

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Intervención: Escuela Carmen Amelia Hidalgo

M. Victoria Andrade Guimarães

Trabajo de titulación presentada como requisito para la obtención del título de
Licenciatura en Psicología

Quito, 19/12/2012

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Intervención: Escuela Carmen Amelia Hidalgo

M. Victoria Andrade Guimarães

Héctor Olmedo Boada, M.P.H.E.
Director del Proyecto

Teresa Borja Alvarez, Ph.D.
Coordinadora Sicología

Carmen Fernández Salvador, Ph.D.
Decana del Colegio de Ciencias Sociales
y Humanidades

Quito, 19 de diciembre, 2012

AGRADECIMIENTOS

Muchas personas han hecho posible la culminación de este proyecto. Primero quisiera agradecer a la directora de la escuela Carmen Amelia Hidalgo, la licenciada Angélica Anchala, por su colaboración y disposición.

En segundo lugar, quisiera agradecer sentidamente a los maestros de la escuela, quienes con gran disposición formaron parte de esta intervención.

Por último, agradezco a Héctor Olmedo, director del proyecto, y a Teresa Borja, coordinadora de psicología, quienes aportaron con ideas y tiempo a lo largo de la realización del presente trabajo.

RESUMEN

El presente estudio se realizó en la escuela mixta pública Carmen Amelia Hidalgo con el fin de aumentar la satisfacción laboral general de los docentes y de mejorar la calidad de las interacciones sociales entre ellos. Se inició con una entrevista preliminar con la directora, posteriormente se realizaron entrevistas a profundidad con miembros del personal para identificar sus preocupaciones. Luego se aplicó una encuesta a todo el personal donde se identificaron áreas de preocupación: la comunicación, el reconocimiento apropiado, la falta de creatividad e innovación y la existencia de barreras organizacionales. Con estos resultados se programaron intervenciones con el fin de mejorar tanto la comunicación como los reconocimientos por parte de la dirección. Se realizó también una intervención con carácter experimental para determinar la eficacia de la capacitación en creatividad en los docentes, a los que se los dividió en dos grupos, el grupo control (PM) y el grupo experimental (CI); ambos grupos debían dar soluciones a problemas dentro de la escuela aunque al grupo CI se le impartió un taller de aumento de creatividad. Los resultados en relación con la intervención experimental revelaron perspectivas variadas en relación con la efectividad de las intervenciones en comunicación y una menor efectividad para la creación de soluciones adecuadas por parte del grupo experimental (CI); con respecto a las dos intervenciones iniciales los resultados indicaron un aumento en el nivel de satisfacción de los empleados de la escuela.

ABSTRACT

The present study was realized in Carmen Amelia Hidalgo Elementary School. Its purpose was to augment the general work satisfaction of the personnel and to improve the quality of the social interactions between teachers. The process started with a preliminary interview with the principal, and then three more interviews were conducted to the personnel in order to identify their current preoccupations. Afterwards, all of the personnel was answered a questionnaire consisting of twenty-seven items in Likert scale. Three main concern areas were identified; communication, appropriate recognition, lack of creativity and innovation and finally the existence of organizational barriers. Two interventions were scheduled to address the communication and proper recognition areas. Then, an experimental intervention was introduced, in order to determine the effectiveness of a creativity workshop. The teachers were separated into two groups, the control (PM) and the experimental (CI); both were expected to identify and give possible solutions of existing organizational barriers. The results revealed an overall increase in satisfaction concerning the two initial interventions, and also a reduced capacity in identifying and giving creative solutions to organizational problems inside the school by the experimental group.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	vi
Abstract	vii
Introducción al problema	10
Introducción	10
Antecedentes	10
El problema	10
Hipótesis	11
Preguntas de investigación.....	12
Contexto y marco teórico	12
Propósito del estudio	12
Significado del estudio	13
Definición de términos	13
Presunciones del autor del estudio	14
Supuestos del estudio	14
Revisión de la literatura	16
Géneros de literatura incluidos en la revisión	16
Pasos en el proceso de revisión de la literatura.....	16
Formato de la revisión de la literatura.....	16
Metodología y diseño de la investigación	30
Justificación de la metodología seleccionada	30
Herramienta de investigación utilizada	30
Descripción de participantes	33
Fuentes y recolección de datos.....	34
Análisis de datos	40
Detalles del análisis.....	40
Importancia del estudio	62
Resumen de sesgos del autor	62
Conclusiones	64
Respuestas a las preguntas de investigación.....	64
Limitaciones del estudio	66
Recomendaciones para futuros estudios	68
Resumen general	68
Referencias	70
ANEXO A: Contrato entre las partes.....	74
ANEXO B: Plantilla de consentimiento	75
ANEXO C: Plantilla de la encuesta inicial	76
ANEXO D: Plantilla de la encuesta final	78

ÍNDICE DE TABLAS

Etapa de Interpretación Primera.....	40
Tabla No. 1: Respuestas al primer reactivo	40
Tabla No. 2: Respuestas al segundo reactivo.....	10
Tabla No. 3: Respuestas al tercero reactivo	11
Tabla No. 4: Respuestas al cuarto reactivo	12
Tabla No. 5: Respuestas al quinto reactivo	12
Tabla No. 6: Respuestas al sexto reactivo.....	12
Tabla No. 7: Respuestas al séptimo reactivo	13
Tabla No. 8: Respuestas al octavo reactivo	13
Tabla No. 9: Respuestas al noveno reactivo	14
Tabla No. 10: Respuestas al décimo reactivo	14
Tabla No. 11: Respuestas al décimo primer reactivo	14
Tabla No. 12: Respuestas al décimo segundo reactivo	14
Tabla No. 13: Respuestas al décimo tercero reactivo	14
Tabla No. 14: Respuestas al décimo cuarto reactivo	14
Tabla No. 15: Respuestas al décimo quinto reactivo	14
Tabla No. 16: Respuestas al décimosexto reactivo	14
Tabla No. 17: Respuestas al décimo séptimo reactivo	14
Tabla No. 18: Respuestas al décimo octavo reactivo	14
Tabla No. 19: Respuestas al décimo noveno reactivo	14
Tabla No. 20: Respuestas al vigésimo reactivo	14
Tabla No. 21: Respuestas al vigésimo primer reactivo	14
Tabla No. 22: Respuestas al vigésimo segundo reactivo	14
Tabla No. 23: Respuestas al vigésimo tercero reactivo	14
Tabla No. 24: Respuestas al vigésimo cuarto reactivo	14
Tabla No. 25: Respuestas al vigésimo quinto reactivo	14
Tabla No. 26: Respuestas al vigésimo sexto reactivo	14
Tabla No. 27: Respuestas al vigésimo séptimo reactivo	14
 Etapa de Interpretación Segunda.....	 16
Tabla No. 28: Respuestas de la etapa experimental	14
 Etapa de Retroalimentación	 30
Tabla No. 29: Respuestas al reactivo primero	30
Tabla No. 30: Respuestas al reactivo segundo.....	30
Tabla No. 31: Respuestas al reactivo tercero.....	33
Tabla No. 32: Respuestas al reactivo cuarto	34
Tabla No. 33: Respuestas al reactivo quinto.....	40
Tabla No. 34: Respuestas al reactivo sexto.....	-
Tabla No. 35: Respuestas al reactivo séptimo	-
Tabla No. 36: Respuestas al reactivo octavo	64

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Los problemas bajos niveles de satisfacción laboral en las organizaciones deben ser solucionadas para evitar que afecten en el eficiente desempeño laboral. Cuando éstos aparecen en instituciones educativas, cuyo principal objetivo es la educación y formación de las generaciones futuras, es imperativo identificar los orígenes y las posibles soluciones para de esta manera asegurar que las labores de los maestros se mantengan uniformes y eficientes en el tiempo.

Antecedentes

La Directora de la escuela pública Carmen Amelia Hidalgo, Lic. Angélica Anchalo, identifica problemas graves de satisfacción laboral dentro de la institución, lo que dificulta su gestión eficaz y el trabajo adecuado de su personal.

La investigación se enmarca dentro de la psicología organizacional e industrial, ciencia que estudia el desenvolvimiento del capital humano dentro de organizaciones o instituciones. Esta ciencia será necesaria para la evaluación de los posibles problemas relacionados con los altos niveles de hostilidad entre el personal de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo y la identificación de posibles soluciones.

La principal misión de las instituciones educativas es la formación académica e intelectual de los alumnos y alumnas que cursan por sus aulas, cuando existen problemas organizacionales es necesaria la intervención inmediata para evitar que los problemas sociales y de ambiente organizacional afecten las labores de los maestros, es decir, afecten su desempeño en el aula. Es de interés nacional la proporción de educación digna y adecuada a los niños y niñas ecuatorianos, por lo que la solución de los problemas institucionales de la escuela se torna urgente.

El problema

Existen altos índices de dificultades en la satisfacción laboral de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo (institución pública), esto se ve plasmado en el trato social y

laboral entre los trabajadores, lo que dificulta fuertemente el trabajo de los maestros y de la directora. La necesidad imperativa de que en una escuela el ambiente laboral sea positivo, motivante y pacífico es clara, el trabajo de los maestros es el moldeamiento de las futuras mentes de la patria. Es necesario identificar las razones por las que existen problemas en las interacciones sociales ya que esto afecta seriamente la satisfacción laboral y por lo tanto también el rendimiento que tienen los maestros en sus tareas diarias.

Debido a la falta de un departamento de Recursos Humanos en la escuela, no existen registros detallados de los altercados sociales pasados, únicamente se mantienen en la memoria del personal, por lo que se dificulta identificar el origen de los problemas relacionales y su impacto en el resto del personal. Será necesario por lo tanto realizar una evaluación profunda para determinar inicialmente los orígenes y posteriormente las soluciones para que el ambiente laboral en la institución sea benéfico y de esta manera los maestros puedan ocuparse principalmente en su principal trabajo: la educación de los niños y niñas que asisten a la escuela

Hipótesis

En la Escuela Carmen Amelia Hidalgo existen altos índices de conflictos interpersonales entre los maestros. Será necesario por lo tanto realizar una aproximación a esta problemática desde una perspectiva de psicología social, la solución podrá encontrarse a partir de la aplicación de un proceso de análisis e intervención.

Primero se realizará una entrevista personal con tres miembros de la escuela, estos miembros se escogerán al azar. Posteriormente se realizará una encuesta a aplicarse a todo el personal cuyas preguntas se basan principalmente en la información recabada en las entrevistas iniciales. Una vez obtenidos estos resultados, se construirá un posible proyecto que englobe aquellas áreas problemáticas elegidas por la mayoría de los encuestados. El proyecto consistirá de intervenciones de psicología organizacional, posiblemente en torno

a capacitaciones y grupos de trabajo, que buscarán solucionar los problemas evidenciados tanto por las entrevistas iniciales como por los resultados de la encuesta. Finalmente se presentarán los cambios obtenidos por la intervención y se evaluará la efectividad de la intervención de acuerdo con la perspectiva de los docentes.

Preguntas de investigación

¿La satisfacción del personal docente se ve afectado por qué factores? ¿Pueden ser solucionados?

¿Se diferenciarán los resultados cuando se aplique una intervención de carácter experimental?

¿Cómo y hasta qué punto una intervención corta podría mejorar las interacciones sociales y la satisfacción del personal de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo?

Contexto y marco teórico

La perspectiva que se utilizará para el análisis del problema será la psicología positivista socio-cognitiva desarrollada por autores actuales en materia de psicología organizacional e industrial. Se tomarán en cuenta artículos científicos, de opinión o de crónicas, publicados en los últimos diez años en revistas de psicología y ciencias afines.

El propósito del estudio

El propósito del estudio es mejorar los niveles generales de satisfacción de los profesores en la Escuela Carmen Amelia Hidalgo, especialmente en lo que concierne a sus relaciones interpersonales dentro del trabajo. Se espera que a través de las intervenciones en psicología organizacional los profesores de la escuela sientan su importancia dentro de la estructura institucional y tengan un cambio en su actitud para que crezca un ambiente social positivo y de crecimiento.

El significado del estudio

Este estudio tendrá un efecto en las vidas de los maestros de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo, ya que por dos meses estarán envueltos en una intervención organizacional, y al final de este tiempo se espera que haya mejorado su valoración de su lugar de trabajo y sus relaciones interpersonales.

Debe considerarse que este estudio, debido a que se realiza en una escuela fiscal, podría tener una aplicación mayor en otras escuelas fiscales en las que se identifique el mismo problema organizacional de relaciones hostiles en el entorno laboral. Además de que podría identificar ciertas falencias en el sistema educacional público, por lo que sería de gran interés para los supervisores del Ministerio de Educación del Ecuador.

Al momento que se escribió este trabajo, no se encontró investigación alguna, con características similares al presente, se sigue que es el primer estudio de este tipo en el país.

Definición de términos

Existen algunos términos que deberán ser clarificados con propósito de esta investigación. Primero, “barreras organizacionales”, son todos aquellos impedimentos que impiden a los trabajadores realizar su trabajo dentro del cien por ciento de su capacidad, ejemplos de barreras organizacionales pueden ser excesivo papeleo, falta de luz adecuada en el lugar de trabajo o procedimientos burocráticos sin sentido. Segundo, a pesar de que el término “relaciones interpersonales” puede ser interpretado como relaciones significativas emocionales para un individuo, en este estudio se utilizará para definir todas aquellas interacciones que forman parte de la relación laboral entre dos colegas. Tercero, el término “consultora” se utilizará para denominar a la investigadora del presente estudio. Cuarto, cuando se utilice la palabra “local” se refiere a recursos disponibles inmediatamente dentro de la escuela, sin necesidad de que exista intervenciones exteriores como del Ministerio de Educación, los Supervisores de distrito, o personas particulares.

Presunciones de la autora del estudio

Asumo inicialmente que en las entrevistas preliminares, las entrevistas a profundidad y en las encuestas los sujetos serán honestos y no intentarán de ninguna manera ocultar la verdad. En segundo lugar, presumo que los participantes de las intervenciones tendrán una predisposición abierta para comprender los talleres de capacitación y una fuerte motivación para que intenten encontrar soluciones locales a los problemas identificados. Tercero, asumo que cualquier solución que sea aceptada por la Dirección será mantenida a través del tiempo para asegurar dentro de lo posible el éxito de la intervención en la escuela. En menos de ½ página, indica lo que asumes antes de iniciar tu investigación. En cuarto lugar, debido a la falta de literatura en psicología organizacional ecuatoriana, tomaré estudios extranjeros como enmarcación teórica a mi proyecto. Por último, presumo una alta colaboración por parte de la dirección y los maestros, especialmente en disposición de tiempo y cumplimiento de horarios.

Supuestos del estudio

La investigación se torna absolutamente necesaria al identificar los posibles resultados de la falta de intervención en las labores de los maestros de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo.

Los resultados obtenidos podrían tener repercusiones a gran escala, considerando que el aparato gubernamental repite las mismas estructuras en centenares de escuelas públicas a nivel nacional. Por lo que si es que se identificaran problemas similares en otras instituciones, la aplicación de las intervenciones desarrolladas en este proyecto serían fácilmente aplicables.

En las siguientes páginas se encontrará la Revisión de la Literatura, la Explicación de la metodología de Investigación Aplicada, el Análisis de Datos Encontrados, las Conclusiones y la Discusión.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Géneros de literatura incluidos en la revisión.

Fuentes.

La información obtenida para la realización del marco teórica, intervenciones y capacitaciones vendrán de revistas indexadas reconocidas, especialmente norteamericanas. También se obtendrá de libros que engloban temas de psicología y desarrollo organizacional.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura.

Para generar los temas de revisión de literatura se realizaron distintos procedimientos. Primero, se realizó una búsqueda por internet en las bases de datos académicas EBSCO y JSTOR, utilizando palabras clave relacionadas con la investigación. Segundo, se realizó una búsqueda secundaria, con las listas de referencias de los artículos encontrados inicialmente para obtener mayor información relevante en el estudio. Tercero, se buscó la recomendación de artículos por parte de profesores que se desenvuelven en el área de recursos humanos.

Formato de la revisión de la literatura.

La revisión bibliográfica se llevó a cabo de acuerdo con cada tema de revisión.

Intervenciones organizacionales: Cómo proceder.

El autor Argyris (1993) se refiere a los pasos que han de seguirse para realizar un intervención de psicología organizacional efectiva. Hay varios pasos, la entrevista, el aprendizaje y la acción, y por último la retroalimentación. Durante la entrevista debe de realizarse una evaluación minuciosa del clima laboral, de los problemas que afectan a los trabajadores y que evitan que haya altos niveles de satisfacción laboral. Durante el aprendizaje y la acción debe de evaluarse todo lo que se obtuvo durante la fase anterior, sumergirse en literatura que se relacione con cada problema identificado, planificar las

intervenciones y realizarlas. La última etapa es la de retroalimentación, aquí se motiva a los trabajadores para que sean abiertos y compartan sus opiniones y expectativas. Guízar Montufar (2008) concuerda con Argyris en una visión general, aunque él incluye que durante la primera fase (de entrevista) debe de realizarse una evaluación profunda de las expectativas de ambas partes y recomienda la creación de un contrato para evitar futuros problemas, especialmente para acordar horas de trabajo, remuneración (en caso de que exista), y posibles resultados.

La satisfacción laboral.

La satisfacción laboral está determinada por la evaluación subjetiva del empleado de distintas características de su trabajo. Entre estas características se encuentran la existencia de barreras organizacionales, la comunicación efectiva (y su efecto en el clima laboral) entre pares y con la supervisión, el reconocimiento apropiado por parte de gerentes y jefes, la existencia de oportunidades que involucren actividades creativas, la motivación y el liderazgo (Peña Cárdenas, Olloqui López & Aguilar Fraile, 2012; Guizar Montúfar, 2008; Robbins & Coulter, 2005).

La comunicación e interacciones sociales dentro de las organizaciones.

La comunicación empleado-empleado.

Es necesario reconocer que muchos de los problemas en la comunicación se ven afectados por la ignorancia de los empleados sobre la calidad de las técnicas de comunicación que poseen (Wagner, 1997). Muchos empleados no son capaces de reconocer las actitudes que causan molestias en sus compañeros de trabajo en relación a la comunicación, costumbre que puede acarrear problemas de interacción social a las organizaciones (Wagner, 1997). Entre los errores más comunes en la comunicación es tener una perspectiva limitada, ya que esto evita que comprendan otros puntos de vista y dificulta tanto la dar, recibir y comprender el lenguaje. Para evitar este problema, Wagner

(1997) recomienda a trabajadores que se involucren en actividades distintas a su campo, que busquen conocer personas de distintos grupos y clases sociales, y que los empleados participen en actividades en las que saben que no tendrán un buen desempeño, para que comprendan cómo se sienten aquellos que no tienen buenos resultados en el trabajo.

La comunicación empleado-supervisor.

Existe una fuerte influencia del liderazgo dentro de la comunicación. El uso de un lenguaje adecuado reduce la discrepancia entre lo que el jefe espera y el empleado entiende que él espera, por lo que la comunicación supervisor-subordinado (C.S.S.) es relevante para todas las organizaciones. Es de especial interés el reconocimiento de la calidad del lenguaje y sus connotaciones en la autoeficacia laboral para la comprensión del mensaje. La autoeficacia es un término definido por Bandura que se refiere a la percepción que tiene un sujeto sobre sus propias capacidades (Reeve, 2010); la comprensión de los requerimientos del supervisor estará mediada por la autoeficacia del empleado (Mayfield & Mayfield, 2012). El lenguaje utilizado durante la C.S.S. influenciará fuertemente el sentido de autoeficacia del empleado y su desempeño en la tarea.

Existen tres tipos de lenguaje de liderazgo que podrán afectar la autoeficacia de los empleados (Sullivan, 1988; Mayfield & Mayfield, 2012), éstos son: el lenguaje empático, el lenguaje directivo y el lenguaje significativo. El lenguaje empático es aquél que ocurre cuando existe una preocupación genuina por el bienestar emocional del empleado, incluye expresiones de reconocimiento a su trabajo o de curiosidad por su vida personal. El lenguaje directivo ocurre cuando el jefe comunica las expectativas que tiene de su empleado y las metas que debe cumplir dentro de la organización. El lenguaje significativo ocurre cuando se utiliza el lenguaje para ilustrar aspectos de la cultura organizacional de la empresa, pueden ser compartidos a partir de historias, relatos, indirectamente e inclusive sin utilizar el lenguaje oral u escrito, también se utiliza cuando

es espera encontrar un cambio dentro de la empresa. Los tres tipos de lenguaje deben estar involucrados en la C.S.S. para que ésta pueda llegar a ser eficaz (Mayfield & Mayfield, 2012).

Influencia de la distancia de poder en la comunicación.

De acuerdo con el estudio realizado por Madlock (2012) en empresas Mexicanas, existe una imitación del macrocosmos cultural en el micocosmos organizacional con respecto a la comunicación (tanto horizontal como vertical) y la distancia de poder. El Ecuador, al ser un país latinoamericano tiene una amplia distancia de poder, esto se refiere a que es deseable la distancia que existe entre quienes toman las decisiones y quienes las ejecutan (Robbins & Coulter, 2005), por lo tanto dentro de la escuela debería existir un paralelismo de esta realidad. A pesar de esto, no existe una imitación del macrocosmos cultural en el microcosmos de la escuela, es decir, los maestros y la supervisora culturalmente no tienen rasgos distintos, por lo que se llamaría una comunicación vertical (supervisión-empleados), es en realidad vista por el personal como comunicación horizontal. Es por esto que al referirse a este tipo de comunicación en el presente trabajo, incluimos también a la supervisión como parte del grupo de “pares”.

Barreras de la comunicación.

La comunicación es el proceso mediante el cual se da una transferencia y comprensión de información (Robbins & Coulter, 2005). Existen ciertas barreras a la comunicación eficaz, entre las que se encuentran la manipulación de la información, la interpretación emocional, el exceso de información y la respuesta a una amenaza (Robbins & Coulter, 2005). Por lo que se deberá trabajar con el personal para que puedan identificar dichas barreras y producir un cambio positivo en sus formas de comunicación mediante la retroalimentación activa y la simplificación de los mensajes (Robbins & Coultier, 2005).

Evaluación de la comunicación.

De acuerdo con Hollingsworth (2001), las formas más eficaces de realizar una evaluación del estado de la comunicación efectiva dentro de una organización pueden incluir la aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, y grupos focales.

El liderazgo organizacional.

Dentro de las teorías del liderazgo organizacional se incluyen varias visiones de acuerdo con el tipo de liderazgo, dentro de éstas deben considerarse tres como predominantes: el estilo puntual, el estilo continuo y el fin.

Con respecto al estilo puntual, los teóricos han defendido la clasificación de líderes supervisión participativa (Wagner, 1994), laissez-faire (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003).y autoritarios (Sorenson, 2000); Quienes ejercen un liderazgo de supervisión participativa observan a los subordinados como compañeros, dirigen un grupo de trabajo entre iguales, mantienen su autoridad pero permiten autonomía en las decisiones; este tipo de liderazgo está estadísticamente comprobado que genera altos niveles de satisfacción laboral (Wagner, 1994). El liderazgo laissez-faire se refiere a una actitud pasiva por parte de los líderes y una falta de autoridad con sus subordinados (Eagly et al, 2003). El liderazgo autoritario se refiere a líderes que no permiten autonomía en decisiones o adopción de proyectos por parte de sus subordinados, crean una relación de dependencia innecesaria en la toma de decisiones, riesgos y reducen la satisfacción de sus empleados en relación con su trabajo (Sorenson, 2000). A pesar de estas marcadas diferencias, las valoraciones de los subordinados sobre el estilo de liderazgo preferencial depende en gran medida en la naturaleza del grupo social y el entorno (Vroom & Mann, 1960).

El estilo continuo es fundamentalmente distinto. Los autores Tannenbaum y Schmidt en 1973 se opusieron a la visión del liderazgo como conceptos absolutos y mutuamente excluyentes, en lugar de esto defienden una perspectiva de un espectro continuo. A pesar de que incluyeron dos características opuestas, identificaron siete pasos

dentro de una especie de línea continua, en cada extremo se determinaron en un lado alta autonomía en la toma de decisiones con bajo liderazgo autoritario y en el otro alto liderazgo autoritario con baja autonomía en la toma de decisiones. Es posible por lo tanto, identificar el estilo de liderazgo a lo largo de una especie de línea, pudiendo identificar a un líder entre siete niveles, evitando el determinismo de otras teorías. Dentro de esta teoría, la clasificación de los distintos espectros del liderazgo está basada principalmente en cómo se da la toma de decisiones dentro de las organizaciones, y es fundamental comprender los distintos tipos: el líder comunicador, el líder vendedor, el líder invitador y el líder presentador. El líder comunicador es aquél al que se le presenta un problema, toma una decisión unilateralmente y la comunica a sus empleados; la autonomía de los subordinados es inexistente. El líder vendedor es aquél al que se le presenta un problema, toma una decisión unilateralmente y vende la idea a sus empleados como la mejor opción; la autonomía de los empleados es limitada. El líder invitador es aquél al que se le presenta un problema, observa una posible solución e invita a los empleados para que la evalúen antes de tomar una decisión; la autonomía de los subordinados es amplia. El líder presentador es aquél al que presenta el problema identificado a sus empleados y confía en que ellos podrán encontrar una solución con mínima supervisión; la autonomía de los empleados es absoluta. Este último es similar al liderazgo de supervisión participativa presentada anteriormente. La visión del liderazgo como un continuo evita que la psicología organizacional caiga en un determinismo absolutista y permite una clasificación más realista de las organizaciones.

El liderazgo como fin se refiere a una clasificación de acuerdo los resultados deseados por los líderes. Son principalmente dos: transaccional y transformacional (Den Hartog & Van Muijen, 2011). Quienes ejercen el liderazgo transformacional se basan en una búsqueda de la creación de una gestión significativa en la vida de sus empleados,

esperan ejercer un cambio positivo dentro de la sociedad y no son llevados por objetivos como las ganancias empresariales (Eagley et al, 2003). Quienes ejercen el liderazgo transaccional consideran a sus gestiones como una transacción, se da un input de trabajo y se obtiene un output de utilidades y ganancias, no esperan crear cambios en las vidas de sus empleados y tienen mayoritariamente un fin material (Den Hartog & Van Muijen, 2011). Es fundamental mencionar lo encontrado por Eagley y sus colaboradores (2003) con respecto a estos estilos de liderazgo, ya que se determinaron diferencias de género. Al parecer, existe una tendencia de que las mujeres lleven a cabo un liderazgo transformacional, mientras que los hombres llevan a cabo un liderazgo transaccional; esto es relevante ya que se ha comprobado que el estilo transformacional tiene un efecto positivo en el desempeño laboral (Eagley et al, 2003).

Barreras organizacionales.

Las barreras organizacionales son todos aquellos procesos llevados a cabo dentro de empresas e instituciones que han perdido su verdadera función y causan problemas en lugar de solucionarlos (Robbins & Coulter, 2005). Éstas deben identificarse oportunamente para implementar cambios positivos en la organización y para evitar la pérdida de tiempo y de dinero innecesarias durante las labores de los empleados (Guizar Montufar, 2008). Una institución con procedimientos arcaicos no avanza, por lo que se requiere la búsqueda de nuevas opciones para la estructura y procesos de la organización, de esta manera se obtendrían resultados eficaces y positivos.

El reconocimiento y la motivación.

El reconocimiento laboral influye fuertemente en la motivación de los empleados. Los motivadores extrínsecos como el sueldo apropiado como el reconocimiento social son formas de reconocimiento laboral que en última instancia contribuirán con un alto desempeño laboral (Brun & Dugas, 2008). La necesidad de dicho reconocimiento es de

especial relevancia cuando se considera que el puesto de trabajo no influye en la satisfacción al nivel que lo hace el reconocimiento tanto de pares como de supervisores en el ámbito laboral (Brun, Biron, Martel, Hivers, 2003, en Brun & Dugas, 2008).

Distintas perspectivas del reconocimiento laboral.

Existen cuatro perspectivas en relación con el reconocimiento laboral, éstas incluyen: la perspectiva ética, la perspectiva humanista, la perspectiva psicodinámica y la perspectiva conductual (Brun & Dugas, 2008).

La perspectiva ética observa al reconocimiento laboral como una obligación moral. Defiende la visión de que todos los trabajadores poseen un derecho inalienable de ser reconocidos como personas, no como generadores de riqueza (Brun & Dugas, 2008). Por lo que los líderes y supervisores dentro de las organizaciones deben reconocer la dignidad humana en cada individuo. El concepto de igualdad dentro de las organizaciones es fuertemente defendido por esta perspectiva, esto representa la existencia de una necesidad imperativa reconocer las labores de los empleados por parte tanto de los líderes, como de sus compañeros de trabajo, los clientes y en general de la sociedad, ya que el reconocimiento es una responsabilidad colectiva obligatoria (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Cuando los líderes de las empresas interiorizan esta perspectiva y la ponen en práctica, el trabajo se convierte en significativo y los líderes en transformacionales, por lo que la satisfacción laboral aumenta y el desempeño también.

La perspectiva humanista se fundamenta en una confianza profunda en la humanidad y sus capacidades. En general, se basa en reconocer la existencia de los otros y la equidad dentro de las empresas, basándose en que todos son parte de la “familia de la humanidad” (Brun & Dugas, 2008). Defiende la creencia de que dar condiciones de trabajo dignas y motivadoras permitirá que los empleados puedan alinearse con los objetivos organizacionales fácilmente y mejorar de esta manera su desempeño. El

reconocimiento necesario de acuerdo con esta teoría debe existir previo a cualquier actividad laboral, es un derecho de las personas independientemente de su trabajo dentro de la organización. Es también necesario el derecho de ser tanto testigo como productor de resultados, por lo que se promueve la accesibilidad de los supervisores, la comunicación entre pares y la posibilidad de adquirir capacitaciones para mejorar su participación dentro de la empresa (Brun & Dugas, 2008).

De acuerdo con la perspectiva psicodinámica, los individuos valoran al reconocimiento como obligatorio basándose en la premisa de que todo trabajo debe ser reconocido, sea monetario o socialmente. Se crea una equiparación psicológica entre la gratitud y el reconocimiento, adquiriendo un carácter de obligatoriedad (Brun & Dugas, 2008). Es por esto que los adeptos de esta visión reconocen la necesidad de un reconocimiento social además de aquél monetario obligatorio; el reconocimiento de los pares dentro de la organización, ya que esto permite la creación de un sentimiento de pertenencia que aumenta la motivación. De igual manera, defienden que las prácticas organizacionales deben reconocer no únicamente los resultados, sino el proceso mediante el cual se llegó a ellos, y ponen énfasis en la calidad de las estrategias y el esfuerzo de los trabajadores (Brun & Dugas, 2008)

Quienes defienden la perspectiva conductual aseguran que el comportamiento puede y debe ser controlado dentro de las organizaciones a través del uso de incentivos y reforzadores (Brun & Dugas, 2008). Estos teóricos se encuentran profundamente preocupados por el desempeño y la efectividad del personal, por lo que aseguran que deben realizarse evaluaciones constantes de los resultados de los trabajadores para premiar resultados favorables y castigar resultados negativos (Long & Shields, 2010). Entre los tipos de reforzadores utilizados se encuentran los puramente monetarios (bonos, aumento de sueldo, etc.), los materiales (carros, productos, viajes, etc.), los sociales (cenas,

reconocimiento oral, etc.) y los laborales (promoción, más responsabilidades, etc.). Una fuerte crítica a esta perspectiva es la creación de emociones como envidia o frustración al premiar a individuos, especialmente en repetidas ocasiones, por lo que es necesario adoptar otro tipo de estrategias (Appelbaum & Kamal, 2000, en Brun & Dugas, 2008).

En general, programa de reconocimiento efectivo puede tomar cualquiera de las perspectivas mencionadas anteriormente. Aunque es de suma importancia que la exista una clara comprensión entre las expectativas de líderes, jefes o gerentes, el comportamiento realizado por parte del empleado y el reconocimiento recibido (Hart, 2011).

La motivación y el reconocimiento.

La motivación, componente fundamental de la satisfacción y el desempeño laboral, puede verse afectada por el reconocimiento laboral, especialmente entre maestros donde es necesaria una cultura de diálogo entre supervisores y empleados la aumenta (Andersson & Roxa, 2004).

Existen dos tipos de motivación, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca (Ryan & Deci, 2000). La motivación intrínseca es aquella que nace dentro del individuo y es ajena a reforzadores externos, se basa en el placer que el individuo experimenta en la realización de una tarea específica; mientras que la motivación extrínseca se refiere a las recompensas o reforzadores que una persona obtiene del medio al realizar un trabajo (Reeve, 2010). Los motivadores extrínsecos (M.E.) tienen una activación comportamental y mental menor que los motivadores intrínsecos (Long & Shields, 2010).

Los tipos de reconocimiento son clasificados como motivadores extrínsecos. El reconocimiento como motivador extrínseco por excelencia es el dinero, aunque también se incluyen todos los “premios” materiales y algunos sociales, como una fiesta en

reconocimiento del empleado, o laborales, como una promoción (Long & Shields, 2010). En general todos ellos causan activación comportamental, pero en menor medida que los motivadores intrínsecos, éstos pueden ser la vocación empresarial, lo agradable de la tarea, el sentimiento de trascendencia, entre otros. En ocasiones resulta difícil diferenciar claramente a los reconocimientos como uno u otro tipo de motivadores, ya que pueden tener una connotación doble; por ejemplo, un maestro disfruta sentidamente de la aprobación de sus compañeros de trabajo, por lo que una cena en su honor se podría clasificar como los dos tipos de motivadores. A pesar de esto, en general las empresas se han enfocado en los M.E. y las diferentes eficacias de ellos.

Los dos tipos de motivadores extrínsecos utilizados actualmente por las empresas son los monetarios (M.E.M.) y los no monetarios (M.E.N.M.). Los M.E.M. han mostrado ser altamente eficaces (Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay & Gorn, 2011), su valor se basa tanto en la facilidad de intercambio como en el reconocimiento social (el dinero genera status) y valoración positiva (son valorados por la empresa). Aunque existen problemas relacionados con el uso de dinero como incentivo, por ejemplo, los empleados se enfocan únicamente en los resultados dejando a un lado la importancia del proceso (Brun & Dugas, 2008) además de que puede disminuir la motivación intrínseca en caso de que ésta haya existido previamente al reconocimiento (Long & Shields, 2010). De igual manera, pueden causar problemas sociales dentro de la empresa (Brun & Degas, 2008), por lo que muchas empresas han optado por reconocimientos grupales, aunque esto podría causar que dentro de una unidad de trabajo unos individuos trabajen más que otros pero reciban las mismas recompensas (Sesil, 1999).

Los M.E.N.M. han sido reconocidos como potentes motivadores, ya que se ha comprobado tienen la misma eficacia que los M.E.M. (Peterson & Luthans, 2006, en Long & Shields, 2010). Las M.E.N.M. pueden incluir reconocimientos sociales, acumulación de

puntos, entre otros. Una ventaja es que el gasto implicado en la generación y mantenimiento de las M.E.N.M, es marcadamente menores que los M.E.M. Aunque existen también problemas relacionados con estos reconocimientos, ya que a pesar de que los resentimientos sociales dentro de la empresa son menores que los asociados con premios monetarios, igual generan una atmósfera de “ganadores y perdedores” (Long & Shields, 2010, p.1150).

En general es recomendable utilizar M.E.N.M. para reconocer primordialmente el desempeño grupal y para aumentar los efectos obtenidos por los M.E.M. ya que la empresa se beneficiaría en gran manera por la interacción entre ambas (Long & Shields, 2010).

La creatividad.

La creatividad ha sido revalorizada como una característica fundamental de los empleados dentro de las organizaciones, para que éstas tengan una ventaja comparativa sobre su competencia (George & Zhou, 2001; Amabile, 1996). Ésta es definida como la producción de una algo que sea tanto original como productivo (Amabile, 1996). A pesar de esto, pocos investigadores han tomado al tema con la importancia debida (Sternberg & Lubart, 1996), especialmente en el Ecuador, donde no han existido estudios al respecto. Tener empleados creativos, tanto en el desarrollo de proyectos como en el de servicios, lleva al éxito organizacional a largo plazo (George & Zhou, 2001). Por lo que se torna necesario identificar los factores que llevan a que las personas sean creativas.

De acuerdo con Zhou (2003), la creatividad nace principalmente de características de la personalidad y de la organización. Quienes posean una personalidad proactiva, esto se refiere a una disposición innata de compromiso con iniciar el cambio y el entorno (Baterman & Grant, 1993, en Kim, Hon & Lee, 2010), tendrán altas probabilidades de ser creativos para encontrar soluciones, innovar procesos estancados y crear alternativas

atractivas dentro de sus labores (Kim et al, 2010). De igual manera, las características de la organización permiten aumentar las interacciones proactivas entre los empleados, cuando las empresas cautivan este tipo de interacciones a través de un lazo relacional empleado-supervisor, el reconocimiento social (Kim et al, 2010), la comunicación adecuada con compañeros de trabajo y una percepción positiva del apoyo organizacional (Zhou & George, 2001) fomentan un aumento en la frecuencia de comportamientos laborales creativos. A pesar de que la estructura y dinámica organizacional puede influenciar la creatividad, su influencia es mínima, por lo que el factor predominante será la personalidad de los empleados (Kim et al, 2010). De acuerdo con este conocimiento, implementar un taller de capacitación cuyo fin sea aumentar la creatividad sería infructífero, ya que es necesario tomar en cuenta que la creación de un taller con este propósito puede tener un efecto adverso de reducción de creatividad, al cambiar la motivación intrínseca por extrínseca (Ryan & Deci, 2000). Por lo que muchos autores y empresarios defienden que la búsqueda de creatividad en las empresas debe darse durante el proceso de selección y no a través de talleres o clases (Burroughs et al, 2011).

Hay quienes se oponen a la visión de que la creatividad es una característica que no puede cultivarse, y aseguran que la aplicación de talleres de capacitación adecuados pueden promover la creatividad en los empleados (Lindstrom, 2006). De igual manera, Faiver, McNall & Nims (2000), aseguran que es posible enseñar técnicas para el aumento de la creatividad entre las que se encuentran la intuición y la asociación libre de palabras. El entrenamiento en creatividad debe incluir además la elaboración de soluciones concretas a problemas reales a través de imaginación y suposición; una vez que se haya realizado esto, es posible generar premios sin que éstos afecten la motivación intrínseca (Burroughs et al, 2011).

Debido a la alta importancia que tiene la creatividad no únicamente dentro de un entorno laboral empresarial sino también en la efectividad de la educación (Rinlevich, 2011), el desarrollo de esta característica debe ser de alta prioridad para la creación de una educación eficaz y prometedora dentro del Ecuador. Por lo tanto, para generar un taller que busque el aumento de la creatividad se utilizarán las herramientas identificadas por estudios previos como la imaginación, la solución de problemas realista, pensamiento concreto y por último un motivador extrínseco (Burroughs et al, 2011; Faiver et al, 2000).

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este estudio se utilizó un método de estudio híbrido. En las etapas iniciales, se utilizó un diseño cualitativo para recabar información preliminar y posteriormente se aplicó un diseño cuantitativo para medir con mayor exactitud las actitudes de los maestros dentro de la escuela.

Justificación de la metodología seleccionada

Como es de uso común en intervenciones de psicología organizacional (Church, 2001), se realizan evaluaciones mixtas para poder observar y determinar la validez de los problemas que podrían identificarse dentro de la institución. Primero será necesario indicar que existen siete etapas en esta investigación: Etapa de Contacto, Etapa de Evaluación, Etapa de Interpretación Primera, Etapa de Intervención, Etapa de Experimentación, Etapa de Interpretación Segunda y por último la Etapa de Retroalimentación. En la Etapa de contacto se inició con entrevistas preliminares con la Dirección para determinar cuál es su visión y expectativa en relación con el trabajo futuro. En la Etapa de Evaluación se siguieron las recomendaciones de Hollingsworth (2001), por

lo que hay dos fases, la primera en la que se realizaron entrevistas a profundidad a tres maestros, elegidos al azar, quienes pudieron revelar sus preocupaciones en relación con la situación presente de la institución; y la segunda fase, en la que se construye una encuesta que incluya a las inquietudes identificadas en la etapa anterior, lo que validaría los resultados encontrados inicialmente. En la Etapa de Intervención y Experimentación, se realizaron dos intervenciones puntuales además de una intervención-experimentación, ambos procedimientos se realizaron con el fin de solucionar dentro de lo posibles las áreas problemáticas en la organización y obtener información académica relevante. En la Etapa de Retroalimentación, se aplicó una última encuesta para evaluar la respuesta de los empleados con referencia a las intervenciones efectuadas.

Herramienta de investigación utilizada

En esta investigación se utilizaron una gran variedad de herramientas de acuerdo con cada etapa del proceso.

Etapa de Contacto.

Se utilizaron dos herramientas: una entrevista preliminar y un contrato entre las partes. En la entrevista se tocaron puntos de importancia para la Directora. En el contrato se trataron las expectativas, tanto de la Directora como de la consultora, además de obligaciones de ambas partes (ANEXO A).

Etapa de Evaluación.

Se utilizaron dos herramientas: una entrevista a profundidad y una encuesta. Previo a la realización de la encuesta fue necesario realizar una entrevista semi-estructurada a profundidad a docentes de la escuela, se tomó la decisión de entrevistar a tres personas elegidas al azar para evitar la replicación de datos. Estas entrevistas duraron aproximadamente una hora y fueron manejadas con el fin de responder las preguntas previamente elegidas. Posteriormente se realizó una encuesta tomando en consideración

la información recabada en las entrevistas anteriores. La estructura de la encuesta fue tomada principalmente de una encuesta desarrollada por el Dr. Gerald L. Finch, aunque algunas preguntas fueron eliminadas y otras añadidas con el fin de englobar las inquietudes de los docentes entrevistados. La entrevista generada constaba con treinta ítems, posteriormente se realizó una prueba beta con quince miembros de la Universidad San Francisco y se determinó que tres ítems deberían ser eliminados de la encuesta final. En total la encuesta final tenía 27 reactivos en escala de Likert, con cinco evaluaciones: Extremadamente en desacuerdo, Desacuerdo, Neutral/Indiferente, De acuerdo, Extremadamente de acuerdo (ANEXO C), que estaban dirigidas a evaluar en general la satisfacción laboral y temas relacionados con ella. De igual manera y siguiendo con los requisitos éticos de las investigaciones psicológicas, se pidió a los docentes que llenaran una planilla de consentimiento informado antes de la aplicación de la encuesta.

Etapa de Interpretación Primera.

En esta etapa se interpretaron los datos recabados en la encuesta utilizando herramientas estadísticas como el promedio, la dispersión de datos y número porcentuales.

Etapa de Intervención.

Se utilizó la herramienta de la capacitación en dos áreas, la comunicación y el reconocimiento apropiado. Todo el personal participó en el taller de comunicación, donde recibieron información sobre la comunicación apropiada entre pares.

Con respecto al taller de reconocimiento apropiado, fue dictado únicamente a la Directora. Inicialmente se esperaba contar con dos sesiones de una hora y media cada una, pero debido al ajustado horario de la Directora y a repetidos intentos de programación de citas, se terminó dictando únicamente uno de los dos talleres.

Etapa de Experimentación.

Aquí se utilizaron dos grupos experimentales el grupo de “Materiales y Procedimientos” (MP) y el grupo de “Creatividad e Innovación” (CI), cada uno contaba con doce participantes inicialmente. El grupo de MP fue el grupo control ya que no recibió capacitación alguna ni ejercicios aplicables en el manejo de la creatividad, solo les fue presentado el problema y se esperó que encontraran soluciones realistas trabajando dentro del grupo. El grupo de CI fue el grupo experimental ya que recibió una capacitación sobre el aumento de la creatividad, además de ejercicios aplicables, un trabajo grupal y una tarea que debía ser resuelta en casa. El objetivo de esta parte fue determinar si es que la capacitación en formas de aumentar la creatividad permitía que los grupos de trabajo tuvieran un mayor número de soluciones aplicables a los problemas identificados

Etapas de Interpretación Segunda.

En esta etapa se utilizaron únicamente los datos de la Etapa de Experimentación. Se permitió a la Directora evaluar las ideas propuestas por cada grupo experimental, su relevancia fue determinada por la aceptación de dichas ideas para la transformación de procedimientos dentro de la organización.

Etapas de Retroalimentación.

En esta etapa se aplicó una encuesta posterior a las intervenciones para evaluar las opiniones y actitudes de los profesores en referencia al taller de comunicación y la posible mejora en el clima laboral (ANEXO D).

Descripción de participantes

Número.

Debido a que ambas etapas de interpretación no incluían trabajo con los docentes fueron excluidas de esta sección.

Etapas de Contacto.

En esta etapa estuvo involucrada únicamente la Directora de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo, la Licenciada Anchalo.

Etapa de Evaluación.

En la primera fase hubo tres participantes, en la segunda fase participaron todos los docentes, un total de 24 sujetos.

Etapa de Intervención

En la capacitación en comunicación participaron los 24 docentes de la institución educativa, mientras que en la capacitación de reconocimiento apropiado participó únicamente la Directora.

Etapa de Experimentación.

Inicialmente, fueron divididos en dos grupos, la pertenencia a un grupo determinado fue determinada por cada individuo. Cada grupo constaba con 12 participantes, debido a que la actividad era voluntaria, 8 individuos decidieron no participar. En el grupo MP trabajaron 8 personas, en el grupo CI trabajaron 8 personas.

Etapa de Retroalimentación.

Participaron 8 individuos, todos participaron en la Etapa de Experimentación y en la Etapa de Intervención.

Género.

El personal de la escuela tiene 4 hombres y 21 mujeres (incluida la Directora).

Nivel socioeconómico.

Los participantes forman parte de los niveles socioeconómicos medio y medio-bajo.

Prueba piloto.

Se realizó una prueba piloto relacionada con la Etapa de Evaluación únicamente. Se llevó a cabo una prueba beta para escoger adecuadamente los reactivos de la encuesta

de satisfacción. Esta prueba fue realizada con quince sujetos de la comunidad de la Universidad San Francisco de Quito. Los resultados apuntaron a mantener veintisiete reactivos y deshacer tres.

Fuentes y recolección de datos.

La mayoría de la información fue recabada de revistas académicas (*journals*) encontradas en las bases de datos EBSO y JSTOR, aunque algunos artículos fueron encontrados en internet y se debió cancelar una cuota monetaria a la compañía de publicación para obtener acceso durante un tiempo limitado a sus contenidos. Los artículos elegidos para ser parte de la bibliografía del presente trabajo incluyen locaciones de investigación como: Estados Unidos, Suecia, Corea del Sur, México, Holanda, Canadá (francesa e inglesa) y Australia. Esta gran variedad permite que tanto el marco teórico como los resultados obtenidos puedan ser analizados desde una óptica global, haciendo desde luego más válido al estudio. A continuación se presenta un detallado resumen de cada fuente utilizada de acuerdo con el tema de estudio:

Reconocimiento y Motivación.

El artículo “The pedagogical academy: a way to encourage and reward scholarly teaching”, es un estudio realizado en Suecia por Andersson y Roxa (2004) que narra detalladamente un sistema de reconocimiento y motivación aplicados en una institución educacional sueca. El artículo titulado “An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices”, es un estudio de análisis realizado en Quebec, Canadá por Brun y Dugas (2008) que explica lo que es el concepto de reconocimiento del empleado dentro de las organizaciones. En el artículo de opinión “Benefits of employee recognition in the workplace: Reduced risk raised revenues”, Hart menciona los beneficios de la implementación de un sistema de reconocimiento social aparte de un reconocimiento monetario y proporciona guías para lograrlo efectivamente (2011). De igual manera, Long

y Shields (2010) en su artículo “From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms” relatan la importancia del reconocimiento social en relación con el reconocimiento monetario; en el estudio se analizaron los resultados de encuestas enviadas por correo de 245 firmas en Canadá y 105 firmas en Australia. Los autores Mayfield y Mayfield (2012) publicaron “The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis” donde investigan cuidadosamente la relación entre el lenguaje utilizado por el supervisor, el sentimiento de autoeficacia y la motivación de los empleados; en este estudio se utilizó una muestra de 151 trabajadores públicos en los Estados Unidos. Por último se utilizó el artículo “Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety” de Walumbwa y Schaubroeck (2009), en el que entrevistaron a 894 empleados y 222 jefes de empresas estadounidenses. Se utilizaron también libros de texto en esta sección: de Reeve (2010), “Motivación y Emoción”, y de Sesil (1999), “The impacto of employee involvement and group incentives on performance in UK technology establishments”. El artículo analítico de Ryan y Deci (2000) “Intrinsic and extrinsic motivators: Classic definitions and new direction” fue consultado también.

Comunicación

En relación con la búsqueda de un trabajo en grupo colaborativo se consultó el artículo de análisis de Hollingsworth, publicado en el 2001, titulado “We need to talk: Communication strategies for effective collaboration”. Con el fin de identificar la relación entre la distancia de poder en un país latinoamericano y la eficacia de la comunicación, se consultó el artículo “The influence of power distance and communication on Mexican workers” publicado por Madlock (2012); esta investigación incluía la evaluación de encuestas aplicadas a 168 empleados mexicanos adultos. Por último, el artículo de opinión

de Wagner, publicado en el año 1997, “Communication mistakes only really smart people make” identifica claramente errores de comunicación típicos de una organización.

Creatividad

En relación con la creatividad, se consultó el artículo “Facilitating and rewarding creativity during new product development” de Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay y Gorn (2011), realizado en los Estados Unidos, con el fin de obtener información en relación con el incentivo de un pensamiento creativo para aplicarlo a la Etapa de Experimentación; este estudio involucró veinte entrevistas a profundidad con ejecutivos de marketing de empresas localizadas en América del Norte, Europa y Asia. De igual manera, el artículo de Kim, Hon y Deog-Ro (2010), “Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity” trata el tema de la creatividad, menciona los factores que determinan la creatividad organizacional y la importancia de la comunicación en ésta; esta investigación se realizó en Corea del Sur, y participaron 157 sujetos miembros de distintas empresas coreanas con una edad promedio de 44.7 años y una experiencia laboral de 20.1 años. El artículo “Teaching a workshop on creativity and intuition in counseling” de Faiver, McNall y Nims (2000) proporciona distintas estrategias para mejorar la calidad de una intervención tipo taller en el tema de la creatividad y la intuición, este artículo se basa en las experiencias pasadas de los autores de talleres dictados previamente. Por último, el artículo de Rinlevich (2011), “Creative teaching: Why it matters and where to begin”, es un estudio cualitativo en el que se menciona la importancia que tiene la creatividad en la enseñanza y cómo es posible motivar su aplicación en entornos educativos. Se utilizaron dos artículos del autor Zhou, uno que realizó individualmente titulado “When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality” (2003), y otro en colaboración con George (2001) titulado “When

job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice”, ambos se basaron en la aplicación de cuestionarios a empleados de oficina de los Estados Unidos. El artículo “Creativity: What is it? Can it be assessed? Can it be taught?” de Lindstrom (2006), quien realizó un estudio de la creatividad artística a través del análisis de materiales y portafolios en Suecia, también fue consultado el artículo “Investing in creativity” de Sternberg (1996), realiza un análisis teórico de teorías de la creatividad ya publicadas. El libro consultado en esta sección es de Amabile (1996), “Creativity in context”.

Liderazgo.

En esta sección se consultaron los siguientes artículos: “Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men” de Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen (2003), en el que realizaron un meta-análisis de 45 estudios publicados previamente; “Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence” publicado por Wagner (1994), quien revisó 11 estudios previos; “The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success”, de Sorenson (2000), quien estudió a 59 negocios familiares; “Leader Authoritarianism and Employee Attitudes” de reconocido psicólogo Victor Vroom en colaboración con Mann (1960), quienes realizaron un estudio en una firma americana; “How to choose a leadership type “ de los autores Tannenbaum y Schmidt (1973), quienes realizaron un análisis de los liderazgos basándose en estudios previos; “Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ” de Den Hartog y Van Muijen (2011), quienes realizaron una encuesta a setecientos trabajadores de ocho organizaciones holandesas.

Barreras organizacionales y satisfacción laboral.

Se consultaron dos libros de texto: “Administración” de Robbins & Coulter, publicado en el año 2005 y “Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones” de Guizar Montufar, publicado en el año 2008. Se revisó un artículo de Peña Cárdenas, Ollogui López y Aguilar Fraile (2012) titulado “ Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica”, en el que se aplicó un cuestionario a treinta y tres trabajadores mejicanos para evaluar su satisfacción laboral.

ANÁLISIS DE DATOS

Detalles del análisis

Etapa de Interpretación Primera.

Los datos recabados en la encuesta fueron de primordial importancia para las posteriores etapas de la investigación. Las preguntas en las que se observó una mayoría y con las que había oportunidad de trabajar localmente fueron identificadas a partir del siguiente análisis.

Reactivo primero: Confío en el liderazgo de la escuela.

En el primer reactivo se observaron respuestas polarizadas hacia el espectro positivo, 18 de los 24 participantes respondieron De Acuerdo o Extremadamente de Acuerdo, lo que representa un 75.00% de los encuestados.

Tabla No. 1: Respuestas al primer reactivo.

Extremadamente Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadamente de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
1	1	4	11	7	0	24

El 16.67% de los participantes se mostraron neutrales o indiferentes en relación con el reactivo, y únicamente un 8.33% (2 personas) eligieron respuestas en el espectro negativo. Estos resultados indican que la percepción del liderazgo de los docentes es relativamente positiva, y que por lo tanto la intervención no deberá centrarse en este tema.

Reactivo segundo: Mis opiniones son valoradas.

En este reactivo se obtuvieron respuestas polarizadas hacia el espectro positivo, al igual que en el reactivo anterior.

Tabla No. 2: Respuestas al segundo reactivo.

Extremadamente Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadamente de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
1	0	4	14	4	1	24

El 75.00% de los encuestados (18 de 24) respondieron entre positivamente. Un individuo (representa el 4.17%) respondió en el extremo de Extremadamente en Desacuerdo. El 16.67% respondió neutral y una persona (el 4.17%) no respondió el reactivo. Esto nos indica que a la mayoría de los docentes valoran positivamente la participación en la escuela, que a pocos no les afecta y que únicamente una persona no está conforme.

Reactivo tercero: Cuando realizo un buen trabajo recibo el reconocimiento apropiado.

Las respuestas a este ítem mostraron una mayor variabilidad. Con la mayoría de las respuestas ubicándose alrededor de la neutralidad.

Tabla No. 3: Respuestas al tercer reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
1	5	7	6	5	0	24

Seis participantes se mostraron negativos (el 25.00%) mientras que once se mostraron positivos (45.83%) y siete se mostraron neutrales (29.17%). A pesar de que hay una mayoría considerable que siente que su trabajo es reconocido, es necesario considerar que el 54.17% no se encuentran satisfechos (respuestas negativas o neutrales), por lo que se concluyó que el reconocimiento apropiado es un aspecto que deberá revisarse y tratarse a lo largo de las intervenciones programadas.

Reactivo cuarto: Al final del día laboral tengo suficiente tiempo y energía para dedicarme a mis intereses personales.

Las respuestas a este ítem mostraron una mayor variabilidad.

Tabla No. 4: Respuestas al cuarto reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
6	4	4	10	0	0	24

La misma cantidad de participantes se ubicaron tanto en la valoración positiva (10 eligieron la opción “De Acuerdo”) como en la negativa (6 eligieron “Extremadamente en Desacuerdo” y 4 eligieron “En Desacuerdo”). Estas respuestas representan un 41.67% para cada lado. Cuatro participante eligieron la respuesta neutral, lo que representa el 16.67%. Vale la pena recalcar que la mayoría de los docentes no se encuentran conformes con el equilibrio vida-trabajo, ya que el 58.34% eligieron respuestas negativas o neutrales. Pero a pesar de estos resultados, cambiar el horario laboral o las responsabilidades individuales de los docentes no es posible, ya que se rigen a la administración pública del Ministerio de Educación, por lo que una intervención efectiva no podría realizarse a un nivel local.

Reactivo quinto: La comunicación entre pares es buena dentro de la escuela.

Este reactivo ilustró una preocupación general de los encuestados.

Tabla No. 5: Respuestas al quinto reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
3	7	6	7	1	0	24

El 66.67% de los docentes tiene una valoración negativa o neutra de la comunicación entre pares. Esta es por lo tanto un área que se deberá trabajar en las intervenciones futuras, para aumentar el 33,33% que se encuentra conforme con la comunicación entre pares a un número mayoritario.

Reactivo sexto: Muchas de las reglas y procedimientos de la escuela hacen que realizar mi trabajo eficazmente sea difícil.

Se observa una distribución bimodal de los datos perfectamente simétrica.

Tabla No. 6: Respuestas al sexto reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
1	9	4	9	1	0	24

Esta distribución ilustra una polarización absoluta de los datos, con la misma cantidad de los encuestados eligiendo tanto la respuesta de “Desacuerdo” (9 de 24, el 37.50%) como la respuesta “De acuerdo” (9 de 24, el 37.50%). Además de que 2 individuos eligieron respectivamente la respuesta de “Extremadamente desacuerdo” o de “Extremadamente de acuerdo”. De todos los encuestados, 4 individuos eligieron opciones de neutralidad (16.67%). Si es que tomamos en consideración tanto las opciones negativas como las neutrales, tenemos un total de 13 personas que encuentran barreras organizacionales dentro de la escuela, el 54.17%. Por lo que las intervenciones deberán tomar en consideración también la identificación y eliminación de barreras organizacionales locales para mejorar la satisfacción laboral general.

Reactivo séptimo: Mi trabajo es muy rutinario.

Este reactivo demostró que los docentes no piensan que su trabajo es rutinario.

Tabla No. 7: Respuestas al séptimo reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
3	13	3	4	0	1	24

La gran mayoría de los encuestados (16 de 24, el 66.67%) se mostraron negativos hacia el enunciado, es decir, no se encuentran de acuerdo con la aseveración de que su

trabajo es rutinario. El 12.50% se mantuvo dentro de la neutralidad, y el 16,17% se mostraron de acuerdo con el reactivo. Una persona (el 4.17%) no respondió.

Reactivo octavo: Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.

Las respuestas a este ítem mostraron que la mayoría de los encuestados conocen qué se espera de ellos en su trabajo.

Tabla No. 8: Respuestas al octavo reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	1	4	12	6	1	24

La gran mayoría (18 de 24, el 75.00%) aseguraron que conocen qué es lo que se espera de ellos en su trabajo, únicamente 1 persona eligió la respuesta negativa de “Desacuerdo”, el 4.17%, 4 personas respondieron de manera neutral (16.17%) y 1 persona no respondió el ítem (4.17%).

Reactivo noveno: Mi supervisora es competente realizando su trabajo.

En este ítem se observa una distribución mayoritaria cercana al espectro positivo.

Tabla No. 9: Respuestas al noveno reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
3	3	1	12	3	2	24

Una mayoría de los encuestados (17 de 24, el 70.80%) estuvieron conformes con la gestión de la Directora de la escuela, esto confirma los resultados obtenidos anteriormente en el Reactivo Primero.

Reactivo décimo: Me siento positivo/positiva la mayor parte del tiempo que estoy trabajando.

Las respuestas de la mayoría de los encuestados se encontraron en el espectro positivo.

Tabla No. 10: Respuestas al décimo reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	0	3	13	8	0	24

Cabe recalcar que en este reactivo nadie eligió las respuestas negativas de “Extremadamente en desacuerdo” o “Desacuerdo”. De los docentes, 21 eligieron respuestas positivas de “De acuerdo” (13 de 24) o de “Extremadamente de Acuerdo” (8 de 24), lo que representa el 87.50% del personal evaluado. Únicamente el 12.50% eligieron respuestas neutrales.

Reactivo décimo primero: La compensación monetaria que recibo es justa.

Los encuestados mostraron una valoración mayoritariamente neutra o negativa en este reactivo.

Tabla No.11: Respuestas al décimo primer reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
3	6	4	11	0	0	24

De los 24 encuestados, 13 (el 54.17%), se mostraron negativos o neutros en relación con la compensación monetaria que reciben. Y el restante 45.83% se mostraron positivos. Es necesario recalcar que esta pregunta se realizó únicamente para conocer el nivel de satisfacción de los encuestados en esta área sin intención de realizar una intervención, ya que el sueldo de los maestros de escuelas públicas es definido por la administración pública y se incluye en el Presupuesto General del Estado.

Reactivo décimo segundo: Disfruto de mi trabajo.

En este ítem se observa que la mayoría de los docentes disfrutan de su trabajo.

Tabla No. 12: Respuestas al décimo segundo reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	0	0	11	12	1	24

. El 95.83% de los encuestados asegura que disfruta de su trabajo. Únicamente 1 persona no respondió positivamente ya que dejó la respuesta en blanco. Esto ilustra que la mayoría absoluta de los docentes en general están motivados para trabajar y que disfrutan de lo que hacen.

Reactivo décimo tercero: Siento que debo trabajar más duro que el resto debido a la incompetencia de la gente con la que trabajo.

En este reactivo se ilustra una valoración positiva mayoritaria de los compañeros de trabajo por parte de los docentes.

Tabla No. 13: Respuestas al décimo tercer reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
3	9	7	4	1	0	24

De los 24 encuestados, 12 (el 50.00%) se mostraron en desacuerdo o extremadamente en desacuerdo con el reactivo, por lo que sienten que sus compañeros sí son competentes en su trabajo, 7 se mostraron neutrales (el 29.17%) y 5 se mostraron en de acuerdo o extremadamente de acuerdo. Este ítem, al igual que el anterior, se agregó para obtener únicamente información sobre las opiniones de los docentes con respecto a sus pares, ya que la capacidad de contratación o despido no la tiene la dirección, sino la administración pública. A pesar de esto, se puede observar una opinión polarizada más

hacia la competencia de los compañeros, un punto favorable en relación con la satisfacción laboral general.

Reactivo décimo cuarto: Hay discusiones/peleas en mi lugar de trabajo que me incomodan.

La mayoría de las respuestas a este ítem se encuentran en el espectro de valoración positiva.

Tabla No. 14: Respuestas al décimo cuarto reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
1	0	2	10	9	2	24

Únicamente 5 de los 24 encuestados (el 20.83%) no se mostraron a favor de este reactivo, 1 eligió la respuesta “extremadamente en desacuerdo”, 2 eligieron la respuesta “neutral” y 2 no respondieron la pregunta. El restante 79.17% de los encuestados aseguraron sentirse incómodos en su lugar de trabajo debido a los altos niveles de hostilidad entre los docentes. A pesar de que inicialmente se consideró incluir una intervención para mejorar las discusiones entre particulares dentro de la escuela, debido a circunstancias extremas (demanda penal y pedido de despido al Ministerio de Educación) de las partes implicadas y a la falta de deseo de participación, no se pudo trabajar en este ámbito en las etapas futuras.

Reactivo décimo quinto: Siento que estoy involucrada/involucrado en la toma de decisiones dentro de la escuela.

En este reactivo se pudo constatar respuestas que evalúan el reactivo de manera positiva.

Tabla No. 15: Respuestas al décimo quinto reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
2	2	6	11	3	0	24

Las respuestas corroboran lo obtenido en el Reactivo Segundo, ya que la mayoría de los docentes sienten que sus opiniones son escuchadas cuando se toman decisiones dentro de la escuela (14 de 24, el 58.33%). Por lo tanto, ni este reactivo ni el Reactivo Segundo se tomaron en consideración para la planificación de las intervenciones futuras.

Reactivo décimo sexto: Las interacciones sociales dentro de la escuela son positivas.

En reactivo las respuestas son en su mayoría negativas, corroborando lo encontrado en el Reactivo décimo cuarto.

Tabla No. 16: Respuestas al décimo sexto reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
5	9	3	7	0	0	24

La mayoría de los encuestados (14 de 24, el 58.33%) no concuerdan con lo aseverado por el reactivo y piensan que las interacciones sociales dentro de la escuela son negativas. Únicamente 7 de los 24 docentes aseguraron que las interacciones sociales eran positivas (el 29.17%). Este reactivo será tomado en cuenta en el momento de realizar las intervenciones.

Reactivo décimo séptimo: No estoy satisfecha/satisfecho con los beneficios que recibo.

En este reactivo las opiniones de los docentes en relación con los beneficios que reciben dentro de la escuela.

Tabla No. 17: Respuestas al décimo séptimo reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
1	9	7	5	1	1	24

Las respuestas se encontraron dispersas y no se observó una tendencia mayoritaria. De los 24 encuestados, el 37.50% demostró una opinión neutral, el 41.67% respondió positivamente y el 25.00% respondió negativamente. Este reactivo fue incluido con el propósito de evaluar las actitudes generales de los docentes, porque ninguna intervención local podría modificar los beneficios que reciben en la escuela, éstos son manejados por el Ministerio de Educación del Ecuador.

Reactivo décimo octavo: Mi desempeño es medido de forma justa y correcta.

En este reactivo es posible identificar una tendencia mayoritaria hacia las valoraciones positivas.

Tabla No. 18: Respuestas al décimo octavo reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	3	3	15	3	0	24

Se observa que una abrumadora mayoría del 75.00% evalúan que su desempeño es efectivamente medido de forma justa y correcta. Únicamente 3 de los 24 encuestados se mostraron en desacuerdo y otros 3 tuvieron una opinión neutral. Este resultado indica que no será necesario realizar una intervención para que la Dirección pueda evaluar de manera justa el desempeño de los profesores.

Reactivo décimo noveno: Me gusta la gente con la que trabajo.

Se observa que los docentes de la escuela Carmen Amelia Hidalgo se encuentran en su mayoría conformes con sus compañeros de trabajo.

Tabla No. 19: Respuestas al décimo noveno reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
1	6	3	12	1	1	24

Los resultados obtenidos en este reactivo confirman de alguna manera lo encontrado en el Reactivo décimo tercero, ya que la mayoría de los encuestados, 13 de 24 (el 58.33%), consideraron que estaban de acuerdo o extremadamente de acuerdo con el reactivo “Me gusta la gente con la que trabajo”. A pesar de las respuestas obtenidas en el Reactivo décimo cuarto en el que las personas aseguran que la mayoría de las interacciones sociales son negativas, se observa que esa negatividad se refiere únicamente a las interacciones y no a las personalidades de los docentes.

Reactivo vigésimo: En mi trabajo se incentiva a quienes son creativos/creativas e innovadores/innovadoras.

Las respuestas obtenidas en este reactivo ilustran una consideración negativa por parte de los encuestados frente a la incentivación de creatividad o innovación en la escuela.

Tabla No. 20: Respuestas al vigésimo reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
3	8	4	8	0	1	24

La mayoría (15 de 24, el 62.50%) estaban en desacuerdo, extremadamente en desacuerdo o neutrales con respecto a los distintos procedimientos que tiene la escuela para incentivar a los maestros para ser creativos e innovadores. Será necesario tomar en consideración este punto para realizar las intervenciones en etapas futuras.

Reactivo vigésimo primero: Mi supervisora es justa conmigo.

En este reactivo ilustra una valoración positiva mayoritariamente.

Tabla No. 21: Respuestas al vigésimo primer reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	3	8	10	3	0	24

El 54.17% de los encuestados se mostraron de acuerdo con el reactivo, es decir, consideraron que la supervisora es justa con ellos. El 33.33% se vieron neutrales y únicamente el 12.50% de los encuestados se encontraron en desacuerdo con el reactivo. Observando que la mayoría se encuentra conforme con las gestiones de la Directora con respecto a la justicia, no será necesario incluir este tema en la intervención.

Reactivo vigésimo segundo: Siento que mi trabajo no sirve para nada.

En este ítem se observa una distribución mayoritaria cercana al espectro positivo.

Tabla No. 22: Respuestas al vigésimo segundo reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
10	8	2	2	0	2	24

Reactivo vigésimo tercero: El trabajo en la escuela no menoscaba mi vida personal.

En este ítem se observa una distribución mayoritaria cercana al espectro positivo.

Tabla No. 23: Respuestas al vigésimo tercer reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
5	7	2	6	2	2	24

Reactivo vigésimo cuarto: La supervisora muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados.

Se observa que la mayoría de los encuestados están no están de acuerdo con el reactivo.

Tabla No. 24: Respuestas al vigésimo cuarto reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
1	10	6	7	0	0	24

El 70.83% de los encuestados se mostraron “Extremadamente en desacuerdo” o “Desacuerdo” o “Neutrales” en relación con el interés de la directora con los sentimientos de los subordinados. Únicamente el 29.17% de los docentes se encontraban de acuerdo con que la supervisora mostraba poco interés en los sentimientos de los subordinados. Este tema no será considerado para realizar las intervenciones futuras.

Reactivo vigésimo quinto: La comunicación con la supervisión es buena dentro de la escuela.

Los resultados recabados muestran que los maestros consideran que la comunicación con la supervisión es buena.

Tabla No. 25: Respuestas al vigésimo quinto reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
1	2	5	13	3	0	24

Se observa una clara mayoría (16 de 24, el 66.67%) que opina que la comunicación con la Directora es positiva, únicamente el 12.50% no se encontraba conforme con la comunicación con la dirección. Es innecesario por lo tanto, realizar una intervención en relación con este tema.

Reactivo vigésimo sexto: Los profesores/las profesoras que tienen resultados positivos en su trabajo tienen altas probabilidades de ser ascendidas/ascendidos centro de la escuela.

En este reactivo se observó una gran dispersión de los datos recabados.

Tabla No. 26: Respuestas al vigésimo sexto reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
2	7	8	5	1	1	24

Este ítem fue incluido con fines informativos, para conocer la perspectiva que tienen los maestros en relación con la justicia organizacional dentro de la escuela. A pesar de esto, no pudo observarse una tendencia clara dentro de los resultados, ya que en el espectro negativo se obtuvieron 9 respuestas, en el espectro neutral se obtuvieron 8 respuestas y en el aspecto positivo se obtuvieron 7 respuestas.

Reactivo vigésimo séptimo: Faltan suficientes equipos y materiales en la escuela para que yo pueda realizar correctamente mi trabajo.

Los docentes mostraron en su mayoría respuestas positivas como “De acuerdo” y “Extremadamente de acuerdo”.

Tabla No. 27: Respuestas al vigésimo séptimo reactivo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
4	4	2	10	4	0	24

Se observa que la mayoría de los encuestados (14 de 24, el 58.33%) estuvieron dentro del espectro positivo de las opiniones, es decir, se encontraron de acuerdo con el reactivo. Mientras que 8 estuvieron en desacuerdo (el 33.33%) y 2 se mantuvieron

neutrales (8.33%). Será necesario aplicar una intervención destinada a mejorar esta área dentro de la escuela.

Análisis general de la Etapa de Interpretación I.

Una vez realizado este análisis, se llegó a la conclusión de que las intervenciones deberían centrarse en la comunicación entre pares (Reactivo quinto), el reconocimiento apropiado por parte de la Directora (Reactivo tercero), identificación de barreras organizacionales que evitan el correcto desempeño de los docentes (Reactivo sexto; vigésimo sexto) y por último, aumentar la creatividad e innovación dentro de la escuela (Reactivo vigésimo séptimo).

Etapa de Interpretación Segunda.

En esta etapa, los resultados fueron analizados únicamente por la Directora. Como se mencionó en secciones anteriores, se dividió a los docentes en dos grupos: PM y CI. A ambos les fue asignada la misma tarea, la identificación de barreras organizacionales, aunque a cada grupo se le dio un tratamiento distinto. Al final ambos grupos debían generar soluciones creativas en relación con las barreras que cada uno identificó. De acuerdo con la evaluación de la Directora, las distintas soluciones podían pasar a formar parte de los procedimientos generales de la escuela. En total, los miembros del grupo PM a pesar de no haber recibido un taller, ejercicios prácticos o tareas personalizadas enfocados en la creatividad y la innovación, dieron ideas prácticas que en su mayoría fueron adoptadas por la Directora para manejar distintos problemas identificados por los docentes. El detalle de estas soluciones se encuentra en la tabla a continuación.

Tabla No. 28: Resultados de la Etapa Experimental

Problema	Solución	Valoración de la Dirección	Adopción en la institución
----------	----------	----------------------------	----------------------------

Grupo PM (Control)	Falta de conocimiento tecnológico que entorpece las tareas generales de los maestros	Clases opcionales los viernes en las tardes a partir de enero	Positiva	Sí
	Falta de coordinación en la utilización del proyector entre maestros	Aplicación de un horario semanal para el uso del proyector	Positiva	Sí
	Falta de tiempo para trabajar eficazmente dentro de la escuela	Priorización de proyectos al momento de decidir su aplicación	Positiva	Sí
	Falta de autonomía y decisión al momento de participar en proyectos dentro y fuera de la escuela	Democratización de los procesos para participar en proyectos no obligatorios como escuela	Positiva	Sí
	Falta de un departamento de psicología educacional que identifique y solucione problemas en los alumnos	Petición a instituciones privadas y públicas para adquirir visitas voluntarias de un psicólogo educativo	Positiva	No
Grupo CI (Experimental)	Problemas con el manejo de la motivación y comportamiento de los niños y niñas	Aplicación de la Ley Orgánica Educativa Intercultural	Negativa	No
	Falta de interés por parte de los padres de familia en relación con la educación de sus niños	Aplicación de la Ley Orgánica Educativa Intercultural	Negativa	No
	Falta de autonomía y decisión al momento de participar en proyectos dentro y fuera de la escuela	Democratización de los procesos para participar en proyectos no obligatorios como escuela	Positiva	Sí

Primero es posible observar que la capacitación y otras intervenciones destinadas a aumentar la sensibilidad creativa de los docentes no tuvieron un resultado positivo. Las ideas propuestas no se ajustaban a la realidad de la escuela y fueron escasas, esto podría deberse a dos factores; uno, que debido a que el taller CI fue el último, los participantes pudieron haber desarrollado un “burnout” psicológico a las información dictada, mientras que el taller PM fue el primero que se dictó, y los participantes pudieron tener una motivación mayor; y segundo, que debido a la capacitación en creatividad, buscaron soluciones inusuales que eran difíciles de aplicar en el entorno de la escuela.

Segundo, puede considerarse también que los talleres de capacitación CI no fueron exitosos debido a la pérdida de motivación de los participantes, especialmente luego de que los talleres tomaron el carácter de voluntarios. Como mencionó un maestro, los docentes sentían que estaban “colaborando” con la consultora en lugar de observar la relevancia que el taller CI podría tener dentro de sus vidas profesionales. Esto pudo deberse al poco tiempo existente para realizar las interacciones (dos meses), ya que debido a esto las actividades de “calentamiento psicológico” y formación de “rapport” fueron fuertemente reducidas.

Tercero, deben considerarse también que ambas ocasiones, los talleres cambiaron de grupos de trabajo a grupos de apoyo y opinión. Los maestros se mostraron negativamente afectados por la nueva ley de educación por la que se dieron muchos cambios dentro de las instituciones públicas, entre las que se encuentran el aumento de la duración de la jornada laboral, la implementación de exámenes obligatorios, la creación de planes de trabajo diarios, semanales y mensuales, la penalización de castigos físicos a los niños (previamente utilizaban métodos como “sacudir”, “empujar”, y otros similares), la defensa inviolable de los derechos a la educación de los niños, entre otros. Todos estos cambios han sido presentados a partir de capacitaciones obligatorias, por lo que es de esperarse que los maestros hayan creado altos niveles de resistencia psicológica a las capacitaciones. A pesar de que las intervenciones realizadas nunca fueron catalogadas como de “asistencia obligatoria”, los docentes automáticamente las vieron como tal y se creó rápidamente resistencia entre ellos.

Puede observarse claramente que ambos grupos, tanto el control como el experimental, identificaron el mismo problema y propusieron una misma solución, por lo que se puede concluir que es una preocupación generalizada en todo el personal que finalmente pudo encontrar una solución práctica y plausible.

Por último, cabe recalcar que la pertenencia a un grupo u otro fue decidida por el individuo. Puede ser posible que las personas más creativas o con mayor motivación de participar en la intervención hayan decidido formar parte del grupo PM y personas menos creativas o con menor motivación hayan participado en el grupo CI, sesgando de esta manera los resultados obtenidos.

Etapa de Retroalimentación.

En esta etapa se realizó una encuesta posterior de retroalimentación para conocer las perspectivas generales de los docentes. Únicamente 8 de los 24 miembros del personal la respondieron, el único requisito para hacerlo fue ser parte de los 16 maestros que fueron parte de todas las intervenciones realizadas.

Reactivo primero: Siento que las intervenciones realizadas causaron un cambio positivo en el ambiente de trabajo.

En general se observa una perspectiva mayoritariamente neutral.

Tabla No. 29: Respuestas al reactivo primero.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	2	4	2	0	0	8

Al parecer los encuestados observan que el clima laboral se mantuvo igual a como se encontraba previo a la intervención, ya el 50% eligieron la respuesta neutral. Vale la pena recalcar que el 25% de los encuestados se encuentran en desacuerdo, por lo que piensan que las intervenciones no causaron un cambio positivo.

Reactivo segundo: Creo que utilizaré el conocimiento aprendido en el futuro.

Se observa una valoración absolutamente positiva de este reactivo.

Tabla No. 30: Respuestas al reactivo segundo.

Extremadamente Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadamente de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	0	0	7	1	0	8

El 100% de los encuestados sienten que utilizarán el conocimiento aprendido dentro de los talleres, tanto de comunicación, como de creatividad en sus vidas futuras. Por lo que se puede concluir que consideraron a la información impartida como relevante y aplicable a sus ámbitos tanto personales como laborales.

Reactivo tercero: Me pareció que la consultora estaba preparada para hacer un buen trabajo.

Los participantes estuvieron de acuerdo con este reactivo.

Tabla No. 31: Respuestas al reactivo tercero.

Extremadamente Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadamente de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	0	0	7	1	0	8

El 100% de los participantes valoraron a las acciones de la consultora como positivas, ya que consideraron que se encontraba preparada y que realizó un buen trabajo.

Reactivo cuarto: Los resultados de las intervenciones fueron positivos.

En este reactivo se observa la mayor dispersión de los datos.

Tabla No. 32: Respuestas al reactivo cuarto.

Extremadamente Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadamente de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	1	3	3	1	0	8

Las respuestas a este reactivo ilustran que los encuestados se muestran ambivalentes con respecto a los resultados de las intervenciones. El 50% asegura que los

resultados sí fueron positivos, el 37.5% se muestra neutral y el 12.5% se muestra en desacuerdo. Las respuestas de este reactivo concuerdan de alguna manera con las obtenidas en el Reactivo Primero, ya que se observa la misma ambivalencia, aunque en el presente reactivo hay más valoración positiva.

Reactivo quinto: Siento que la comunicación entre pares mejoró luego de la intervención a la que asistí.

En este ítem se observa una gran mayoría de respuestas neutras.

Tabla No. 33: Respuestas al reactivo quinto.

Extremadamente Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadamente de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	1	6	1	0	0	8

A pesar de que la mayoría de los encuestados en los reactivos anteriores aseguraron que utilizarán la información obtenida en las intervenciones en sus vidas y que la consultora había realizado un buen trabajo, valoran de manera neutral la mejoría en las comunicaciones dentro de la escuela. Esto puede deberse a que la mayoría de los docentes, que no participaron en la encuesta, pudieron estar en desacuerdo con el uso de la información y con la preparación de la consultora, por lo que no aplicaron lo aprendido y las interacciones en general se mantuvieron iguales.

Reactivo sexto: La intervención no ha servido de nada.

Se muestra una visión neutral-negativa en relación con este reactivo.

Tabla No. 34: Respuestas al reactivo sexto.

Extremadamente Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadamente de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
1	1	5	1	0	0	8

La mayoría de los encuestados se mantuvieron neutrales en este reactivo, probablemente influidos por lo discutido en el ítem anterior. El 25% se mostraron en desacuerdo con el reactivo y el 12.50% a favor.

Reactivo séptimo: Siento que mis opiniones han sido valoradas a lo largo del proceso.

Todos los participantes se mostraron de acuerdo con este reactivo.

Tabla No. 35: Respuestas al reactivo séptimo.

Extremadamente Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadamente de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	0	0	8	0	0	8

El 100% de los encuestados se mostraron favorables a la aseveración, por lo que sienten que a lo largo de todo el proceso sus opiniones han sido tomadas en cuenta y valoradas.

Reactivo octavo: Ahora me siento más satisfecha/satisfecho con mi trabajo.

Todos los encuestados se mostraron de acuerdo con el ítem.

Tabla No. 36: Respuestas al reactivo octavo.

Extremadament e Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Extremadament e de Acuerdo	Sin Respuesta	Total
0	0	0	8	0	0	8

A pesar de las varias visiones neutrales en relación con los reactivos, todos los encuestados se mostraron más satisfechos con su trabajo después de la intervención.

Análisis general de la Etapa de Interpretación II.

Debe tomarse en consideración que en la encuesta de retroalimentación participó únicamente el 33.33% del personal y el 50% de los participantes en todas las intervenciones. Por lo tanto, los resultados deben interpretarse con cuidado.

Las valoraciones positivas, especialmente de la consultora, de la importancia de sus opiniones y de la satisfacción general pueden deberse a la alta motivación por el cambio y por participar dentro de la intervención. Por lo que al tener altos niveles de incentivo en la participación se mostraron más abiertos a los talleres y por ende más satisfechos con ellos.

En relación con la comunicación, los participantes se mostraron reacios con los resultados de los talleres. Esto puede deberse mayoritariamente a que los docentes que participaron activamente en los talleres fueron solo 8 de los 24, por lo que los 16 restantes (el 66.67%) no dieron la misma dedicación en los talleres y probablemente aplicaron lo aprendido al trato social dentro de la escuela.

Importancia del estudio.

Este estudio tiene una importancia fundamental cuando se busque realizar intervenciones dentro de instituciones educativas públicas, ya que será de gran ayuda determinar hasta qué punto existe autonomía dentro de la escuela. Los resultados y procedimientos pueden ser utilizados por investigadores que esperen evaluar la satisfacción laboral, motivación, hostilidad laboral, liderazgo, barreras organizacionales y comunicación entre pares dentro de una institución educativa.

Resumen de sesgos del autor.

Debido a que el estudio fue realizado por la consultora únicamente existió una gran posibilidad de sesgo. Primero, durante las entrevistas preliminares, ya que al no tener un segundo entrevistador, las respuestas de los docentes pudieron ser malinterpretadas. Segundo, durante la creación de la encuesta, a pesar de haber utilizado una prueba beta

para asegurar la aceptabilidad del uso de los reactivos, al final, cada reactivo fue creado por una única persona y eliminado de la misma manera, por lo que el lenguaje de cada ítem pudo haber determinado una respuesta específica. También, el uso de la palabra “supervisora” o “supervisión” en la encuesta es una influencia de la literatura de psicología organizacional, pero para los docentes el supervisor es un agente externo a la escuela y no la Directora, por lo que pudo existir confusión durante la aplicación de la encuesta en los ítems que tienen estos términos. De igual manera, al interpretar la encuesta, debido a la naturaleza de la consultora, los ítems considerados no relevantes pudieron en realidad serlo, ya que se consideró a las respuestas neutras no como independientes, sino como opuestas tanto a las valoraciones positivas como a las negativas. Durante las intervenciones, la información utilizada para realizarlas fue elegida personalmente por la consultora, centrándose en problemas que eran de importancia personal, lo que pudo haber creado sesgo durante los talleres. Por último, en la Etapa de Retroalimentación, los reactivos de evaluación pudieron haber sido sesgados ya que la misma persona que realizó la intervención realizó el cuestionario de evaluación final.

CONCLUSIONES

Respuestas a las preguntas de investigación.

¿La satisfacción del personal docente se ve afectada por qué factores?

¿Pueden ser solucionados?

De acuerdo con los resultados recabados en las entrevistas preliminares y en la encuesta, existen varios factores aparte de los problemas de interacción social que molestan a los docentes. Las respuestas de las encuestas revelaron que no se sienten conformes con el reconocimiento que reciben por parte de la Directora, que hay barreras organizacionales (excesivos procedimientos, falta de materiales) que no les permiten realizar su trabajo adecuadamente, que les preocupa la falta de creatividad en su lugar de trabajo, que muchos no se encuentran conformes con el sueldo que reciben. Todos estos factores afectan la satisfacción laboral general de los profesores. Con respecto a buscar una solución, resulta imposible remediar la inconformidad con el sueldo o algunos procedimientos, debido al carácter local de la intervención, la consultora no poseía con el suficiente poder institucional para realizar estos cambios, ya que la escuela está sujeta al Ministerio de Educación. De igual manera, con respecto a la creatividad, resultó dificultoso aumentarla por medio de un taller de trabajo, por lo que lo asegurado por Kim, Hon y Deog-Ro (2010) de que la creatividad no puede ser enseñada ya que depende de características innatas (la personalidad proactiva) tendría una aplicación en este factor. Además, los docentes pudieron recalcar claramente que se encontraban inconformes con la comunicación entre pares y con las interacciones hostiles dentro de la escuela. La intervención realizada para mejorar estas áreas (el taller de comunicación) tocaron temas fundamentales para mejorar tanto la comunicación en términos de recepción, comprensión y retroalimentación del mensaje, como también las expresiones antisociales entre maestros. Los resultados en relación con la comunicación pudieron verse en la Etapa de

Retroalimentación, y se observó una visión mayoritariamente neutral en relación con la efectividad del taller, por lo que a pesar de que es posible mejorar la comunicación a través de la enseñanza de estrategias (Barker & Gower, 2010; Driver, 1980; Hollingsworth, 2001), esto no pudo ser realizado de acuerdo con las perspectivas de los docentes.

¿Cómo y hasta qué punto una intervención corta podría mejorar las interacciones sociales y la satisfacción del personal de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo?

Se pudo observar de que a pesar que los docentes se encontraron en su mayoría conformes con la intervención, ésta no tuvo efectos medibles o significativos en varias áreas. La primera es la creatividad, ya que a pesar de que se realizó un taller dirigido hacia aumentar la creatividad, la calidad de las ideas presentadas a dirección fue relativamente baja en el grupo CI en comparación con el grupo PM. A pesar de esto, es posible que el taller haya tenido algún efecto en quienes lo recibieron que no pudo ser medido adecuadamente a través del procedimiento establecido en la presente investigación.

En general, la corta duración de la intervención causó dificultades para medir a largo plazo sus efectos en la comunicación, en la mejoría de las interacciones sociales y en el reconocimiento apropiado por parte de la Directora. Resulta por lo tanto imposible determinar hasta qué punto se mejoraron todas estas áreas si es que no hay una continua revisión de los niveles de satisfacción de los docentes de la escuela.

¿Se diferenciarán los resultados cuando se aplique una intervención de carácter experimental?

Los resultados obtenidos en la Etapa Experimental se diferenciaron claramente. El grupo PM planteó una mayor cantidad de ideas y sus cambios fueron aceptados en su mayoría por la Directora. En cambio, el grupo CI planteó problemas y soluciones que a

pesar de existir no eran plausibles dentro de la escuela, es decir, de una baja calidad y en menor número.

Limitaciones del estudio.

Durante el estudio la consultora pudo percatarse de varias limitaciones.

La primera, es que debido al pequeño número de docentes, la interpretación de los datos obtenidos en la encuesta pudieron haber sido sesgados, ya que un individuo representaba el 4.67% del total.

En segundo lugar, la bibliografía revisada para realizar el marco teórico y las intervenciones no eran ecuatorianas ni suramericanas, por lo que su validez al momento de aplicarlas a una población distinta se ve fuertemente afectada. La falta de datos directamente aplicables en relación con intervenciones educacionales en centros públicos pudo haber causado una baja efectividad en el estudio, lo que explicaría de alguna manera los resultados obtenidos en la Etapa Experimental.

También, y como ya se había repetido a lo largo del estudio, el tiempo de intervención fue muy corto. Esto se debió principalmente a la falta de disposición de tiempo de los docentes y a que la investigación debe realizarse a lo largo de un semestre únicamente. La fase de preparación tomó aproximadamente un mes, dos meses de intervenciones, y apenas dos semanas para redactar el documento resulta en un horario relativamente apretado como para alargar la intervención. En relación con las intervenciones de reconocimiento apropiado y de comunicación, una medición futura, a largo plazo, podría indicar más fielmente el verdadero efecto de las intervenciones, ya que a corto plazo es dificultoso determinarlo adecuadamente.

A lo largo de la intervención, se observó un rechazo general de los docentes de participar en las capacitaciones, esto pudo deberse a dos factores. Primero, que debido a los cambios realizados por la nueva ley de educación, los maestros desarrollaron una alta

resistencia y una valoración negativa frente a posibles talleres de capacitación. Segundo, debido a la corta duración, no pudo dedicarse suficiente tiempo a la creación de “rapport” entre la consultora y los docentes, por lo que muchos pudieron no confiar o dudar en los procedimientos realizados en la escuela. Debido a esto, a partir de la tercera intervención, la participación en el estudio se recalcó como voluntaria (aunque en general nunca tuvo un carácter obligatorio) y la participación bajó de 24 a 16 sujetos. De igual manera, la participación en la encuesta de retroalimentación se vio afectada, únicamente 8 de los 24 docentes la respondieron, ya que en esta ocasión se enfatizó el carácter voluntario de éstas.

Inicialmente, la intervención buscaba mejorar considerablemente las interacciones sociales, ya que éstas se habían vuelto hostiles. Debido al deseo de los implicados de no ser parte de una intervención puntual y a la existencia tanto de juicios penales como de pedidos de destitución en el Ministerio de Educación, la consultora conjuntamente con su Director de Tesis y con la Directora de la escuela Carmen Amalia Hidalgo tomaron la decisión de mantenerse al margen de este asunto, para evitar futuras complicaciones tanto entre los docentes, como personales o legales.

Por último, es necesario recalcar que la falta de poder que tuvo la consultora y la Directora para realizar cambios apropiados dentro de la institución provocaron que la intervención no haya sido altamente efectiva. Existen muchas limitaciones en relación con la autonomía y la toma de decisiones dentro de instituciones educativas públicas, por lo que la realización de una intervención local en realidad tiene un efecto reducido.

Recomendaciones para futuros estudios.

Recomendaría en un futuro analizar la relación de dependencia y la falta de autonomía que tienen las escuelas públicas antes de realizar una intervención, ya que es necesario considerar que muchos de los factores que causan insatisfacción vienen

directamente desde el Ministerio de Educación, y ni la Directora ni la consultora tienen el poder para cambiarlo.

De igual manera, sería necesario prestarle más atención a la creación de “rapport” entre los docentes y los consultores, ya que esto permitiría un trabajo más eficiente y mejores resultados con las intervenciones.

Resumen general.

El estudio realizado en la Escuela Carmen Amelia Hidalgo tenía el fin principal de mejorar la satisfacción general de los empleados, especialmente por medio de la mejora de las interacciones sociales dentro de la institución. Un fin secundario fue realizar por medio de intervenciones, un experimento con grupo control y experimental, tanto para mejorar la satisfacción como para determinar la efectividad de las intervenciones.

Se inició con una intervención con entrevistas preliminares y entrevistas a profundidad. Luego se realizó una encuesta, a partir de la encuesta se encontraron varias áreas de necesidad en la escuela. Se desarrollaron dos intervenciones con el fin de solucionar las áreas de oportunidad dentro de la escuela, la intervención de comunicación y la intervención de reconocimiento apropiado. En la intervención de comunicación, se buscó capacitar a los docentes sobre estrategias efectivas en la mejora de la comunicación al igual que reducir las interacciones hostiles a través de la comunicación. En la intervención de reconocimiento apropiado se impartió distintas técnicas para reconocer adecuadamente el trabajo de los maestros, esta intervención fue dirigida únicamente a la Directora.

La última intervención tenía un carácter tanto de capacitación, como de identificación de barreras organizacionales y un fin doble, experimental y aumento de satisfacción. Se dividieron a los docentes en dos grupos, el grupo de “Creatividad e Innovación” (CI), y el grupo de “Procedimientos y Materiales” (PM). Ambos grupos

debían encontrar barreras organizacionales y además plantear soluciones locales y realistas para éstas, la diferencia es que el grupo CI recibió además un taller para aumentar la creatividad. Los resultados indicaron que este taller no tuvo un efecto positivo en la generación de soluciones, ya que el grupo PM fue capaz de proporcionar una cantidad mayor de ideas de alta calidad que el grupo CI. La encuesta de retroalimentación por parte de los encuestados identificó que las intervenciones a pesar de estar realizadas correctamente de acuerdo con la perspectiva de los docentes, no tuvo un efecto a corto plazo notable, sería necesario realizar una evaluación futura para determinar realísticamente su efectividad.

Referencias

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
- Andersson, P. & Roxa, T. (2004). The pedagogical academy: a way to encourage and reward scholarly teaching. *European Journal of Engineering Education*, 29 (4), 559- 569.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Barker, R. T. & Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world. *Journal of Business Communication*, 47 (3), 295-312.
- Brun, J. P. & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 716-730.
- Burroughs, J., Dahl, D., Moreau, C., Chattopadhyay, A. & Gorn, G. (2011). Facilitating and rewarding creativity during new product development. *Journal of Marketing*, 75 (4), 53-67.
- Church, A. (2001). Is there a method to our madness? The impact of data collection methodology on organizational survey results. *Personnel Psychology*, 54 (4), 937–969. doi: 0.1111/j.1744-6570.2001.tb00238.x.
- Den Hartog, D. N. & Van Muijen, J. J. (2011) Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), 19–34. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569.
- Faiver, C.M., McNall, C.J., Nims, P.J. (2000). Teaching a workshop on creativity and intuition in counseling. *Journal of Humanistic Counseling, Educations and Development*, 38 (4), 220-230.

- Guizar Montufar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. (3era ed.). México DF: McGraw-Hill.
- Hart, P. (2011). Benefits of employee recognition in the workplace: Reduced risk raised revenues. *EHS Today*, 4 (2), 49-52.
- Hollingsworth, H. (2001). We need to talk: Communication strategies for effective collaboration. *Teaching Exceptional Children*, 33 (5), 4-8.
- Kim, T., Hon, A. & Deog-Ro, L. (2010). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22 (1), 37-45.
- Lindstrom, L. (2006). Creativity: What is it? Can it be assessed? Can it be taught? *International Journal of Art Design and Education*, 25 (1), 53-66. doi: 10.1111/j.1476-8070.2006.00468.x.
- Long, R. & Shields, J. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), 1145-1172.
- Madlock, P. (2012). The influence of power distance and communication on Mexican workers. *Journal of Business Communication*, 49 (2), 169-184.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *Journal of Business Communication*, 49 (4), 357-376.
- Peña Cárdenas, M.C., Olloqui López, A.M. & Aguilar Fraile, A. (2012). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6 (3), 116-128. Disponible en: <http://web.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/detail?sid=923fad05-d966-4a70-b1fd4078969db2e%40sessionmgr114&vid=2&hid=107&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saX82233631>.
- Reeve, J. (2010): *Motivación y Emoción*. (5ta ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Rinlevich, J.L. (2011). Creative teaching: Why it matters and where to begin. *Clearing House*, 84 (5), 219-223. doi: 10.1080/00098655.2011.575416.

- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va ed.). México DF: Pearson Educación.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivators: Classic definitions and new direction. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020.
- Sesil, J. (1999). The impact of employee involvement and group incentives on performance in UK technology establishments. Disponible en: [http://chrs.rutgers.edu/pub_documents/Article%2071%20Sesil%20\(2\).pdf](http://chrs.rutgers.edu/pub_documents/Article%2071%20Sesil%20(2).pdf).
- Sorenson, R. L. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family of Business Review*, 13 (3), 183-200. doi: 10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51 (7), 677-688. doi: : 10.1037/0003-066X.51.7.677.
- Sullivan, J.J. (1988). Three role of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13 (1), 104-115. doi: 10.5465/AMR.1988.4306798.
- Tannembaum, R. & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership type. *Harvard Business Review*, 7311, 3-12.
- Vroom, V.H. & Mann, F.C. (1960). Leader Authoritarianism and Employee Attitudes. *Personnel Psychology*, 13 (2), 125-140. doi: 10.1111/j.1744-6570.1960.tb02460.x.
- Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19 (2), 312-330. doi: 10.5465/AMR.1994.9410210753.
- Wagner, P. (1997). Communication mistakes only really smart people make. *Records Management Quarterly*, 31 (3), 13.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1275-1286. doi: 10.1037/a0015848.

Zhou, J. & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.
Disponibile en: http://www.iacmr.org/Conferences/WS2011/Submission_XM/Participant/Readings/Lecture_2/When%20job.pdf.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 413-422. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.413.

ANEXO A: CONTRATO ENTRE LAS PARTES

Acuerdo de Trabajo

En esta ciudad de Quito, Ecuador, al día 11 de septiembre del 2012, comparecen a la suscripción de este acuerdo de consultoría, por una parte la estudiante de psicología de la Universidad San Francisco de Quito, Victoria Andrade-Guimaraes, a quien en lo sucesivo se denominará “la consultora”; y por la otra parte, la institución Carmen Amelia Hidalgo,

mediante su representante y directora encargada, la Licenciada Angélica Anchala, a quien en los sucesivos se denominara “la clienta”.

Ambas han llegado a un acuerdo de prestación de servicios descritos en las siguientes cláusulas:

PRIMERA. Obligaciones de la consultora.- La consultora se compromete a realizar una evaluación e intervención en la escuela Carmen Amelia Hidalgo para identificar problemas dentro del ambiente laboral. La institución consta con un personal de 25 personas y se encuentra localizada en el centro de Cumbayá. El trabajo que realizará la consultora será de un total de 45 horas y se registrará por el plan de actividades adjunto al presente documento.

SEGUNDA. Obligaciones de la clienta.- La clienta se compromete a proporcionar toda la información necesaria para llevar a cabo el diagnóstico y la evaluación, al igual que un lugar de trabajo para la consultora y la disponibilidad de recursos dentro de la escuela (laboratorio de computación, disponibilidad de tiempo de la docencia). De igual manera, se compromete a realizar una intervención conjuntamente con la consultora de acuerdo con las recomendaciones realizadas a partir de los resultados de la evaluación.

TERCERA. Confidencialidad.- La consultora se compromete a mantener toda información recopilada en estricta confidencialidad, los datos individuales obtenidos no podrán ser revelados ni reportados. Se realizará un reporte final con datos generales de toda la institución con motivos del trabajo de titulación de la consultora, y una copia del mismo será entregado a la escuela.

SEXTA. Ayuda externa.- Con motivo de realizar una intervención con la mayor efectividad posible la consultora ha pedido la asesoría del Dr. Gerald Finch, experto en comportamiento organizacional y recursos humanos, quien tendrá acceso a la información recabada pero está sujeto a absoluta confidencialidad.

Dejando constancia de lo acordado en el presente instrumento y ratificando cada una de las cláusulas descritas en el presente las partes,

ANEXO B: PLANTILLA DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito del estudio es determinar las actitudes que tienen los docentes y funcionarios de la escuela frente a su trabajo. Todo el personal de la escuela Carmen Amelia Hidalgo formará parte de esta investigación. La encuesta tomará veinte minutos de su tiempo y es completamente anónima. Es necesario que intente responder todos los ítems de la encuesta

honestamente, aunque si es que alguno le resulta incómodo puede saltárselo y responder el siguiente. Recibirá algunos beneficios al responder honestamente esta encuesta, ya que se llevarán a cabo intervenciones para mejorar dentro de lo posible aquellos aspectos del trabajo que a la mayoría del personal le resultan insatisfactorios. La responsable del estudio (consultora) es la estudiante de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito, Victoria Andrade Guimaraes.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO C: PLANTILLA DE LA ENCUESTA INICIAL

A continuación escriba el número que representa la respuesta que más se acerca a su opinión personal al lado de cada reactivo.

1	2	3	4	5
Extremadamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral/Indiferente	De Acuerdo	Extremadamente de Acuerdo

1. Confío en el liderazgo de la escuela

2. Mis opiniones son valoradas
3. Cuando realizo un buen trabajo recibo el reconocimiento apropiado
4. Al final del día laboral tengo suficiente tiempo y energía para dedicarme a mis intereses personales
5. La comunicación entre pares es buena dentro de la escuela
6. Muchas de las reglas y procedimientos de la escuela hacen que realizar mi trabajo eficazmente sea difícil
7. Mi trabajo es muy rutinario
8. Sé lo que se espera de mí en mi trabajo
9. Mi supervisora es competente realizando su trabajo
10. Me siento positivo/positiva la mayor parte del tiempo que estoy trabajando
11. La compensación monetaria que recibo es justa
12. Disfruto de mi trabajo
13. Siento que debo trabajar más duro que el resto debido a la incompetencia de la gente con la que trabajo
14. Hay discusiones/peleas en mi lugar de trabajo que me incomodan
15. Siento que estoy involucrada/involucrado en la toma de decisiones dentro de la escuela
16. Las interacciones sociales dentro de la escuela son positivas
17. No estoy satisfecha/satisfecho con los beneficios que recibo
18. Mi desempeño es medido de forma justa y correcta
19. Me gusta la gente con la que trabajo
20. En mi trabajo se incentiva a quienes son creativos/creativas e innovadores/innovadora
21. Mi supervisora es justa conmigo
22. Siento que mi trabajo no sirve para nada
23. El trabajo en la escuela no menoscaba mi vida personal

24. La supervisora muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados
25. La comunicación con la supervisión es buena dentro de la escuela
26. Los profesores/las profesoras que tienen resultados positivos en su trabajo tienen altas probabilidades de ser ascendidas/ascendidos dentro de la escuela
27. Faltan suficientes equipos y materiales en la escuela para que yo pueda realizar correctamente mi trabajo

ANEXO D: PLANTILLA DE LA ENCUESTA FINAL

A continuación escriba el número que representa la respuesta que más se acerca a su opinión personal al lado de cada reactivo.

1	2	3	4	5
Extremadamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral/Indiferente	De Acuerdo	Extremadamente de Acuerdo

1. Siento que las intervenciones realizadas causaron un cambio positivo en el ambiente de trabajo
2. Creo que utilizaré el conocimiento aprendido en el futuro
3. Me pareció que la consultora estaba preparada para hacer un buen trabajo

4. Los resultados de las intervenciones fueron positivos
5. Siento que la comunicación entre pares mejoró luego de la intervención a la que asistí
6. La intervención no ha servido de nada
7. Siento que mis opiniones han sido valoradas a lo largo del proceso
8. Ahora me siento más satisfecha/satisfecho con mi trabajo
9. Escriba cualquier otra opinión que quisiera que la consultora tenga en cuenta para una futura intervención: _____