, ya que no se les informa con el debido tiempo de anticipación de los trabajos que deben cumplir. De otro lado los directivos que se entrevistaron mencionan que los profesores no acatan las órdenes que se les imparte de manera adecuada, sin ninguna intención – como indican los docentes- de molestar a los profesores sino de dar cumplimiento a fechas establecidas internacionalmente para la entrega de trabajos. Por esta razón, la poca o mala comunicación que se establece actualmente en el colegio, el clima laboral no es bueno y sin duda es un factor que debe mejorarse administrativamente.

3.1.4 Motivaciones y Desmotivaciones

La motivación más grande dentro de la institución en términos generales constituye el programa del Bachillerato Internacional. El programa tiene muchos incentivos profesionales, entre ellos el crecimiento profesional, que es una de las razones que los profesores expresaron con mucha frecuencia para explicar que el programa es algo que sin duda les motiva. Lo ven como una actividad de nivel académico superior al estándar, por el mismo hecho de que el programa les permite ser calificados en el extranjero, lo que es un gran mérito profesional.

En el mismo sentido, en los directivos del área académica del colegio CEBI, se puede ver la misma motivación muy marcada. El tema del “Bachillerato Internacional” siempre está muy presente en todo el ambiente de la institución, lo que genera un gran compromiso con el programa. Los profesores sienten una gran motivación por seguir mejorando las calificaciones y rendimiento de los estudiantes, ya que lo consideran una gran oportunidad para seguir creciendo como profesionales.

Las desmotivaciones también existen actualmente en la institución. Una de ellas es la poca comunicación interna. La falta de comunicación afecta y perjudica el rendimiento de todos los involucrados en el programa desde los directivos, pasando por los profesores hasta los alumnos. La poca comunicación provoca malos entendidos y complicaciones en las relaciones de todos los integrantes de la institución. Esto sin duda debe mejorarse, para que puedan conseguir mejores resultados y cambiar el esquema, haciendo que la comunicación dentro de la institución se convierta en un agente motivador para todo el personal.

3.1.5 Motivos sobre excesiva rotación de personal

La falta de comunicación o la mala forma de establecerla, se puede considerar como el motivo principal de la rotación del personal, debido a que conlleva a un sin número de situaciones que generan muchos malos entendidos. Por ejemplo, por un lado los profesores piensan que no se les da el tiempo necesario para cumplir con sus obligaciones que tienen y por otro lado los directivos piensan que impartirles una tarea les molesta. Este mal entendimiento exige una capacitación en aspectos de comunicación a todos los involucrados. La capacitación permitirá reconocer el problema, plantear alternativas de solución, implementar técnicas que permitan llevar a cabo las funciones administrativas de una manera adecuada, generando confianza entre las partes y consecuentemente crear un ambiente más estable entre las áreas administrativa y docente del Colegio CEBI.

La estabilidad laboral es otro aspecto que hay que mejorar en el colegio. Un clima laboral malo debido a falta de trabajo en equipo no genera una mejor comunicación y coordinación entre todos. Esta labor es fundamental para el Departamento de Recursos Humanos, que prácticamente en la institución no se encuentra bien estructurado.

El tema de los salarios también es un punto importante. Actualmente se está trabajando con un sistema de incentivos salariales, de forma poco adecuada. En el salario básico se recibe un extra por cumplimientos de parte del empleado durante todo el mes. Sin embargo, muchas veces se está mal interpretando este sistema de pago por la falta de comunicación de la parte administrativa hacia los docentes. Esto hace que muchas veces los docentes se sientan perjudicados económicamente lo que genera malestar entre los empleados. Es importante recalcar que en ningún caso la institución perjudica a sus

empleados con este sistema de pagos, que está siendo mal entendiendo. Todas estas situaciones fomentan la rotación de personal.

Después de analizar las razones mas mencionadas en las entrevistas, en cuanto a la falta de profesionalismo se cree, que queda descartado que la falta de profesionalismo es una de las razones principales o fundamentales para que haya demasiada rotación de personal. Como han manifestado los entrevistados, el programa del BI para todos es una motivación más, no una carga en su trabajo.

3.2 Importancia del estudio

Potencialmente este estudio podría contribuir a mejorar la situación actual del colegio CEBI en la ciudad de Ambato. El mejoramiento sería más interesante en el ámbito de ambiente laboral, para que de esa manera se reduzca la rotación de personal. Teniendo un sistema administrativo consistente con una mejor comunicación entre autoridades y docentes se lograría un buen ambiente laboral. Adicionalmente mediante un mejor manejo de los Recursos Humanos se lograría con la separación de la parte académica y administrativa.

Los que se beneficiaran con este estudio son todos dentro del colegio CEBI. Los directivos podrán apreciar las fallas que existen actualmente en la institución y mejorarlas. Los profesores podrán reducir el malestar debido a la mala comunicación y malos entendidos, lo que les permitiría sentirse más a gusto, teniendo un clima laboral mas placentero y efectivo al momento de cumplir objetivos. La parte administrativa del colegio, ya que se podrá tener un parámetro mas claro para trabajar en esta área con un control mucho mayor en cuanto a Recursos Humanos. Finalmente, los estudiantes ya que van a

tener un colegio mucho mas estable y mas capacitado para tener mejores resultados en el programa del Bachillerato Internacional.

CAPITULO 4.- CONCLUSIONES

4.1 Respuestas a las preguntas de investigación.

Después de haber entrevistado, investigado y analizado todos los causantes al gran problema de excesiva rotación de personal que se está viviendo en la actualidad en el colegio CEBI en la ciudad de Ambato se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El mayor problema que se encontró en el colegio CEBI, es la mala o poca comunicación que se esta dando entre directivos y docentes.
- El ambiente laboral no es el ideal y por esto existen profesores desmotivados con la institución.
- La falta de alguien encargado de la parte administrativa esta generando malestar en los trabajadores a nivel general de la institución.
- Un motivante muy fuerte encontrado en el colegio CEBI, es el programa del Bachillerato Internacional para docentes como también para los directivos.
- Las fuertes exigencias de la institución para muchos de los docentes son tomadas con un reto mas que como una desmotivación.
- La comunicación debe ser mucho más directa y precisa por las fuertes exigencias internacionales que presenta el colegio CEBI.

4.2 Recomendaciones

Con las conclusiones de estudio realizado, nuestras recomendaciones para disminuir la rotación de personal son las siguientes:

- Se aconseja contratar o nombrar entre el personal actual un administrador general que este a cargo de la parte de Recursos Humanos para mejorar la comunicación entre docentes y directivos. Esta Persona también tendrá más control de la parte administrativa para estabilizar este sector de la institución.
- Trabajar en incentivos para que los profesores estén más comprometidos no solamente con el programa del Bachillerato Internacional, si no también con la institución y así disminuir la rotación de personal también.
- Aprovechar que el programa del BI es una motivación para la mayoría de profesores para sacar el mayor provecho en su rendimiento.
- La comunicación dentro del colegio tiene que ser mucho mas directa. Esta parte hay que mejorar inmediatamente para no tener mayores mal entendidos y que los trabajadores no se despechen del trabajo por falta de comunicación.
- Se recomienda dividir la parte administrativa de la académica, ya que es muy complicado manejar estos dos aspectos siendo una empresa grande solamente por una persona.

REFERENCIAS

- Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ed. Granica
- Castillo, Eric. (2010). *Programa de orientacion para disminuir el indice de rotacion en el grupo financiero Scotiabank*. Obtenido de:
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30402/1/CastilloColorado.pdf>
- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill 5ª edición. México.
- Cook, Marshall. (2000). *Coaching efectivo*. Mc. Grawhill. Bogotá.
- Dessler, Gary (2011). *Administración del personal*. McGraw-Hill novena edición
- González, María del Mar. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Paraninfo. Obtenido de:
https://books.google.com.ec/books?id=GtBZ8Ci5CykC&pg=PA119&lpg=PA119&dq=Cuando+un+trabajador+act%C3%BAa+para+lograr+un+objetivo+y+encuentra+alguna+barrera+u+obst%C3%A1culo+que+le+impide+lograrlo,+se+produce+la&source=bl&ots=n1XPlzVfL8&sig=5-RPWFUFhARbJ_HKBJK9UegT4&hl=es&sa=X&ei=ZBdBVYeDKMaXNt-rgdgJ&ved=0CCoQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false
- IBO, (2008). *Acerca del IB*. Obtenido de: <http://www.ibo.org/es/about-the-ib/>
- Jimenez, Gabriel. *Rotacion de personal informes para empresarios*. Obtenido de:
<http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monograf%C3%ADa158.pdf>
- Lay, David (2009). *Administración de empresas*. Londres. Pearson.
- Licha, Isabel. (2000). *El enfoque de gerencia social. En diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Luna, Gabriela (2014). *Academia: Rotación de personal*. Obtenido de:
http://www.academia.edu/7648240/Capacidade_seladora_de_tamp%C3%B5es_cervicais
- Pan American Health Organization, PAHO. (2012). *Taller de expertos: Las políticas salariales*. Obtenido de:
http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=7843%3At

[aller-expertos-politicas-salariales&catid=526%3Ahuman-resources-health&Itemid=2054&lang=es](#)

Peralta, Rodrigo. (2002). *El Clima Organizacional*. Obtenido de:
<http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Rubio Navarro, Elena. (2010). *Los factores Humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa*. El mundo. Obtenido de:
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Valencia, Joaquín (2012). *Administración moderna del personal*. México: Pearson.

ANEXO A: ENTREVISTAS A PROFESORES

Entrevista # 1

Entrevistado: Juan Carlos Moscoso

Presentación

Buenos días mi edad es de 40 años, tengo 20 años de trabajar aquí en la institución, mi historia laboral es de docente de 20 años, de esos 20 años eh trabajado aquí en la institución. También eh trabajado como docente en la Universidad Católica sede Ambato y en el seminario mayor Cristo Sacerdote y eh sido varias veces talleciste y cursillista en algunos retiros para sacerdote y en temas teologales.

¿Qué rol desempeña actualmente en la institución?

Soy docente en el área de BI en la materia de Teoría del Conocimiento, también estoy a cargo de la coordinación del CAS y también de la materia del CAS, de igual manera de la materia de valores para el programa del PEB. También en función de los clubes que se da en la institución en cuanto a la formación religiosa o catequética.

¿Qué tan comprometido se siente con el Colegio CEBI y porque?

Completamente, el mismo hecho de haber permanecido en la institución 20 años de servicio uno con el tiempo comienza a hacerse parte de la institución y como comúnmente se dice se pone la camiseta de la misma, y eso es lo que le hace a un sentirse parte, que no es solo asalariado si no que es parte de la institución.

¿Qué tan comprometido se siente con el programa del BI y porque?

Mucho, aparte de comprometido me siento identificado porque es un programa que tiene como objetivo la paz mundial a través de la educación entonces tiene mucha afinidad con lo que yo eh estudiado y con mi estilo de vida, especialmente en las dos materias que yo imparto tanto teoría del conocimiento que tiene que ver con el desarrollo adquisición del conocimiento relacionado con la filosofía que también tuve el gusto de sacar mi licenciatura, como también con los aspectos morales con el CAS, la donación para los demás, entonces tanto el CAS como la Teoría del Conocimiento esta en el centro de todo lo que se va a estudiar y el objetivo del Bachillerato Internacional entonces esa es la fortaleza que a mi me da ese compromiso tan grande para trabajar en este programa.

¿Cómo describiría usted el clima laboral actual de la institución, primero en general y luego dentro de los que trabajan en el programa del BI?

Bueno, en realidad a mi me ah tocado ver pasar a muchísimos compañeros, eh visto pasar a muchos compañeros que se han ido, que han pasado a nivel general y en realidad el ambiente laboral hace varios años era muy llevadero, siempre ah sido exigente porque el nivel de la institución siempre ah sido de exigencia de superación, una de las cosas que tuve desde el primer día que entre a trabajar es que aquí iba a aprender a trabajar y es una de las cosas de la filosofía de la institución, que aquí te enseñan a trabajar a ser responsable y ah exigirte al máximo y es de esa manera en donde algunas veces a algunos profesores no les agrada y cuando ven que una persona se esta identificando o se exige, pues se incomodan con esa persona, hay un inconveniente que muchas veces la gente nos movemos por la ley del menor esfuerzo y cuando una persona quiere salir adelante sencillamente le dejan que trabaje solo, o tienen el dicho que hay que trabajar a perfil bajo o si no te ponen a hacer mas cosas, entonces lamentablemente es una de las realidades que se ve en la institución, y bueno esto también se esta viendo en los profesores del BI, tanto así que se ah llegado a que si tu cumples, tu te esfuerzas ser un poquito mas, mas no por ser mejor si no por dar una mejor educación a los estudiantes esto es mal visto por los profesores entonces si es un poquito fuerte el ambiente laboral en lo que es los profesores del BI. En cuanto a las autoridades del BI, lo que es coordinación, la guía del doctor patricio (vicerrector) y la fortaleza de la señora rectora, si uno aprende a escuchar, si uno aprende a hablar, a sustentar los argumentos es una gran fortaleza, pero si uno quiere imponer su criterio se vuelve en una imposición o en un obstáculo, y es por eso que muchas el ambiente laboral se puede convertir no se si en malo pero si en pesado.

¿Usted cree que el programa BI para un profesor es una motivación o una desmotivación?

Depende del profesor, completamente depende del profesor, si el profesor se siente identificado si el profesor le ve futuro en el BI es una gran motivación, pero si el profesor siente que el BI es una carga, que es una imposición, es una desmotivación. Es lo que esta pasando en los profesores del área fiscal, en el área fiscal del BI se sienten desmotivados porque no tienen capacitación y han sido impuestos el programa.

Usted cree que en todo el tiempo que va laborando en la institución ah visto mucha rotación de personal, y que factores cree que han determinado eso?

Eh visto muchísima rotación, mis primeros años en la institución era muy estable todo, se podía contar con profesores de altísimo nivel sin desmerecer los de ahora por supuestamente y eran estables, luego se dio este fenómeno de la rotación de profesores por varias circunstancias, primero por el ambiente laboral para ellos extra exigencia, había atenuantes externos como por ejemplo había colegios que esperaban que se capacite en la institución a los profesores para luego con un mejor sueldo se lo llevaban al profesor, los sueldos también fueron un atenuante y también lo que el ministerio de educación te ofrecía.

¿Cómo se ve usted de aquí en 2 años?

Primero yo creo que en una carrera ya exitosa en el BI, en dos años yo ya espero ser observador tanto del CAS como Teoría del Conocimiento para crecer en la carrera del BI, y también para poder ayudar en los talleres del CAS especialmente a los colegios fiscales que están incursionando en lo del BI.

Entrevista # 2

Entrevistado: María Eugenia Fierro

Presentación

Me llamo María Eugenia Fierro, soy docente de ingles en la institución, este es mi segundo año dentro de la institución. Yo viví en el extranjero aproximadamente por 13 año y ahí es cuando adquirí experiencia en cuanto lo que es trabajar con niños y actualmente estoy en la Universidad sacando mi título profesional.

¿Qué tan comprometida se siente con el colegio CEBI y porque?

Bueno desde un punto de vista profesional y ético pienso que cuando uno acepta un trabajo sabe el compromiso que tiene con el cumplir con ese trabajo entonces pues mi sentir en cuanto al estar comprometida con la institución es cumplir mi trabajo por el periodo establecido en el contrato.

¿Qué tan comprometida se siente con el programa del BI y porque?

La verdad pienso yo que me gustaría sentirme mas comprometido, pero siento yo que no estoy en ese nivel por falta de conocimiento, se me pidió que trabajara en este programa pero ah sido cuestión de auto educarme e interpretarlo por mi sola entonces no

creo que este un 100% comprometida porque no se hasta ahora que ya se va a terminar el año de que se trata en un 100%.

¿Cree usted que le falta capacitación?

SI, ósea yo pienso que la capacitación tendría que haber venido a principio de año, antes de que yo empezara el trabajo ósea antes de que se me haga la propuesta, sin embargo la tome como un reto al mismo tiempo, sin embargo si siento que no tengo la capacidad de dar lo que se necesita porque no se.

¿Cómo describiría usted el clima laboral actual de la institución, primero en general y luego dentro de los que trabajan en el programa del BI?

Bueno yo pienso que en general, lo que aquí falta es comunicación, el hecho que no haya comunicación genera malestar, en general. Y dentro de del área del Bachillerato Internacional creo que no hay la suficiente capacitación, tengo compañeros que si están capacitados y capaz están mas cómodos, pero yo hablando por mi misma pienso que el hecho que no hay suficiente conocimiento causa problemas, problemas de comunicación porque a mi me gusta cumplir con las cosas y siento que es bastante complicado si no se que hacer.

¿Para usted el programa del BI es una motivación o una desmotivación actualmente?

Yo pienso que es una motivación, porque se puede aprender mucho sin embargo es complicado por asuntos de falta de conocimiento, la falta de conocimiento desmotiva pero el programa motiva.

Usted cree que en todo el tiempo que va laburando en la institución ah visto mucha rotación de personal, y que factores cree que han determinado eso?

Si demasiado, yo pienso que es el mismo hecho de la falta de comunicación que hace que varios profesores se hayan desmotivado y se haya creado demasiada rotación de personal.

Como se ve de aquí en dos años?

Me veo dando clases en la Universidad y acabando mi carrera profesional.

Entrevista # 3

Entrevistado: Rodrigo Naranjo

Presentación

Soy docente de física del Bachillerato Internacional, llevo 6 meses dando clases a Bachillerato y una hora semanal a estudiantes de Decimo año.

Que tan comprometido se siente con el colegio CEBI y porque?

Bueno obviamente que uno ingresa a un trabajo el compromiso es dar lo mejor de si para que esto funcione, el empleador recluta las mejores personas que según el considera y es nuestra obligación como empleados retribuir esa confianza, entonces el hecho en mi caso personal es dar lo mejor de mi en mis aptitudes tanto como profesor como profesional.

¿Que tan comprometido se siente con el programa del bachillerato Internacional y porque?

Totalmente comprometido, como le mencionaba es mi deber demostrar que soy un excelente profesional y es mi deber con los muchachos formarles y ayudarles a que saquen una nota perfecta en el examen del BI.

Actualmente usted como describiría el clima laboral de la institución, primero en general y luego dentro de los que trabajan en el BI?

Bueno en general como soy nuevo no se si podría decir como exactamente es el clima laboral, pero si podría decir que lo que yo eh visto bajo mi percepción es que el trabajo como docente no es como ningún otro ya que demanda mucho tiempo, inclusive mucho mas tiempo del que se percibe como horas laborales, un 50% mas, cosas que si afectan porque uno como profesional esta acostumbrado a trabajar un cierto numero de horas y recibir un dinero por ese numero de horas, y más allá de eso no entonces ese es un cambio drástico hasta que uno se acostumbra, sin embargo si empieza a afectar con el tiempo incluso. Ahora el clima laboral yo si veo que es un poco tensionan te porque hay muchísimas cosas que hacer y el tiempo es muy corto, el docente trabaja mucho se esfuerza y de repente no logra cumplir con el objetivo por mas que se esforzó, el hecho de cuidar algunos ítems como cuidar a los estudiantes en el bar o el patio cosas que uno no pensó hacer y cosas extracurriculares que uno llega a pensar que es una perdida de tiempo, sin embargo creo que uno no alcanza a ver el norte y es una de las partes que ayudan a formarse como docente y es poco complejo a darse cuenta de estas situaciones, pero si como repito en ciertas ocasiones molesta y por eso yo creo que el clima laboral aquí no sea tan estable, no tan comfortable. Si pienso que las autoridades deberían mostrarnos el norte con respecto a esto, hacernos entender que en realidad no es una obligación si no que

estamos contribuyendo para ser mejores personas y mejores profesionales ya que les serviría a los estudiantes y también a mí. Falta entender que nosotros somos formadores de estudiantes y también de personas.

¿Para usted el programa del BI es una motivación o desmotivación y porque?

Bueno definitivamente es una motivación porque uno lleva lo nuestro al extranjero, ya que nosotros podemos decir bueno tenemos buena gente acá y los hemos formado nosotros, evaluadores externos tanto en monografías como evaluaciones internas y decir bueno esto es lo que hemos logrado con los chicos. Bueno ese es el motivante, poder decir que tenemos buena gente acá en el Ecuador y no necesitamos de gente de afuera porque estamos sacando profesionales desde ahora buenos. Bueno la desmotivación yo creo que ya sería más a nivel personal pienso yo ósea ya es el hecho de cuanto uno percibe por lo que hace, si uno está siendo retribuido con las cosas extras que hace, a veces un gracias a veces un buen trabajo sirve no. Sin embargo no hay que olvidar que detrás de nosotros hay personas que dependen de uno, la familia y llegar a la casa a decir me agradecieron por eso a mí me sirve pero a mi familia no, a mi familia le sirve cuanto más te dieron por hacer eso, y siempre estamos en una lucha entre hice más quiero ganar más y las únicas personas que pueden mantener el equilibrio entre cuanto ganaste y cuanto ganas obviamente son los directivos y eso se logra solamente con comunicación.

¿Cree que existe mucha rotación de personal dentro de la institución?

Definitivamente, hay bastante rotación eh conocido muchos compañeros en estos seis meses, algunos que inclusive han durado un mes o hasta menos, y los motivos son justamente es que trabajo más y no recibo más o que al contrario trabajo más y no recibo apoyo si no críticas y uno se siente hundido. Después de eso está también la forma en la que uno percibe la paga del sueldo, porque de repente uno piensa que es una forma y luego se da cuenta de que es otra y uno piensa que le estafaron y muchas veces no es eso si no que fue así si no que simplemente es otra forma de hacerlo, si no que a nosotros nunca tuvieron la molestia de explicarnos como es o de repente lo hicieron y no lo entendimos entonces falta gestionarse de que uno entendió la forma de paga, esas cosas afectan porque si una persona está molesta eso se contagia entre más personas, porque uno de repente viene feliz de la casa y escucha un par de compañeros que están molestos y ve que esos

motivos también me molestan a mi y eso se contagia, entonces si hay que tomarse el tiempo también para el empleado y ver cosas que le molestan.

¿Cómo se ve usted de aquí en 2 años?

Bueno mi objetivo en realidad ahora le estoy tomando bastante cariño a esto, para mi ah sido un reto el BI un reto lograr que ciertos muchachos que no tienen un conocimiento digamos medianamente grande si no lo contrario, logren salir adelante, es decir ver el resultado del progreso de esa persona, quiero ver como sale, lograr ver como sale y que todo esto sea de utilidad, entonces yo de aquí en dos años espero si las cosas salen bien depende de muchos factores pero lo que quisiera que pase pues seguir acá y lograra que los chicos tengan un diploma del BI.

Entrevista # 4

Entrevistado: Humberto Escobar

Presentación

Buenos días, mi nombre es Bernardo Escobar, justamente estoy laborando aquí en la institución CEBI, a cargo de la materia de Biología del BI en nivel medio, mi edad es de 28 años actualmente tengo la estadía de un año 4 meses en la institución, ya llevo tomando en cuenta los años laborados aquí ya 4 años como profesor, inicialmente como Universitario, luego de Colegio y actualmente como Bachillerato Internacional.

Que tan comprometido se siente con el colegio CEBI y porque?

Bueno actualmente el compromiso creo que es alto, ya que estamos formando estudiantes diferentes en relación al sistema educativo que se maneja en el Ecuador, y es ahí que el compromiso es muy grande ya que el nivel es muy alto de educación por el hecho de ser internacional por eso el compromiso es muy alto el que uno adquiere en instruir a los estudiantes que participan en este programa.

Que tan comprometido se siente con el programa del BI y porque?

Bueno igual el compromiso es alto porque el programa demanda que el estudiante adquiera muchas destrezas que en la actualidad un estudiante normal digamos no las obtiene así de una manera correcta, se trata de que todos tengan el mismo nivel pero sabemos que no es así, que siempre va haber diferencias y creo que el BI es una de las grandes diferencias que el estudiante puede adquirir.

Como describiría usted el clima laboral de la institución, primero en general y luego específicamente dentro de lo que trabajan en el BI?

Bueno yo creo que el clima laboral que uno vive digamos que no es tan completo en el ámbito de que, digamos tenemos 3 secciones diferentes en el colegio entonces por ende creo que la vinculación no se ah hecho de una manera adecuada para poder tener una buena vinculación entre todos, faltaría una mejor unión para que la institución sea una sola. Dentro del programa del BI el ambiente laboral que uno siente es adecuado, creo que nos manejamos con todos los profesores del diploma en un mismo ente, en una misma dirección, trabajando tanto a nivel personal como es llevándonos bien y teniendo buenas relaciones e igual manejanos adecuadamente en el programa para que los estudiantes salgan de la mejor manera, para mi no hay ningún problema dentro del programa del BI.

Usted cree que hace falta comunicación desde los directivos hacia los profesores?

Bueno yo creo que la comunicación es lo importante, eso es lo que mueve a las personas para que uno se desempeñe bien o mal, entonces yo creo que la comunicación si es algo que mejorar de parte de las autoridades y de los profesores. La comunicación debería ser con tiempos ya que creo que una de las falencias ah sido los tiempos para comunicar las cosas ya que por parte de los docentes y de las autoridades lo hacemos de ultima hora y eso acarrea varios problemas, eso seria un factor de analizar para que mejore esta situación

Para usted el programa del BI es una motivación o una desmotivación?

No lógicamente es una motivación no porque es un mundo diferente, ya que a parte de enseñar uno también aprende, cosas que a lo mejor uno no lo tenia en su disco duro, también es una forma de aprender y eso es una buena ventaja.

Cree que habido demasiada rotación de personal?

Bueno en el tiempo que yo eh estado, si eh visto demasiada rotación de personal en la institución, pero bueno lo eh visto mas en el sector administrativo mas no en los docentes, por eso yo creo que no les a afectado a los estudiantes en su labor de estudiantes, la rotación ah sido mas en el sector administrativo y en la sección del BI pues no lo eh visto un par de veces mas no mas.

Como se ve usted de aquí en 2 años?

Yo de aquí en dos años me veo igual, como un docente capacitado capaz de preparar a cualquier estudiante de nivel medio o nivel superior, siempre espera uno seguir

subiendo de nivel así que espero subir en mi materia a nivel superior, yo me veo con mas experiencia.

Entrevista # 5

Entrevistado: Juan Parreño

Presentación

Mi nombre es Juan Parreño, tengo 30 años y llevo en la docencia alrededor de 8 años, trabajo 5 años en el CEBI, los 3 primeros años fue a cargo de ingles en decimo año y los 2 últimos en Bachillerato Internacional a cargo de Historia. El trabajo que hago en Historia es preparar a los muchachos para las evaluaciones externas en el área de estudios sociales, que abarca bastante el área antropológico e histórica y también sociocultural en lo que nosotros estudiamos en si.

Que tan comprometido se siente con el colegio CEBI y porque?

En este momento como ya estamos a punto de terminar todos los trabajos de Bachillerato Internacional siento bastante compromiso por los estudiantes porque tienen que presentar bastantes trabajos para enviar al exterior y también las evaluaciones externas que es para sacar el Diploma del BI.

Que tan comprometido se siento con el programa del BI y porque?

Desde el momento que tome el cargo de Historia del Bachillerato Internacional me sentí bastante comprometido porque toma bastante tiempo la preparación y si uno persona no esta lo suficientemente preparado fuera algo muy perjudicial para los muchachos, entonces si estoy bastante comprometido.

Como describiría el clima laboral en general y en especifico en el área del BI?

En general es bastante normal, no existe mucha diferencia entre los docentes y la parte directiva. En el área del BI si habido bastantes cambios y divisiones por el programa en si entonces no le consideraría que estamos muy unidos.

Cree que hace falta comunicación dentro de la institución?

Comunicación si, porque se necesita tener todo a tiempo para trabajar bien entonces si nos avisaran a tiempo las cosas que hay que hacer con anticipación como nosotros lo hacemos para presentar algunas cosas si fuera bueno que nos avisen con anticipación.

Para usted el programa del BI es una motivación o una desmotivación?

Una motivación bien grande, es creo una de las mejores experiencias que yo eh tenido en la parte laboral porque eh aprendido bastante y me ah mejorado como investigador como docente, la preparación en si aun que no venga del exterior es bastante grande entonces es una motivación bastante grande.

Cree que ah visto demasiada rotación de personal en la institución?

En los 5 años que voy trabajando en la institución creo que demasiada, hay bastantes factores, la primera creo que es la falta de comunicación, otra puede ser los atrasos en los pagos que eso afecta bastante a cualquier trabajador, actitudes no eh visto tan fuertes eso creo que no afecta pero a ciertas personas si les ah llegado. Creo que las exigencias creo que no afecta a esto porque todos sabemos las exigencias, todos sabemos lo que hay que hacer la cosa es la comunicación al rato de presentar los trabajos y también la flexibilidad para poder hacer en mas tiempo los trabajos para llegar a la perfección.

Como se ve usted de aquí en dos años?

Ya trabajando como docente de la Universidad.

Entrevista # 6

Entrevistado: Jessenia Baidal

Presentación

Mi nombre es Jessenia Baidal, soy ingeniera en auditoria interna y finanzas, mi rol es de docente de Empresa y Gestión, tengo 30 años, laboro desde los 22 años en diferentes instituciones, en CEBI voy trabajando un año y dos meses.

Que tan comprometida se siente con el colegio CEBI y porque?

Actualmente comprometidísima desde el momento en que entre, porque es parte de mi profesión soy una persona muy profesional, siempre me eh desenvuelto de esa misma manera creo que he importante siempre mantenerse comprometido con la institución que uno está trabajando.

Que tan comprometida se siente con el programa del BI y porque?

Muy comprometida, me gusta mucho. Porque es totalmente distinto a lo que uno tuvo entonces me parece muy interesante e importante, tiene muchos objetivos y le abre las puertas a los estudiantes.

Como describiría usted el clima laboral de la institución en general y en específico dentro del BI?

En general el clima laboral me parece que es bueno, de las personas que estamos dentro del BI malo, porque hay un sin numero de situaciones que no permiten surgir el trabajo dentro del área, entonces me parece que es malo.

Usted cree que hace falta comunicación dentro de la institución?

Mas que comunicación, bueno yo pienso que no hace falta, lo que yo creo que hace falta es que uno como profesional debe acatar las disposiciones tal y como están dadas.

Para usted el Bi es una motivación o una desmotivación?

Es una motivación, porque es totalmente diferente, es algo nuevo, es algo en lo que uno aprende y se desarrolla como profesional.

Cree que habido demasiada rotación de personal y que factores influyen en eso?

Si totalmente si, eh visto gente que se va y gente que se va, que lo hace de esa manera no sabría decirlo, yo siempre escucho que los profesores no están a gusto mas que todos los profesores con las disposiciones y con lo que tiene que hacer y creo que eso les motiva a retirarse.

Como se ve usted de aquí en dos años?

Como profesora del BI.

Entrevista # 7

Entrevistado: Mario Villacres

Presentación

Mi nombre es Mario Villacres, soy ingeniero Bioquímico y estoy en la institución colaborando 4 años, en este momento soy profesor de Química del programa del diploma, como experiencia laboral eh trabajado como instituciones como el municipio en proyectos ambientales. Tengo 28 años.

Que tan comprometido se siente con el colegio CEBI y porque?

Bueno profesionalmente me siento bastante comprometido, porque principalmente la institución es una muy buena escuela profesional debido a la exigencia que presenta en varios aspectos las misma.

Que tan comprometido se siente con el Bi y porque?

Bueno igualmente por la parte profesional y por los muchachos el compromiso es grande porque es un reto muy distinto a lo que comúnmente se hace en otras instituciones.

Como describiría el clima laboral en general y en los que trabajan en el BI?

De manera general veo que hay una falta de comunicación un poco grave porque las personas nuevas que ingresan no tienen una orientación adecuada para cumplir con sus actividades por lo que eh visto que se desaniman muy pronto por esas circunstancias, lo que es en el programa del diploma veo que hay mucho compañerismo tal vez por casos aislados que no compartimos ideales pero en definitiva no debe afectar al desempeño de la institución.

Como usted cree que se debería mejorar la comunicación en la institución?

Bueno creo que la falta de comunicación se origina por ese ir y venir de personal, por ejemplo gente que debería capacitar al personal nuevo que viene también rotan constantemente por ello las personas que deberían orientar a los nuevos empleados todavía no conocen de la institución por ello no pueden hacer su trabajo bien. Creo que el programa del BI no es una desmotivación para que se vayan del colegio.

Para usted el programa del BI es una motivación o una desmotivación?

Es una motivación como se mencionaba es algo distinto a lo que se puede hacer en otras instituciones, es un programa que exige a los docentes y por ello a los estudiantes y eso ayuda a crecer como profesionales.

Como se ve usted de aquí en dos años?

Bueno yo de aquí en dos años aspiro verme mas preparado ocupando capaz alguna dirigencia en lo que es el diploma.

ANEXO B: ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Entrevista # 8

Entrevistado: Verónica López

Presentación

Mi nombre es Verónica López, tengo 46 años y dirijo el colegio CEBI de la ciudad de Ambato por 22 años, mi posición en el colegio es directora general o rectorado, trabajamos con aproximadamente 75 personas de los cuales 50 son docentes y aproximadamente 25 a 30 son personas que trabajan en la parte administrativa. Mi carrera es pedagógica, tengo tres títulos , es mi pasión la pedagogía. El colegio se formo como un proyecto personal primero, plateado en la parte pedagógica como un proyecto bilingüe e

integral y luego se incorporaron dos certificaciones internacionales las cuales son la ISO-9001 y el Bachillerato Internacional.

¿Que exigencias tiene un programa como el BI para los docentes?

Las exigencias del BI son muy altas, estándares elevados porque cumplen parámetros obviamente internacionales en la parte educativa donde los chicos tiene que cubrir un programa prácticamente pre universitaria en el cual se desarrolla muchas destrezas.

¿Cómo ve usted el clima laboral de la institución, primero en general y después específicamente en el área del BI?

El colegio por estar pasando un periodo de saturación administrativa pro varias causas. La primera es que como dije anteriormente se creo el colegio como un proyecto personal y ahora al haber crecido y tener exigencias en la parte administrativa y académica a nivel internacional, se debió hacer una re estructuración es decir antes era una organización vertical y ahora es mucho mas horizontal donde ya no hay solo una cabeza si no que ahora hay una cabeza por cada programa como el programa del PEP, PAE y del BI que son programas internacionales en cada área desde la escuela hasta el colegio y bachillerato. Entonces el clima laboral también esta sufriendo cambios y por lo tanto considero que no es el optimo mas bien estamos trabajando para eso, y en cuanto al área del BI como casi en toda la institución existe demasiada rotación de personal pues así no se tiene un soporte firme en profesores y por lo tanto el ambiente puede ser tenso ya que puede venir un profesor que no esta preparado y por las exigencias se necesita capacitar y eso ocupa tiempo y eso genera tensión.

¿Para usted los profesores están o no motivados con el programa del BI?

En cierta medida, yo considero que en Ambato al ser una provincia donde todavía no había colegios de Bachillerato Internacional, si no solamente un colegio fiscal y el colegio CEBI fue el primero que ya tiene 6 años y recién hay otro colegio que tiene apenas 1 año con BI y así, entonces los profesores se sienten motivados y les llama la atención al principio, pero cuando ven la exigencia y cuando ven que en otras instituciones no exigen lo que estos programas te exigen empieza haber una cierta confusión en ellos en pensar si

esa exigencia vale la pena o no. Entonces yo considero que el personal esta motivado pero aun tiene muchas dudas en saber si esa exigencia vale la pena.

¿ Como se esta manejando la comunicación entre docentes y autoridades? ¿Se debe mejorar o no?

Considero que uno de los puntos de un plan estratégico que estamos realizando de aquí a uno o dos años es la comunicación dentro de la institución, por eso uno de los objetivos de este plan es hacer un esquema de comunicación mas directo, porque es una gran falla en la institución. Esta mejorando en la medida de que estas cabezas acepten la responsabilidad de motivar y comunicar adecuadamente a las personas que están a cargo de ellos.

¿ En cuanto al manejo de Recursos Humanos cree que es optimo o hay que mejorar?

Creo que el recurso humano es fundamental, hay muchos recursos que se pueden mejorar de hecho uno de ellos es el humano, estamos apuntando para que la gente se sienta respaldada y a la vez exigida como respaldada. Y que los recursos que se invierten en recursos humanos que es aproximadamente el 73% se reviertan los resultados en nuestros estudiantes.

Entrevista # 9

Entrevistado: Patricio Montufar

Presentación

Buenos días mi nombre es Patricio Montufar, yo soy doctor en sicología, me encuentro desempeñando las funciones de vicerrector en el colegio CEBI desde Diciembre del 2014, dentro de mi experiencia profesional eh desempeñado cargos en diferentes colegios en la ciudad de quito, como la academia Cotopaxi, primero como auxiliar de biblioteca luego fui profesor de computación, luego director de sistemas y especialista de medios, posteriormente pase al colegio Americano donde también fui profesor de

computación y especialista en medios, esto me permitió tener experiencia y contacto con programas internacionales y me permitió trabajar en el British School, que tenía programa del BI. Luego tuve la oportunidad de ser el primer coordinador de un colegio público en cuanto al Bachillerato Internacional el cual fue el Sebastián de Benalcazar incursionando en el BI siendo uno de los primeros en Latinoamérica teniendo esta distinción, y esto hizo que pase a ser parte del organismo donde actualmente soy representante del Bachillerato Internacional del Ecuador. También soy presidente de la asociación de colegios del Bachillerato Internacional en el país desde el 2006 aproximadamente. He venido muy motivado al colegio CEBI porque tiene proyectos que están por fuera de las dos ciudades importantes del país e implementar un programa internacional desde los 3 años hasta los 19 años realmente es un reto y sería la primera institución fuera de Quito que tenga este reconocimiento.

¿Qué exigencias tiene un programa como el BI para un docente?

El programa del BI, primero pues tiene que ser un docente que esté calificado profesionalmente en esa asignatura, es decir que conozca de la materia a fondo. Pero aparte de eso lo más importante es que el docente debe tener una actitud de progreso, una actitud de metas altas, una persona que no puede quedarse con la que ya sabe, es una persona que tiene que estar en constante innovación, es básico que sepa organizar su tiempo pero sobre todo motivada, una persona que le guste realmente su profesión su carrera y que pueda dedicarse con entusiasmo, esas son las características que debe tener un profesor del BI.

¿Los profesores están o no motivados con el programa del BI?

Creo que hay profesores nuevos que desconocen lo que es el BI, y creo eso es producto de una falta de continuidad en las autoridades, en el proceso de liderazgo que existe, entonces no le veo al personal muy motivado si no que están haciendo lo mínimo por cumplir con sus obligaciones, que las autoridades les han estado dando pero no existe una automotivación que me indicaría que están motivados con el programa.

¿Cómo ve usted el clima laboral actual de la institución?

Yo veo que la institución esta viviendo un cambio estructural profundo, no son cambios superficiales y yo veo que hay un alto nivel de descontento en muchas personas porque realmente las expectativas que esas personas tiene son diferentes a las que le esta brindando la institución. Lo que esta pasando es que dan poco y quieren un alto nivel de retribución entonces ese aspecto no se esta cumpliendo por eso es importante que los maestros estén involucrados con el programa y eso no se esta dando.

¿Cómo se esta manejando el tema de comunicación entre profesores y autoridades?

El tema de comunicación también creo que es un tema critico, es un tema en el que se debe trabajar mucho, sin bien es cierto se ah mejorado últimamente, tenemos estrategias de comunicación que las estamos implementando como reuniones con los maestros por niveles una vez a la semana y tenemos ya a partir de este mes tenemos las autoridades cronogramas para asistir a estas reuniones para tener un contacto directo con los maestros, para no solo orientar si no para aclarar dudas y preguntas que ellos puedan tener. A parte tenemos la comunicación por medios digitales pero creo que no es suficiente, debe haber contacto directo y eso es lo que queremos y estamos haciendo.