

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

LA CONFIANZA COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE LAS RELACIONES  
ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES EN EL COLEGIO SAN  
FRANCISCO IED.

Dr. José Javier Bermúdez Aponte  
Isabel Muñoz López

Universidad de la Sabana  
Facultad de Educación  
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas  
Chía, 2015

LA CONFIANZA COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE LAS RELACIONES  
ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES EN EL COLEGIO SAN  
FRANCISCO IED.

Eje de Profundización: Clima y Cultura Institucional

**Dr. José Javier Bermúdez Aponte**, Investigador Principal

Magister en Educación – Pontificia Universidad Javeriana

Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (C) – Universidad de Navarra

**Isabel Muñoz López**, Investigador Auxiliar

Especialista en Pedagogía de la Lecto-escritura y las Matemáticas-Universidad

Externado de Colombia.

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2015

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE GRAFICAS.....	7
INDICE DE TABLAS.....	8
INDICE DE ANEXOS.....	9
AGRADECIMIENTOS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCION.....	13
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACION.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo General.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
CAPITULO 2. MARCO CONTEXTUAL.....	21
CAPITULO 3. MARCO TEORICO.....	25
3.1 LA CONFIANZA COMO FACTOR EN LA CULTURA ESCOLAR.....	26
3.2 LA CONFIANZA Y EL CAPITAL SOCIAL.....	28
3.2.1 La confianza en la dimensión de las relaciones individuales.....	29
3.2.2 La confianza en la dimensión de las relaciones organizacionales.....	31
3.3. CLASIFICACIÓN DE LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES.....	33
3.3.1 Confianza personal.....	34
3.3.2 Confianza de la relación.....	34

3.3.3 Confianza organizacional.....	35
3.3.4 Confianza en el mercado.....	36
3.3.5 Confianza social.....	36
3.4 LA CONFIANZA COMO AGENTE DINAMIZADOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	37
3.4.1 La participación del directivo docente en la institución educativa.....	39
3.4.2 El directivo docente como dinamizador de la confianza.....	42
3.4.3 La función directiva docente.....	44
3.4.4 La confianza en la relación entre directivos docentes y docentes.....	46
3.4.5 Estrategias para potenciar la confianza en las realaciones entre docentes y directivos docentes.....	50
CAPITULO 4. METODOLOGÍA.....	55
4.1 ENFOQUE.....	56
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	57
4.3 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS DE ANALISIS.....	57
4.3.1 Confianza inexistente.....	58
4.3.2 Confianza muy escasa.....	58
4.3.3 Confianza escasa.....	58
4.3.4 Problemas de confianza.....	58
4.3.5 La confianza no es un problema.....	58
4.3.6 La confianza es un activo destacado.....	58
4.3.7 Confianza de calidad superior.....	59
4.3.8 Niveles de credibilidad en la organización.....	59

4.4 POBLACION Y MUESTRA.....	60
4.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACION.....	60
4.6 CONSTRUCCION Y VALIDACION DEL INSTRUMENTO.....	61
4.7 INSTRUMENTO UTILIZADO.....	62
CAPITULO 5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	65
5.1 DESCRIPCION SOCIO-DEMOGRÁFICA DE LA POBLACION MUESTRA.....	65
5.2 ANALISIS DE LOS IMPUESTOS Y DIVIDENDOS DEL NIVEL DE CONFIANZA DE LA INSTITUCION.....	70
5.3 NIVELES DE CREDIBILIDAD.....	76
5.3.1 Integridad.....	76
5.3.2 Intenciones.....	77
5.3.3 Capacidades.....	78
5.3.4 Resultados.....	79
5.3.5 Análisis global.....	80
5.4 DESCRIPCION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE 13 CONDUCTAS DE CONFIANZA DE LA RELACION.....	81
5.4.1 Carácter.....	82
5.4.2 Competencia.....	82
5.4.3 Carácter-competencia.....	83
5.4.4 Análisis global.....	84
5.5 CONDUCTAS CULTURALES.....	85
CAPITULO 6. PLAN DE INTERVENCIÓN BASADO EN LA PROPUESTA	

PLANTEADA POR COVEY Y MERRILL (2007).....	90
6.1 OBJETIVOS.....	91
6.2 PROYECCIÓN DE INDICADORES Y METAS A 2019.....	91
6.3 MATRIZ DE EJERCICIO DE INTERVENCIÓN.....	94
6.4 TALLERES DE INTERVENCIÓN.....	96
6.4.1 Taller 1. Confianza personal.....	96
6.4.2 Taller 2. La ventana de Johari: ¿Qué tanto nos conocemos?.....	97
6.4.3 Taller 3. Inteligencia interpersonal.....	101
6.4.4 Taller 4. Liderazgo.....	102
6.4.5 Taller 5. Programación neurolingüística.....	103
6.4.6 Taller 6. Manejo de emociones.....	105
6.4.7 Taller 7. Comunicación asertiva.....	108
6.4.8 Taller 8. Compromisos institucionales.....	110
6.5 CRONOGRAMA.....	113
CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
8. IMPACTO DE LA MAESTRIA EN LA MISION DE SER UN BUEN DIRECTIVO-DOCENTE.....	122
REFERENCIAS.....	126
ANEXOS.....	129

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Cuadrante de la ética.....	49
Gráfica 2. Matriz de datos sociodemográficos.....	62
Gráfica 3. Situaciones derivadas del estado de la confianza.....	63
Gráfica 4. Indicadores de la integridad.....	63
Gráfica 5. Conductas relacionadas con el carácter y la confianza.....	64
Gráfica 6. Ejemplo de identificación de conductas relacionadas con la confianza....	64
Gráfica 7. Población muestra caracterizada por género.....	66
Gráfica 8. Población muestra caracterizada por edad.....	66
Gráfica 9. Población muestra caracterizada por estado civil.....	67
Gráfica 10. Población muestra caracterizada por nivel de estudio.....	67
Gráfica 11. Población muestra caracterizada por nivel escolar.....	68
Gráfica 12. Población muestra caracterizada por antigüedad en el cargo.....	69
Gráfica 13. Población muestra caracterizada por área de desempeño.....	70
Gráfica 14. Porcentaje de impuestos y dividendos de la confianza en la Institución.	71
Gráfica 15. Porcentaje de calificación de la integridad.....	77
Gráfica 16. Porcentaje de calificación de las intenciones.....	78
Gráfica 17. Porcentaje de calificación de las capacidades.....	79
Gráfica 18. Porcentaje de calificación de los resultados.....	80
Gráfica 19. Porcentaje de calificación global de la credibilidad.....	81
Gráfica 20. Percepción de conductas de carácter.....	82
Gráfica 21. Percepción de conductas de competencia.....	83
Gráfica 22. Percepción de la conducta.....	84
Gráfica 23. Percepción global de la confianza en las relaciones.....	85
Gráfica 24. Representación de los comportamientos negativos.....	86
Gráfica 25. Representación de los comportamientos positivos.....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de confianza en las organizaciones y en las relaciones interpersonales.....	71
Tabla 2. Indicadores del Tipo A: confianza inexistente.....	72
Tabla 3. Indicadores del Tipo B: confianza muy escasa.....	72
Tabla 4. Indicadores del Tipo C: confianza escasa.....	73
Tabla 5. Indicadores del Tipo D: problemas de confianza.....	73
Tabla 6. Indicadores del Tipo E: la confianza no es un problema.....	74
Tabla 7. Indicadores del Tipo F: la confianza es un activo destacado.....	74
Tabla 8. Indicadores del Tipo G: confianza de calidad superior.....	75
Tabla 9. Comportamientos negativos.....	86
Tabla 10. Comportamientos positivos.....	87
Tabla 11. Metas de incremento de la confianza en la Institución.....	92
Tabla 12. Metas para mejorar la confianza personal.....	92
Tabla 13. Matriz de ejercicio de intervención .....	94

**INDICE DE ANEXOS**

ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	129
ANEXO B. COMENTARIOS DE PERSONAS ENCUESTADAS.....	135
ANEXO C. VÍNCULOS DE ENCUESTAS SOBRE CLIMA LABORAL Y AUTOEVALUACION INSTITU.....	140

## AGRADECIMIENTOS

Al Dios de la vida que ilumina cada instante de mi vida...

A mi amado esposo ser fuente de amor profundo....

A mis hijo inspiración constante en mi proyecto de vida...

A mis maravillosos padres que me aman y creen en mi...

A mi hermano Camilo por su apoyo incondicional.....

A la Secretaria de Educación por que gracias a sus politicas pudo cursar mis estudios de maestría...

A la universidad de La Sabana por su exelente servicio...

A mis maestros, por que con su ejemplo de vida son fuente de inspiración...

A mis amigos Constanza, Pablo, Claudia, Jorge, Mauricio, Eduardo por sus valiosos aportes como persona, como estudiante y como profesional....

*ISABEL MUÑOZ L.*

## RESUMEN

En la presente investigación se sostiene que la confianza en las relaciones es un factor estratégico que facilita las funciones de los miembros, que se refleja en la apropiación de los principios y valores de la organización, y garantiza el logro de los objetivos, dado que su existencia influye en una menor complejidad de los procesos; es decir, reduce la complejidad social. Con base en estos principios, se realiza un análisis de la percepción de la confianza en las relaciones entre los docentes y los directivos docentes del colegio San Francisco IED, de la localidad de Ciudad Bolívar, en el que se contó con la participación de 37 docentes y 7 directivos-docentes, a quienes se les aplicaron encuestas encaminadas a determinar los niveles de confianza personal y de la organización.

El análisis de la información recolectada permitió caracterizar a la institución escolar como una organización con problemas de confianza, lo cual afecta directamente a las relaciones interpersonales y los procesos escolares que allí se gestan. Con estos resultados se aplicó un ejercicio de intervención encaminado a mejorar las relaciones existentes entre docentes y directivos docentes tendientes a fortalecer los procesos educativos que se ofrece.

Palabras claves: maestros, relaciones interpersonales, comunicación interpersonal, cambio cultural, enseñanza pública.

## ABSTRACT

The following research argues that trust in relationships is a strategic factor that facilitates the member functions, can be reflected in the appropriation of organizational principles and values, and guarantee the achievement of goals, because its existence cause less complex processes reducing the social complexity. Base on this principles, an analysis of trust perception in relationships among teachers and school head teachers in the College San Francisco IED in the township of Ciudad Bolivar. The sample was formed by 37 teachers, 7 school head teachers that were interviewed trough surveys with the goal of determine the levels of personal and organizational trust.

The analysis of recollected information allowed to characterize the scholar institution as an organization with trust problems which directly affects interpersonal relations and scholar processes within the organization. With this results an intervention exercise was applied aimed at improving the existent relations between teachers and school head teachers looking to enhance the processes and educational results offered.

Keywords: teachers, interpersonal relations, interpersonal communication, cultural change, public teaching.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas son “organizaciones humanas” basadas en relaciones y vínculos entre las personas y los estamentos que las constituyen, que orientan sus acciones al logro de objetivos comunes, de acuerdo con su naturaleza institucional y su finalidad; según Sandoval (2008) las organizaciones educativas contribuyen al perfeccionamiento personal y social. En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional establece que las entidades dedicadas al servicio educativo sustentan el proceso de formación permanente, personal, cultural y social, en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. “Las condiciones de este proceso hacen que estas instituciones se definan como organizaciones de aprendizaje porque, a partir de la enseñanza-aprendizaje se procuran satisfacer parte de las necesidades de generación de conocimiento en el presente y en el futuro” (Zapata, Gómez & Rojas, 2010, p. 79).

Para cumplir sus funciones, las instituciones educativas de preescolar, básica y media, han implementado políticas y estrategias administrativas en el contexto de la gestión educativa, para garantizar el mejoramiento institucional y la cualificación de sus servicios, con base en la reflexión sobre su propia naturaleza organizacional.

En las recientes décadas han surgido reflexiones sobre la cultura institucional en torno a la confianza, como un factor importante del capital social y simbólico de las organizaciones, en la medida en la que sustenta las relaciones de sus diferentes actores, tanto en su calidad de individuos como en su condición de miembros de los estamentos que las componen (Parra, 2011; Covey & Merrill, 2007; Abarca, 2004; Bolívar, 1997; Luhman, 1996), en las que este factor se revela como un componente que debe ser tenido en cuenta en las políticas y estrategias institucionales en todo tipo de organización, especialmente en las educativas ya que dentro de sus funciones formativas está: “posibilitar a la persona crecer, mejorar, perfeccionarse, desarrollarse integralmente y trascender” (Sandoval, 2008, p.113), y fundamentan el desarrollo de competencias en valores individuales y sociales, como base para la

concreción de proyectos de vida y el desempeño en los entornos sociales.

Desde la perspectiva de las relaciones interpersonales, la confianza se define como “Una actitud basada en la buena fe de las acciones de los participantes de una interacción social, para la consecución de fines comunes y la creencia en que los actores comprometidos cumplen sus responsabilidades con autonomía y autorregulación” (Abarca, 2004, p. 58). Dado que las relaciones interpersonales son la base del funcionamiento de las organizaciones, la confianza es el factor que facilita las funciones de los miembros, al tiempo que refleja la existencia y apropiación de los principios y valores de la organización.

De tal modo, dentro de las lógicas que imperan en el desempeño de los miembros de la institución, la confianza tiene una importancia estratégica en el logro de los objetivos y en la racionalización de sus procesos: a mayor confianza menor complejidad de los procesos, y a menor confianza, mayor complejidad de estos (Covey & Merrill, 2007), o en palabras de Martínez “confiar permite reducir la complejidad social” (citado por Conejeros, Rojas & Segure, 2010, p. 32).

Por otra parte, las instituciones educativas se destacan en los estudios sobre la confianza, puesto que el giro educativo hacia la formación por competencias, sustentada en el saber conocer, saber hacer, saber ser y saber comunicarse ha significado que en la formación integral de las personas el centro no está en el saber por sí mismo, sino en la capacidad de colaboración entre los sujetos sociales; colaboración que dependen de la capacidad de confianza que las personas puedan generar en y con los demás en los escenarios de interacción social (Conejeros et al., 2010); en este sentido, las instituciones educativas no solo deben formar en estrategias y valores asociados a la confianza como el respeto, la adecuada comunicación, la integridad, entre otros, sino que además deben propender por generar ambientes formativos fundamentados en la confianza, pues estos:

Permiten a los seres humanos trabajar en forma individual o en equipo, desarrollar una comunicación abierta, compartir información y exponer puntos de vista sin temor a que se les menosprecie o subestime, lo que constituye, en sí

mismo, un ambiente propicio para el aprendizaje a todo nivel (Zapata et al., 2010, p. 82).

Con base en los anteriores postulados, en esta investigación se realiza un análisis de la percepción de la confianza en las relaciones entre los docentes y los directivos docentes del colegio San Francisco IED, de la localidad de Ciudad Bolívar, en tanto factor que media las interacciones de estos actores educativos y la apropiación de los principios y valores institucionales; con el propósito de sustentar estrategias de construcción de confianza que lo transformen en un factor dinamizador de dichas relaciones capaz de incrementar el capital social de la institución y apoyar el mejoramiento de los procesos educativos que ofrece.

Para lograr estas finalidades, en el marco teórico se realiza una reflexión sobre el factor de la confianza en las organizaciones, las relaciones organizacionales, con énfasis en la institución educativa, el papel que juega el directivo docente como gestor de una cultura de confianza y sobre las propuestas más significativas para racionalizar y potenciar la confianza organizacional; en el diseño metodológico se expone el desarrollo de la metodología de tipo resolución de problema, basada en la observación participante y en la aplicación de un instrumento planteado por Covey y Merrill (2007), tomando como muestra un grupo de docentes y la totalidad de los directivos docentes de la institución para determinar la percepción de la confianza entre estos actores, y en la intervención-acción se proponen y aplican estrategias para fomentar el factor de la confianza, en las cuales se pretende analizar su capacidad dinamizadora de las relaciones institucionales.

En los resultados, se describen los datos y la información arrojada con base en las categorías del marco teórico, al igual que los resultados de las estrategias de la intervención para sustentar la creación de procesos de confianza que incrementen el capital social de la institución. Finalmente, en las conclusiones, se exponen los principales logros de la investigación en relación con los objetivos planteados, se hacen recomendaciones sobre el factor de la confianza en las instituciones educativas y se proponen aspectos para la discusión sobre los descubrimientos y propuestas del trabajo investigativo.

## CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

El colegio San Francisco IED, de la localidad de Ciudad Bolívar, es una comunidad educativa que depende de múltiples relaciones interdependientes entre quienes conviven en ella y desempeñan roles acordes con las finalidades de la institución educativa. Estas relaciones están sustentadas, por una parte, en los principios misionales de la institución y, por otra, en la formación, experiencia, responsabilidad y proyecto de vida de sus integrantes; condiciones que, a su vez, se desprenden de la naturaleza organizacional que le es propia.

Toda organización depende de la instauración de principios, valores y metas que orientan la construcción de sus comunidades y sustentan su capital social, entendido como:

Un proceso de acumulación histórica, y en el que se han ido expresando la subjetividad y la sociabilidad de las personas y formando las identidades culturales de los distintos grupos o comunidades. Se habla de “capital” para señalar la acumulación de experiencias compartidas que han ido estableciendo redes sociales, instituciones informales, lazos sociales, valoraciones comunes de lo que es positivo o negativo para el desarrollo y la convivencia (Conejeros et al., 2010, p. 32).

Las instituciones educativas derivan muchos de los principios y de los valores de su capital social de las condiciones que el Estado establece para su definición y funcionamiento y aplican estrategias para garantizar sus procesos y el reconocimiento de la calidad de los servicios educativos que ofrecen, los cuales se convierten en políticas y programas de gestión educativa; sin embargo, existen algunos factores sobre los que estos lineamientos no proponen hacer reflexiones y que son propios de toda organización, por ejemplo, “la confianza como factor que sustenta las relaciones de los miembros de una organización y fundamenta la calidad de sus servicios” (Covey & Merrill, 2007, p. 49).

Los estudios sobre la confianza, como un valor en las organizaciones que mejora su actividad productiva, se originan a finales de los años 50, pero tienen su mayor desarrollo desde los 90, y se han segmentado de acuerdo con los actores y las relaciones que se involucran en las organizaciones: confianza interpersonal, confianza intraorganizacional y confianza interorganizacional. En estos estudios Zapata & Rojas (2010) destacan la confianza interpersonal, entre personas y organizaciones e interorganizacional.

Los estudios de la confianza en las organizaciones educativas se remontan a las investigaciones sobre las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, desde finales de la década de los 70. En estos estudios Zapata, Gómez & Rojas (2010) destacan los de Discroll (1978) sobre la confianza en la toma de decisiones en el contexto escolar; los de Tschannen & Hoy (1998) sobre la confianza como factor para lograr la efectividad de estas instituciones; los de Avis (2003) sobre la confianza y el ambiente innovador en el ámbito educativo, y los de Brewster y Railsback (2003) sobre estrategias para los docentes en la construcción de confianza con las instituciones.

En el contexto latinoamericano se destaca el trabajo de Conejeros et al. (2010), sobre las interrelaciones entre confianza y educación, con base en estudios de caso de instituciones educativas chilenas, y en Colombia el estudio de Zapata et al. (2010) sobre la relación de confianza entre docentes y estudiantes como un factor que prepondera en la transferencia de conocimiento en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el ámbito universitario.

Las instituciones educativas en Colombia, están sometidas a dinámicas de medición de la calidad de los servicios que le prestan a la sociedad, por lo que establecen políticas de aseguramiento de dicha calidad y estrategias en el cumplimiento de sus objetivos misionales con base en procesos de gestión educativa que dependen de relaciones eficientes entre los miembros de sus comunidades. Como en toda organización, la eficiencia de las relaciones interpersonales depende de la confianza como factor que las sustenta y las dinamiza; en este sentido, es fundamental en el desempeño de los docentes y de los directivos docentes, la

integralidad de la pertenencia institucional y es garantía de los procesos que estos ejecutan en el cumplimiento de la misión institucional.

Analizar y proponer estrategias para fortalecer la confianza en la relación entre los docentes y los directivos docentes del colegio San Francisco IED puede optimizar el desempeño de las funciones de unos y otros en aras de contribuir a enfrentar problemas recurrentes como deficiencias en comunicación, apatía de los docentes a seguir instrucciones e indicaciones, contradicciones entre el discurso y la práctica, falta de sentido de pertenencia y falta de liderazgo de algunas instancias directivas; manifestaciones todas estas de baja o ausencia de confianza, que genera un ambiente en el que las relaciones se hacen complejas y los procesos se hacen lentos, afectando la eficacia de las instituciones en el cumplimiento de sus actividades misionales, y también los procesos pedagógicos que se derivan de tales actividades.

En el horizonte institucional, consolidar una cultura de la confianza en las relaciones entre los miembros de la comunidad docente y directiva docente, le aportaría significativamente a generar un ambiente armónico en la institución que repercute en su adecuado funcionamiento y en los procesos académicos y pedagógicos que se derivan y dependen de este, toda vez que la confianza es el principal factor dinamizador de las relaciones interpersonales.

Adoptar la confianza como categoría de análisis y de intervención estratégica es un medio para entrever las polifonías que de ella emergen y comprender el sentido del otro en la construcción de comunidad que, a su vez, sustenta la posibilidad de soportar una lógica de funcionamiento institucional proclive al éxito pedagógico, académico y convivencial, pues la confianza, como sostienen Covey & Merrill, “afianza y determina la calidad de toda relación, toda comunicación, todo proyecto laboral, toda iniciativa institucional”(2007, p. 23), por lo que se revela como un factor transformador de las dinámicas que puede mejorar las condiciones para cumplir el encargo misional de la instituciones educativas: la formación integral de las personas.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estado actual de la reflexión sobre la confianza como un factor importante en la lógica de las relaciones y de la efectividad de las organizaciones, amerita el ejercicio de sustentar y proponer estrategias para desarrollarlo en las instituciones educativas de los niveles de preescolar, básica y media, en el caso de esta investigación en el contexto del colegio San Francisco IED, bajo la consideración de que dentro de los factores que inciden en las buenas relaciones del recurso humano de las instituciones educativas y que repercuten en la constitución de ambientes armónicos, que inciden positivamente en el quehacer pedagógico de estas, la confianza sobresale; pues supone el ejercicio de la autonomía y la autorregulación en procesos que propician y potencian las capacidades individuales y colectivas de los miembros de la comunidad educativa (Covey 2013; Gillen 2006; Armengol 2001).

Para la presente investigación, se considera que la confianza es “la principal forma de motivación en el proceso de aprendizaje” (Covey, 1989, p. 164), y en esta medida se constituye como factor fundamental en los ambientes escolares, pues repercute en la consolidación de la misión institucional y el logro de los objetivos formativos que tienen las instituciones educativas.

La confianza como elemento dinamizador de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa es la base sobre la que se edifica el logro de los objetivos institucionales, ya que, como lógica y principio de actuación de los individuos que constituyen el entretejido social de la institución, contribuye de manera eficaz en el cumplimiento de sus funciones y en el alcance de los resultados que se esperan de este (Covey & Merrill, 2007; Bolívar 1993).

En esta investigación se propone sustentar estos postulados y someterlos al análisis de la percepción de la confianza entre los docentes y los directivos docentes del colegio San Francisco IED, con la aplicación de un instrumento, así como diseñar acciones y estrategias de intervención-acción que permitan lograr la confianza en reciprocidad entre estos actores como medio para consolidar el logro de objetivos institucionales

De acuerdo con lo anterior, la siguiente pregunta es la base para el desarrollo de la presente investigación:

¿De qué forma la confianza es un elemento dinamizador de las relaciones entre los docentes y directivos docentes del colegio San Francisco IED?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Desarrollar estrategias educativas que fomenten la confianza dentro de la Institución como elemento dinamizador de las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos docentes.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar los niveles de confianza presentes en docentes y directivos docentes del colegio San Francisco, mediante la aplicación de instrumentos de medición.
2. Proponer un ejercicio de intervención que permita fortalecer los niveles de confianza evidenciados en la integridad, intencionalidad, capacidad y resultados.
3. Implementar el ejercicio de intervención para el fortalecimiento de la confianza en docentes y directivos docentes.

## CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

El Colegio San Francisco IED, es una institución creada en 1988, cuando el alcalde mayor de Bogotá, Andrés Pastrana Arango, declara emergencia educativa para atender la problemática de cobertura educativa del Distrito Capital. Este hecho posibilita destinar recursos a la educación y, de esta manera, se crean algunos colegios en Bogotá, entre ellos el Colegio San Francisco, ubicado en la localidad 19, Ciudad Bolívar, al sur de Bogotá.

La población del barrio San Francisco destina en esos momentos la cancha de fútbol y antigua zona de instalación de los circos que visitaban la ciudad, y allí se edifica con gran esfuerzo, dedicación y compromiso de muchos docentes, directivos, estudiantes y padres de familia.

El colegio inicia sus labores educativas en marzo de 1989, bajo la dirección del licenciado Carlos Arturo Varela Rojas, quien con su grupo de trabajo estructura el proyecto educativo institucional (PEI) del colegio titulado: “Proyecto de mejoramiento en la calidad de vida para la comunidad de Ciudad Bolívar”, estableciendo la vida y la libertad como los ejes axiológicos, y la ciencia, la tecnología y el arte como centros para el desarrollo académico. Cada uno de estos ejes da origen a un plan de estudios diversificado en la educación media, permitiéndoles a los estudiantes seleccionar entre las artes, ciencias, mecánica automotriz, inglés y matemáticas. Esta organización hace que se difunda la idea de que este es un colegio técnico y, por ello, es conocido como el Técnico San Francisco, a pesar de que nunca ha desarrollado esta modalidad de formación.

El Colegio ofrece el servicio educativo en dos jornadas: mañana y tarde, con el fin de atender y dar cobertura a la gran cantidad de niños que aspira tener un cupo. Posteriormente, y por iniciativa de colaboración con el Fondo de Desarrollo Local, se ofrece un proyecto de educación de adultos en jornada sabatina para atender el programa de reinserción social de grupos que firmaron la paz con el gobierno nacional. Este programa se inicia en el año 1997 y se termina en el año 2004, debido

a dificultades presupuestales.

Se destaca de la época la creación del Carnaval San Pacho, en el que, en un principio, se hacían muestras artísticas en el ámbito del colegio; los estudiantes de la modalidad de artes mostraban su proceso luego en el ámbito del barrio y, por último, se organizaba una actividad que convocaba a toda la localidad de Ciudad Bolívar, pues se contaba con el patrocinio de la Junta Administradora Local y la Alcaldía. En la actualidad, solamente se realiza el festival San Pacho en la Semana Cultural Franciscana, en la que las diferentes áreas, de manera creativa, hacen presentación de todo su proceso, con la participación de estudiantes y padres de familia, y de La Maloca, que fue construida por los indios taironas, patrocinados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo, destinado a ser un observatorio social de la localidad y de la ciudad; en este espacio los diálogos y los acuerdos eran los llamados a ser actores principales por lo que se consideraba un contexto importante para la comunidad; pero, desafortunada fue quemado en el año 2006, pese a lo cual, permanece su filosofía, que aún orienta el horizonte de convivencia.

Hacia el año 1995, cuando se reglamenta la Ley General de Educación y se exige la formulación clara y concreta del proyecto educativo institucional (PEI), el colegio merece ser destacado como el poseedor del PEI piloto para Bogotá (entre los mejores cinco de Bogotá y los mejores 200 a nivel nacional), por su desarrollo académico y organizativo y por iniciativa de muchos maestros comprometidos con la educación. Este PEI contribuyó a que muchos jóvenes y adultos del sector y de los sectores vecinos tengan hoy una opción de vida de mejor calidad, a través de los proyectos específicos creados desde cada una de las modalidades: procesos industriales, creación y montaje de obras de teatro, alfabetización en inglés en otras instituciones, entre otros.

En 2001, y por reformas planteadas en la Ley 115 de 1994, el colegio San Francisco se fusiona con otras dos instituciones educativas: la escuela San Francisco II y la Escuela San Francisco III, cada una con una historia construida por sus comunidades y docentes, con sus respectivos PEI, que debieron integrarse para dar paso a la nueva institución creada por la Resolución 2494 del 27 de Agosto de 2002.

Asumiendo el reto, los directivos y docentes conservaron el nombre colegio San Francisco con sedes A, B, C.

Las familias de la población escolar atendida en la actualidad, en su mayoría, provienen de los campos colombianos, atraídos a la ciudad por la necesidad de preservar la vida, por la fortuna escondida en la gran ciudad o, simplemente, porque se lanzaron a la aventura de buscar un nuevo sitio donde vivir. Su comunidad pertenece a los estrato cero, uno y dos, y sufre las problemáticas que socialmente definen y rotulan a Ciudad Bolívar: descomposición familiar, madres cabeza de familia, violencia intrafamiliar, algunos niños y jóvenes trabajadores, abuelos criando a nietos, embarazos a temprana edad, niños solos en la calle, falta de oportunidad en los jóvenes que los lleva a enrolarse en grupos al margen de la ley, muchos expendios de droga; que se constituyen en el día a día de las acciones que, con pedagogía, trata de mejorar la institución, aportando elementos de reflexión y análisis del contexto para promover otras miradas, expectativas e intereses en los jóvenes, que los llevan a desarrollar búsquedas para el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias.

Sumado a estas problemáticas, el desarrollo del proyecto también se ha visto afectado por fenómenos naturales y la reconstrucción de la planta física de la sede A. Por su ubicación en la base de la quebrada Limas, la sede A ha soportado inundaciones de alto y mediano impacto, las más graves en el año 2003 y 2004 y la más reciente en los años 2007 y 2008. Estas no solo se llevaron los elementos materiales obtenidos como fruto de la gestión y el trabajo permanente durante más de 10 años de trabajo, sino que también se llevaron las ilusiones de muchos jóvenes y familias que vieron cómo todo lo conseguido desapareció en unas tardes lluviosas, debido a las fuerzas implacables de la naturaleza y las malas condiciones del alcantarillado de la localidad. La intervención en la planta física, que se proyectó como un reforzamiento, terminó siendo una nueva edificación; el proceso terminó en el 2007.

En el presente, el colegio San Francisco cuenta con una planta de docentes, en su mayoría nombrados en propiedad, conformada por 105 docentes, 7 orientadoras y 6 directivos, distribuidos en las diferentes sedes. La sede A cuenta con una mejor

planta física, con salones amplios e iluminados, la sede B y C continúan estructuralmente como eran antes, y se insiste ante la Secretaria de Educación para su traslado y reubicación debido al alto impacto ambiental generado por la influencia de la quebrada Limas que pasa entre las dos sedes.

En la actualidad se ha intentado unificar el plan de estudios desde grado cero hasta once con tres profundizaciones: artes, ciencias y sociales, con la finalidad de brindar opciones frente a la diversidad de intereses de los estudiantes, y promover así una formación complementaria que apoye el acceso a la educación superior y el desarrollo de competencias para el mundo laboral. Igualmente, se cuenta con un proyecto de convivencia: “Niños y niñas más felices en la escuela”, sustentado en el propósito de construir ciudadanos íntegros y promover proyectos de vida y la ética del cuidado. Otro proyecto con el que cuenta la institución es “Volver a la escuela”, programa que se enfoca en educación básica primaria para población en extra edad (primeras letras y educación acelerada). Además del proyecto bandera del colegio, centrado en la atención a niños en discapacidad auditiva en aulas de primaria y en modalidad de integración al aula regular en básica secundaria y en educación media. Este último promueve la inclusión de la discapacidad auditiva y aporta opciones de equidad para estos niños y niñas en un ambiente adecuado con un currículo adaptado a sus necesidades y con acompañamiento total desde la Federación Nacional de Sordos (Fenascol).

A pesar de todos los esfuerzos de varios agentes educativos, en el día a día se ven dificultades entre docentes y directivos docentes que afectan las relaciones laborales y por ende las dinámicas institucionales; con el paso del tiempo se ha consolidado una cultura poco favorable para la confianza, de ahí la necesidad sentida de hacer un ejercicio de intervención que tienda a consolidar una cultura escolar mediada por la confianza.

### CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

La institución educativa se concibe como un espacio en el que se desarrollan procesos de enseñanza-aprendizaje y en el cual interactúan múltiples actores que son en últimas los que le dan sentido y razón a esta (Sandoval, 2008). En las instituciones educativas, estos procesos se encuentran directamente relacionados con los procesos educativos. En este sentido, las instituciones educativas y la educación son el entretejido social que posibilita el progreso y desarrollo de las sociedades y la comunidad en general, permitiendo que los sujetos engrandezcan su espíritu y se posibilite el ascenso social; de allí, la importancia de hacer las instituciones educativas el espacio digno para la educación, con base en una cultura escolar apoyada en valores (Sandoval, 2008).

La cultura escolar tiene una estrecha relación con la manera en la que se desarrollan las prácticas entre los sujetos y el poder simbólico en el que se establecen dichas relaciones y que crea la identidad de grupo, basada en esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores, resultados de las experiencias compartidas y el aprendizaje común (Schein, 1984). En este sentido, el capital humano es el conjunto de creencias y valores que determinan el compromiso organizacional del quehacer cotidiano de la institución; hablar de cultura institucional es “reconocer que en el sí de cada centro existe una estructura organizativa, formas de interrelación, prácticas de actuación y sistemas de creencias, tradiciones, valores y símbolos que conforman una manera de hacer, una realidad de significados peculiares e idiosincrásicos” (Gairin, 2003, p. 230); todo lo anterior constituye la cultura, que en el caso de las instituciones educativas, entreteje las prácticas de los sujetos con el proceso de aprendizaje y las interrelaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, esto es, “los patrones de significado que son transmitidos históricamente, y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar” (Stolp & Smith, 1994, p.1).

### 3.1 LA CONFIANZA COMO FACTOR EN LA CULTURA ESCOLAR

Los centros educativos que ofrecen una enseñanza de mayor calidad presentan una serie de rasgos o características que afectan tanto a la organización administrativa y de gobierno como a la organización académica y social (Medina, Revilla & Moreno, 1997). De acuerdo con esto, las instituciones educativas en las que existe una estructura de gobierno y un liderazgo pedagógico asumidos y compatibles con el funcionamiento de mecanismos colegiados y participativos de gestión y de decisión, en los que se da un alto grado de estabilidad del profesorado, en los que la oferta educativa, el currículo y el trabajo académico de los alumnos es el resultado de una planificación minuciosa y coordinada, en los que existe una cultura de buenas relaciones personales entre el profesorado sobre la base de un proyecto educativo y curricular compartido, en los que el nivel de implicación y apoyo de los padres es elevado y, en suma, en los que hay un compromiso común de profesores, alumnos y padres con una serie de valores, metas y normas, se evidencia una cultura escolar de calidad (Medina et al., 1997). Y la consolidación de este tipo de cultura depende, en gran medida, de la confianza que existe entre los miembros de su comunidad.

La confianza se puede definir como un valor que se establece entre dos o más personas, entre las cuales tácitamente se consolida un pacto de respeto por las acciones del otro, es una mirada subjetiva frente al otro y un ejercicio de alteridad<sup>1</sup> (Abarca, 2004). “es la esperanza firme que se tiene en una persona o cosa, es decir – persona o institución– que nunca engañaría intencionalmente, que siempre está dispuesta ayudar, que quiere lo mejor para todos, que nunca miente” (Ríos, 2003, p.20). La confianza depende de la relación que se establece entre dos personas y de la vulnerabilidad que una de ellas presenta ante las acciones de la otra e implica la decisión de no controlar estas acciones, apoyándose para ello en la expectativa que surge del conocimiento del otro, por ello es considerada un estado psicológico y no

---

<sup>1</sup>Se entiende por alteridad “a aquella inmanencia, subyace un deseo inconsciente de identificar al otro con la esencia como mecanismo de identificación de sí mismo con aquella” (Levinas, 2012, p. 231). La alteridad se comprende como algo infinito, metafísico, que se fundamenta en el existir y no del ser, en relación con el otro, el lenguaje y la subjetividad (Quesada, 2011).

un comportamiento (Abarca, 2004). Confiar en alguien es una disposición positiva respecto de sus intenciones o comportamientos (Mayer et al., 1995), por lo que es una apuesta hecha en el presente, hacia el futuro, y fundamentada en el pasado (Mayer et al., 1995, p. 63), es decir, que esta se instituye desde la manera de ver al otro en toda su dimensión ético-moral y aceptar su nivel de autonomía y autorregulación, dejando atrás todo tipo de temores y advirtiendo un compromiso de fe (Abarca, 2004). Las transiciones de lo que se cree y va a suceder suelen ser más fáciles de manejar y se consolidan relaciones de respeto por el trabajo y la disposición frente al otro; pues se orienta a reconocer a los demás y a determinar el grado de compromiso del otro con los proyectos y los objetivos en común. Para Kramer (1999), la confianza posee una serie de requisitos:

La confianza es producto del riesgo derivado de la incertidumbre con respecto a las intenciones y acciones de otras personas de las cuales se depende. Para que exista confianza uno de los requisitos es que exista riesgo, es decir, que exista la percepción de que es posible perder. Un segundo requisito indispensable es que exista interdependencia, es decir, que los intereses de una de las partes no puedan ser alcanzados sin contar con la otra. La alteración de cualquiera de estos requisitos (riesgo percibido y relación de interdependencia) hará que la confianza cambie. De esto se deduce que la confianza es un concepto dinámico, varía en el tiempo, se desarrolla, se construye, declina e incluso vuelve a aparecer en relaciones de más largo plazo, pues las relaciones se transforman en el tiempo(p. 77).

Con ello, Kramer pone de manifiesto el dinamismo de la confianza, pues, así como varían las condiciones de modo, tiempo y espacio, y las diversas circunstancias en las que se presenta la confianza, también varía esta en sus connotaciones en el ámbito organizacional. Por otra parte, la confianza hace manejable los procesos complejos de las organizaciones, “la confianza no está interesada en conocer la verdad esencial acerca de un asunto, sino en el éxito en reducir la complejidad. En este sentido, es una forma de manejarse con la complejidad en una sociedad que

aumenta en ella” (Luhmann, 1996,p.119), lo que indica que se apoya en procesos de aprendizaje, que no surge espontáneamente y que requiere de tiempo y entrega por parte de los comprometidos en las relaciones dentro de las instituciones,“la confianza debe ser enseñada y aprendida, es una destreza emocional que requiere juicio, atención vigilante, acción consciente; envuelve todos los intrincados aspectos de las relaciones humanas” (Flores & Solomon, 2001, p. 7).

Por ello, la confianza se instituye en los miembros de la comunidad a través de prácticas constantes de la misma, y de un ambiente de aprendizaje que facilite que dicha comunidad en general se comprometa a generar redes de confianza entre sus miembros.

Para la presente investigación la definición de confianza que se tendrá como base es: que la confianza es el elemento vital en el entretejido social y moral de una comunidad, que permite que esta pueda potenciar sus habilidades y demostrar la interdependencia de sus miembros consolidando una cultura de la reciprocidad, la colaboración y la cooperación.

### **3.2 LA CONFIANZA Y EL CAPITAL SOCIAL**

Para Fukuyama (1996) la confianza es un elemento indispensable en la construcción del capital social<sup>2</sup>de una organización que, más allá del capital humano, se entreteje entre la moral y la afirmación de valores construidos en comunidad y para alcanzarlos se hace indispensable la confianza.

En este sentido, la confianza es transmitida a partir de lo simbólico, como las tradiciones, costumbres y hábitos, es el elemento dinamizador para la cooperación y la colaboración, al igual que el contrato tácito entre los individuos para el logro de objetivos y normas morales conjuntas, “la confianza es la expectativa que surge

---

<sup>2</sup>Se entiende por capital social“la capacidad que nace a partir del predominio de la confianza, en una sociedad o en determinados sectores de esta. Puede estar personificado en el grupo más pequeño y básico de la sociedad, la familia, así como el grupo más grande de todos, la nación y en todos sus grupos intermedios. El capital social difiere de otras formas de capital humano en cuanto a que, en general, es creado y transmitido mediante mecanismos culturales como la religión, la tradición o los hábitos históricos”(Fukuyama, 1996, p.45).

dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basado en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad” (Fukuyama, 1996, p. 45), por lo que se puede afirmar que es un elemento vital en el entretejido social y moral de una comunidad, pues permite que esta pueda potenciar sus habilidades y demostrar la interdependencia de sus miembros, consolidando una cultura de la reciprocidad, de la colaboración y de la cooperación.

El capital simbólico requiere de procesos en los que es necesario el aprendizaje, porque el capital social se comparte, se “deposita” en otros y tiene un carácter cambiante por lo que las instituciones deben valerse de estrategias y mecanismos que les permitan proyectarlo a una comunidad en el tiempo y hacerlo sostenible. La confianza es uno de los mecanismos que ayuda en el aprendizaje del capital social, dinamiza la estructura de la institución y facilita que estas disfruten de unas relaciones armónicas en medio de la pluralidad.

Ahora bien, la confianza supone la condición ético-moral de los individuos, en el contexto de la situación y de las particularidades de vivencia de cada uno de ellos; de la misma forma, significa una relación de respeto mutuo y de intención entre los sujetos en los que opera el ejercicio de confianza. “la confianza es una esperanza básica en la calidad motivacional del otro (supuesta la debida competencia técnica para el asunto encargado); y, por ello, supone siempre un cierto riesgo” (Pérez, 1993, p.30), esto es, comprende al hombre en su aspecto ético, político, moral y social, en relación con el otro y los otros; en este sentido, la confianza es tanto un fenómeno social como un fenómeno individual, por lo que se hace necesario pensar en estas dos dimensiones de la confianza.

**3.2.1 La confianza en la dimensión de las relaciones individuales.** Como condición mínima, la confianza se establece por los menos entre dos personas, quienes fundamentalmente tienen expectativas y esperanzas la una con la otra; de este modo, la confianza opera en el plano de la incertidumbre y la expectativa, pues permite entrever una dimensión subjetiva entre los que depositan la confianza o la ofrecen.

La confianza en alguien supone una esperanza subjetiva en el comportamiento

futuro de esa persona. Bajo un concepto dinámico, la confianza puede crecer con respecto al futuro comportamiento de la otra persona, disminuyéndose así el grado de incertidumbre -riesgo- subjetivo. Este posible crecimiento de la confianza depende, por supuesto, de que en las sucesivas interacciones entre las dos personas la actuación posterior haya corroborado la esperanza *a priori* (Pérez López, 1993).

Existe, entonces una condición *a priori* de reconocimiento del proceder del otro; dicha condición genera expectativa sobre el actuar futuro, y si tal expectativa es cumplida, la confianza por el otro empezará a crecer y a tomar nuevas connotaciones.

La confianza puede convertirse en centro de las relaciones del hombre, permitiendo que su cotidianidad se haga más fácil, tanto en lo personal como en lo laboral; ya que la confianza satisfecha por el otro o los otros puede permitir que se constituya el trabajo en equipo y se deleguen funciones, para así hacer más llevaderas las diversas tareas.

La confianza es una esperanza básica en la calidad motivacional del otro (supuesta la debida competencia técnica para el asunto encargado) y, por ello, supone siempre un cierto riesgo. No puede ser, por otra parte, una confianza irracional o utópica. Al confiar, especialmente en los primeros estadios de una relación, podemos estar iniciando un experimento que, con un riesgo limitado, permita deducir en qué medida la otra persona es digna de la confianza depositada (Pérez López, 1993).

Es relevante tener en cuenta, que la confianza genera un riesgo importante tanto para el que ofrece la confianza como para aquel a quién le depositan dicho valor. El riesgo debe ser asumido para medir resultados y satisfacciones; pero, es necesario ser precavido y cuidadoso sobre cómo la ofrece y en qué grado, pues los resultados pueden llegar a la catástrofe, sino se tiene el debido cuidado. Por ello, la pregunta a bordarse es: ¿cómo dar confianza y a quién?

No existe respuesta determinante al anterior interrogante, lo cierto es que debe generarse una situación *a priori* que condicione el grado de confianza y permita de esta manera iniciar el proceso –ganar y mantener la confianza hacia otro u otros, es un proceso que requiere ser evaluado permanentemente–, que constituya a quién y cómo depositar la confianza; lo que sí es cierto, es que las condiciones de

subjetividad del otro entran a hacer parte importante de esta dinámica.

La confianza adquiere sentido para que el individuo, como actor fundamental de la sociedad, comprenda que es una parte de un todo y por ello se necesita de ella para establecer relaciones sanas, una comunicación asertiva y las condiciones adecuadas para el trabajo cooperativo en equipo y de colectividad.

La confianza se ha establecido como valor, pero también para muchos es considerada como una virtud por su actitud a la interacción y comunicación con los demás; en tanto virtud, puede considerarse como un patrimonio moral del hombre que, con el paso del tiempo, se constituye en un hábito que le permite al individuo actuar de forma recta y según lo establecido, no solo por la norma, sino por la propia moral.

De esta manera, la confianza supera la condición de valor para hacerse una virtud que, convertida en hábito, permite que los individuos que conforman la esfera pública, actúen de forma correcta y consoliden el concepto de sociedad y bien común. Para Díaz (2002), la confianza es una virtud; toda vez que es: “aquella actitud básica —básica porque preside la totalidad de las interacciones— mediante la cual nos disponemos a la interacción como si supiéramos del otro más de lo que podemos saber” (p. 124).

Por todo lo anterior, es importante comprender que la confianza es una virtud necesaria para restablecer relaciones y para consolidar procesos de toda índole; la virtud de la confianza debe ser requerida en el proceso de toma de decisiones, quien actúa bajo la premisa de la transparencia seguramente generará confianza a su alrededor. La confianza como virtud, según Guillen (2006), se constituye en la esperanza de lograr lo que se pretende, por lo que es vital fortalecerla en las instituciones educativas para consolidar una cultura escolar que disponga de elementos ético-morales claros, precisos y de proceder correcto.

**3.2.2 La confianza en la dimensión de las relaciones organizacionales.** La dimensión social de la confianza implica reconocer que, las acciones conjuntas de los sujetos dentro de una organización dependen del principio fundamental de la relación; en este aspecto, los aportes de Donati (2007), desde la sociología relacional, son un

referente para comprender cómo se integran las acciones de los individuos con las finalidades de una organización. Donati entiende la relación como “la referencia de un sujeto a otro mediada por la sociedad (o por la cultura, estilos de vida, intereses e identidades) a la que pertenecen los sujetos implicados en la relación”(como se cita en Sandoval-Estupiñan & Garro-Gil, 2007, p. 251); definición que se aleja de los paradigmas de las teorías individualistas que afirman que las actividades y las transformaciones en una organización son productos de los agentes individuales, de su subjetividad e intersubjetividad (Donati, 1993, p. 9) y de las teorías holísticas que afirman que están determinadas por la estructura misma de las organizaciones, como “una totalidad que actúa sobre las partes” (Donati, 1997, p. 7). Comprender las actuaciones de los individuos y de las organizaciones implica reconocer que la realidad social tiene un carácter relacional, esto es, que tales actividades son en sí mismas realidades sociales “cuyo motor son sujetos (individuales y colectivos) que están en relación entre sí dentro de un contexto determinado” (Donati, 1993, p. 6).

La teoría relacional de Donati “aúna, por un lado, los motivos de los individuos a la hora de actuar y relacionarse y por otro las condiciones culturales y estructurales que explican la dinámica de un sistema social y los pone en relación” (Sandoval-Estupiñan & Garro-Gil, 2007, p. 252). En una organización este paradigma supone el reconocimiento de las redes, las conexiones; formas de relación que:

Constituyen la base para la creación de organizaciones y agrupaciones sociales que dan lugar a nuevos sujetos sociales con poder de transformación social. Apoyados en la idea de una nueva noción de identidad de tipo relacional (Donati, 2006, p. 69), las personas son capaces de identificar, reconocer y aceptar las diferencias propias de cada sujeto y por lo tanto la igual dignidad personal. De esta manera son capaces de identificar objetivos y metas comunes en torno a necesidades compartidas y así llegar a generar una identidad colectiva (Sandoval-Estupiñan & Garro-Gil, 2007, p. 256).

Bajo esta lógica relacional, la institución educativa se entiende como sujeto social que posee una identidad colectiva y asocia a personas diversas que reconocen

objetivos comunes, los cuales les permiten identificarse con la institución, “la realidad educativa es una realidad *sui generis*, y por lo tanto es más que la suma de sus miembros. La unión de todos ellos da lugar a relaciones y bienes emergentes producto del trabajo asociativo y colaborativo” (Sandoval-Estupiñan & Garro-Gil, 2007, p. 259). En esta lógica, la ayuda mutua y la reciprocidad son elementos claves de las relaciones internas y de las relaciones externas, y dependen de la colaboración y ayuda entre todos los agentes, tanto sociales como individuales, por lo que la confianza se revela, además de valor y virtud, como un agente dinamizador de dichas relaciones (Sandoval-Estupiñan & Garro-Gil, 2007, p. 259).

### **3.3 CLASIFICACIÓN DE LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES**

De acuerdo con el paradigma relacional, cuando una organización tiene un buen nivel de confianza, comprende la importancia de creer en el otro para hacer fluir cada uno de los procesos que se generan en su interior. De este modo, la confianza consolida las relaciones interpersonales en los miembros de una organización e incide en el comportamiento ético, en la calidad humana, en la excelencia de las personas y de sus acciones en el marco del trabajo; estas actuaciones hacen que tengan un tipo de repercusiones directas sobre el mismo individuo, comportándose de manera íntegra, y repercusiones sobre los otros, fundamentado así la construcción de confianza (Guillen, 2006).

La confianza, en principio, se refleja en la economía, en los procedimientos que se revelan simples y organizados, porque no tienen que pasar por cadenas de garantía de ejecución y transparencia, y esto permite que cada miembro de la organización realice con eficiencia y eficacia cada una de sus funciones. Covey & Merrill (2007), expresan tal economía y naturaleza organizacional en un modelo que denomina “las cinco ondas de la confianza”, definiendo los cinco niveles o contextos de manifestación y actuación de esta: confianza personal, confianza de la relación, confianza organizacional, confianza del mercado y confianza social.

**3.3.1 Confianza personal.** Es la confianza que los sujetos tiene en sí mismos, su capacidad como individuos de proponerse objetivos y cumplirlos, de trazarse metas y darles vía. La persona aprende el principio básico que lo capacita para infundir confianza y mantenerlo en todos los niveles: la credibilidad (Covey & Merrill, 2007).

La confianza personal está dada bajo cuatro focos de credibilidad, los cuales son los elementos fundamentales para determinar si una persona es confiable para sí y para los demás. Los dos primeros focos tienen que ver con el carácter y, los otros dos, con las competencias, en conjunto determinan la confianza en sí mismo del sujeto (Covey & Merrill, 2007).

El primer foco es la integralidad, entendida como la coherencia entre el actuar y el decir, la capacidad de ser congruente, por dentro y por fuera, y de actuar bajo un esquema de valores y creencias que no están condicionada por las circunstancias del momento. El segundo foco son las intenciones, y tiene que ver con las motivaciones, las prioridades y las conductas resultantes. La confianza se da cuando las intenciones son claras y se basan en el beneficio mutuo. La integralidad y las intenciones tienen que ver con el carácter de una persona. El tercer foco son las capacidades, que se relacionan con las aptitudes, los talentos, las actitudes, la destreza, los conocimientos y los estilos que utilizan las personas para alcanzar los resultados. Y el cuarto foco son los resultados, que se refiere a la trayectoria, el rendimiento, el logro de los objetivos; según este, se es una persona creíble en la medida en la que se logran alcanzar los resultados promedios. Tanto las capacidades como los resultados son factores relacionados con la competencia.

Este tipo de confianza es de vital importancia en el contexto de la cultura escolar; pues significa que el sujeto advierte en sí una credibilidad que le permite creer en los demás y en la escuela, fomentando la confianza sí mismo; se motiva a la posibilidad de potenciar capacidades, habilidades y destrezas en todos y cada uno de sus miembros.

**3.3.2 Confianza de la relación.** Uno de los elementos fundamentales en el ejercicio de la constitución de la sociedad es aprender a relacionarse con los demás; en ello es

vital la comunicación, el respeto, la credibilidad y, por supuesto, la confianza. Si existe una buena relación entre las personas, la confianza se incrementa paulatinamente, permitiendo gestar un ambiente armónico y tranquilo en la comunidad. Para Covey & Merrill (2007), esta confianza se basa en la relación entre las palabras que declaran las intenciones y la conducta que las valida, y proponen trece conductas que surgen de los focos expuestos en la confianza personal como estrategias para fortalecer las relaciones: hablar claro, demostrar respeto, crear transparencia, corregir errores, mostrar lealtad, presentar resultados, mejorar, afrontar la realidad, clarificar las expectativas, practicar la responsabilidad, escuchar primero, mantener los compromisos y ampliar la confianza.

En la cultura escolar, la confianza en las relaciones debe ser una de las prioridades a alcanzar para que los objetivos institucionales se cumplan de manera rápida y con calidad.

**3.3.3 Confianza organizacional.** Las organizaciones son comunidades en las que cada uno de sus miembros cumple una función específica que contribuye al éxito de la misma; si uno de los integrantes falla o se equivoca, la organización entera asume las consecuencias de dicho error; por ello la confianza en la organización es fundamental en el logro de los objetivos y en el cumplimiento del horizonte institucional.

En las organizaciones “la confianza es la variable oculta que influye en todo” (Covey & Merrill, 2007, p. 336). Cuando esta variable es escasa, las organizaciones “pagan impuestos” generosos, que Covey & Merrill (2007) resumen en: redundancia o duplicación innecesaria, burocracia; políticas o uso de tácticas y estrategias para obtener poder; desconexión de los empleados de sus funciones; agitación, vista como la renovación constante de los miembros y colaboradores de la organización, y fraude. Mientras que si es alta, las organizaciones obtienen dividendos: valor aumentado, aumento de la innovación, mejora de la colaboración, asociación más sólida, mejora de la ejecución y aumento de la lealtad.

La escuela es una organización que posee un carácter de engranaje entre todos

sus miembros, para que funcione y crezca debe gestarse el hábito de la confianza a partir del ejercicio *a priori* que vaya, paulatinamente, disminuyendo los impuestos y aumentando los dividendos de la variable de la confianza.

**3.3.4 Confianza del mercado.** Esta confianza se relaciona con la marca o reputación institucional, con la forma en la que se hace que se quiera adquirir o participar de los productos o servicios de la organización. Según Covey & Merrill (2007):

La marca corporativa es importante para las empresas que venden productos y servicios, pero también para todas las entidades organizacionales (incluyendo gobiernos, distritos escolares, organizaciones caritativas, hospitales, ciudades y Estados). Cuando, por ejemplo, una familia tiene pensado mudarse, intenta informarse sobre todos los colegios de la zona de destino para averiguar cuáles tienen mejor reputación antes de buscar vivienda. Esto tiene un impacto significativo en la cantidad de dinero procedente de los impuestos de que dispone el colegio, en su prioridad en el distrito en términos de nueva construcción o reformas, y en su capacidad de atraer y contratar administradores y profesores (p. 368).

Aunque la anterior reflexión de Covey & Merrill (2007) se ajusta a un contexto diferente, los beneficios de una buena reputación de una institución educativa, indudablemente se perciben en todo sistema social, en este sentido, generar confianza hacia fuera impacta a la comunidad. Si bien, la escuela no es un lugar de productividad o de cambio, sí forma parte de la dinámica del capitalismo como un servicio, y por ello debe ofrecer confianza a los externos y a la comunidad.

**3.3.5 Confianza social.** Para Covey & Merrill (2007) “la confianza es una parte integral del tejido de la sociedad. Dependemos de ella” (p. 380), en términos de la confianza social el principio dominante es la contribución, la creación de valor.

Este principio es el espíritu de la escuela; toda vez que en la escuela se pretende la formación de la ciudadanía, pilar fundamental en la confianza social, pues el ciudadano es aquel que posee la virtud de actuar correctamente, según los postulados

de la moral, la norma y otros.

### **3.4 LA CONFIANZA COMO AGENTE DINAMIZADOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Teniendo en cuenta las anteriores perspectivas, es importante destacar que, al establecer en la cultura escolar la confianza, como virtud y valor, en las condiciones y en lo organizacional, pedagógico y convivencial, se transformaría la dinámica de la escuela positivamente. Ya que, como lo señala Parra (2010):

La confianza impacta todos los órdenes de la vida, desde nuestra capacidad para aprender hasta nuestras relaciones. Es el vínculo más importante entre las personas, tanto si consideramos a los miembros de una familia como a los de una empresa. Es el motor de un equipo de trabajo, un elemento clave de las organizaciones (p.72).

Es decir que las relaciones personales e interpersonales están mediadas por la confianza; por la manera como dicha confianza, permite establecer un concepto de comunidad<sup>3</sup>consolidado y que vitaliza, y en algunas otras condicionesrevitaliza, el carácter de solidaridad de la colectividad, y es que en este aspecto, la comunidad permite que el individuo crezca, adquiera identidad, sentido de pertenencia y potencie sus posibilidades y virtudes.

Si la confianza permite el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad y, al lado de la comunidad, del individuo, es necesario destacar que esta misma confianza permite el desarrollo de liderazgos en los individuos y el ejercicio de la autoridad,

---

<sup>3</sup>Para algunos teóricos de la contemporaneidad, el concepto de comunidad ha ido desapareciendo progresivamente. Bauman, entre estos, considera que siendo la comunidad una construcción del “círculo cálido” de satisfacciones de placeres y deseos, en la que se evoca todo lo que echamos de menos, como un punto de partida para las convivencias dentro de ella, dicha noción se ha hecho inexistente e inalcanzable en la actualidad, pues sus modelos son estéticamente efímeros, de poca duración y fútiles para el sujeto, “se ha acabado la certeza de que ‘volveremos a vernos’, de que estaremos viéndonos repetidamente y durante un largo tiempo futuro... Todos estos supuestos y otros similares constituían, por expresarlo así, ‘el fundamento epistemológico’ de la experiencia en comunidad, y es esta experiencia la que hoy se echa de menos, y su ausencia se describe como ‘decadencia’ ‘muerte’ o ‘eclipse’ de la comunidad”(2009, p. 59).

autonomía y autorregulación.

Como lo señala Pérez López (1993), para generar confianza, el actor principal (el agente activo):

Debe, pues, hacer que los motivos trascendentes estén presentes en sus decisiones. Son las condiciones análogas para desarrollar la autoridad y el liderazgo. Si esto no se da, y los actos "de confianza" son de carácter instrumental (el no confiar es muy caro en términos de control) o, lo que sería todavía peor, de carácter manipulativo (el confiar aumenta fácilmente la actividad), se puede dar, en contrapartida, un comportamiento aparentemente leal a corto plazo, pero es imposible generar una lealtad real a medio y largo plazo (p.78).

En este sentido, las confianza como valor y virtud de los individuos, para gestar comunidad, se establece como necesaria en el ámbito educativo; toda vez que la escuela es la manifestación más clara de la sociedad; por ello la confianza debe constituirse en elemento vital para consolidar la escuela como escenario de aprendizaje y construcción de sociedades más justas y equitativas, "el establecimiento y fomento de la confianza es fundamental para reestructurar la educación. El reto de la confianza consiste en reconstruir unas relaciones de trabajo en colaboración entre colegas próximos que refuercen la significación personal, sin fortalecer el paternalismo y el localismo" (Hargreaves, 1995, p. 279).

No solo es posible pensar la educación como el lugar de los procesos pedagógicos, académicos y convivenciales, sino como el espacio para la construcción de una comunidad, capaz de devolver la confianza y el respeto entre los individuos; por ello, es fundamental que los actores educativos cultiven los espacios propicios para gestar la confianza como virtud y como valor, "la confianza es más que una actitud vital, es una técnica pedagógica, es una condición que conlleva a adoptar un enfoque positivo entre las personas y los acontecimientos" (Hargreaves, 1995, p.21). El cultivo de la confianza genera la posibilidad de hacer de la escuela un accionar de una sana convivencia.

En este aspecto, cada uno de los actores de la escuela debe aportar y contribuir significativamente en la consolidación de la confianza; en especial es deber del docente y el directivo-docente quienes promuevan y consolidan este valor y virtud, entre todos los miembros de la comunidad educativa.

**3.4.1 La participación del directivo docente en la institución educativa.** En un estudio sobre las necesidades de formación del directivo docente, Sandoval-Estupiñan et al. (2008) plantean las condiciones que determinan la participación de este en la organización educativa; según los autores, las acciones del directivo docente tienen tal impacto en la calidad y la gestión de las instituciones educativas que “todo lo que haga o deje de hacer tiene una consecuencia en la formación de las personas, en la proyección institucional y en la reconfiguración social” (p. 15). Es por ello que el papel del directivo docente como líder de la construcción colectiva de la institución es uno de los temas más relevantes, junto con el compromiso y la responsabilidad del equipo con el trabajo escolar y sus resultados. La importancia que tienen estos actores se explica, de acuerdo con los autores, por la intensidad de su dedicación a lo institucional, que los convierten en “los principales depositarios del conocimiento práctico acerca de las organizaciones escolares, y al mismo tiempo constituyen unos de los más claros receptores potenciales del conocimiento teórico” (Sandoval-Estupiñan et al., 2008, p. 14).

Para reflexionar sobre el papel del directivo docente, en torno al tema del estudio de sus necesidades de formación, Sandoval-Estupiñan et al. (2008) proponen un enfoque basado en la determinación de los diferentes saberes que sustentan las acciones de los directivos docentes: teóricos, procesales, experimentales y sociales, y cognitivos; estos saberes se integran en los “saberes de acción”, entendidos como enunciados de tipo teórico, metodológico y práctico que surgen de la estrecha relación entre saberes, formación y experiencia.

Los saberes de acción evidencian la capacidad del directivo para hacer frente con eficacia a situaciones complejas, movilizándolo su capacidad para integrar cualidades personales (virtudes), saberes (racionalidad) y recursos, y así lograr, en el

ejercicio de su rol directivo, auténticas competencias, difíciles de transmitir porque corresponden a esquemas actitudinales y mentales, de análisis y de resolución de problemas fruto de la formación y de la experiencia personal (Sandoval-Estupiñan et al., 2008).

Tales competencias, además, están directamente relacionadas con la cultura de las instituciones educativas que “permite especificar las características de las relaciones dentro de la escuela, los procesos vividos y los resultados producidos, los diferentes grados de autonomía, las relaciones con el entorno y con el mundo social, económico y cultural” (Sandoval-Estupiñan et al., 2008, p. 20).

Los anteriores planteamientos sustentan la importancia del directivo docente en la institución educativa y los retos en su gestión, determinados en la actualidad por las nuevas dinámicas de la globalización que obligan a estas instituciones a adquirir una visión mucho más amplia, para el logro más eficaz de los objetivos educativos, planteados por las directrices de los entes nacionales e internacionales. De forma tal que los actores de las instituciones educativas deben asumir nuevos roles que procuren una formación adecuada en la gestión y desarrollo de la escuela y del proceso de aprendizaje de los estudiantes o, en otras palabras, “las políticas educativas actuales están marcando una nueva o forma de gestionar la institución educativa y definiendo unos nuevos perfiles, roles y tareas” (Sandoval-Estupiñan et al., 2008, p. 20), entre estos los del directivo docente, dentro de un marco que promueve la planificación colaborativa y el trabajo colegiados, implicando a las personas tanto en la implementación, como en la toma de decisiones.

En Colombia, este marco está orientado por la Ley General de Educación 115 y el Decreto 1278 de 2002 que define a los directivos docentes como las personas que lideran y organizan las instituciones escolares. Con base en estos, el Ministerio de Educación Nacional define el sentido y propósito del directivo docente en los siguientes términos: “quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar” (Decreto 1278 de 2002, Art. 6). Igualmente, precisa

quiénes conforman el grupo de directivos docentes: “los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador” (Decreto 1278 de 2002, Art 6), y establece funciones para estos:

El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo concerniente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos (Decreto 1278 de 2002, Art. 6).

En relación con las funciones del coordinador, miembro estratégico de las instituciones escolares, y quien se constituye en elemento fundamental en el engranaje organizacional, la Ley dicta: “el coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas” (Decreto 1278 de 2002, Art. 6).

En estos lineamientos, aparte de especificar sus funciones, se reconoce la importancia de los directivos docentes en el quehacer cotidiano de la escuela, porque son ellos los líderes fundamentales de la cultura escolar; son precisamente ellos los convocados para plantear, desde la investigación, el sentido particular de la institución y orientar al colectivo sobre las bases de una cultura escolar que identifique y ofrezca interés a la escuela.

En este sentido, y dado que la institución educativa se sustenta en el reconocimiento y formación en los valores humanos y sociales (lo que la diferencia de la organización empresarial), la gestión ética es un aspecto fundamental de su funcionamiento; gestión que está anclada en el estilo y personalidad del directivo

docente, puesto que “para una gestión ética se requiere el juicio prudencial y unas convicciones profundas”(Sandoval-Estupiñan et al., 2008, p. 22). En dicha naturaleza de la gestión del directivo docente radica su condición particular como actor de la institución educativa y su rol fundamental en la cultura escolar.

El directivo docente, entonces, debe formarse para realizar el ejercicio del liderazgo en pro del beneficio colectivo y el logro de la calidad educativa, en ese sentido, debe comprender cómo dirigir, gestionar y hacer más productiva su institución, siempre con el sentido humano y de compromiso que identifica a los docentes. De lo dicho, se puede deducir que el liderazgo del directivo docente debe apuntar a que los miembros de la institución se sientan parte protagónica y significativa de la organización y que asuman la cultura organizacional en el quehacer cotidiano.

Las instituciones educativas necesitan cada vez más directivos docentes capacitados y orientados en el logro y la condición de crear una cultura escolar que identifique a la institución, pero que también sea apropiada y reproducida por todos sus miembros; de tal forma que el directivo docente debe convertirse en un líder que promueva dicha cultura en la cotidianidad y que motive a cada uno de sus miembros a asumir el rol y el papel que le corresponde en dicha cultura organizacional.

El directivo docente, en ese sentido, es eje fundamental en el éxito de la institución educativa, pero igualmente es pieza primordial para que cada miembro de la organización se comprometa en los desafíos y retos que se le exige en la actualidad a la escuela; por ello esa cultura escolar debe adaptarse a los cambios y el líder debe asegurarse de que dichos cambios se produzcan con el menor traumatismo posible.

El directivo docente, como líder en la consolidación de la cultura escolar, necesita procurar ambientes de armonía y productividad, en el que el capital humano se sienta parte importante y significativa de la institución, para que de este modo, los resultados propendan por la calidad y excelencia.

**3.4.2 El directivo docente como dinamizador de la confianza.** Son varias las funciones que necesita desempeñar el directivo docente en el logro de una cultura institucional; la primera de ella tiene que ver el liderazgo, ante lo cual Schein (1983)

señala:

A través de sus acciones, manifiestan sus creencias y valores, así como su identificación y fidelidad a los valores de la compañía. Si no fuera así, sus subordinados no tardarían en darse cuenta. Por eso, una de las vías más eficaces para destruir la cultura consiste en que lo que se hace contradiga lo que se dice. (p. 17)

De tal manera que los directivos docentes, como líderes, son los hacedores de los criterios y estructura de la gestión escolar. Por otro lado, se puede señalar, como otra de las funciones del directivo docente en la cultura escolar, identificar oportunidades, amenazas, cambios y tendencias en el quehacer educativo, para adaptar la organización a los constantes retos que las directrices locales, nacionales e internacionales le exigen a la escuela (Veciana, 1999).

Así mismo, el directivo docente debe tomar decisiones en la ambigüedad y mostrar entereza y convencimiento ante los miembros de la institución sobre la razón de las decisiones, y tener claridad sobre el porqué de las decisiones; igualmente, es importante que el directivo docente intensifique la participación de los miembros de la misma, para que ellos se sientan parte de los procesos y de la toma de decisiones.

Otra de las funciones, debe consistir en desarrollar los talentos, habilidades y destrezas de los colaboradores, con la intención que los miembros se sientan partícipes y comprometidos con el entorno escolar y, por ende, con la cultura escolar planteada por la dirección. De la misma forma, dialogar con los diferentes grupos de interés con miras a proporcionar un ejercicio de tolerancia y participación en el que la cultura escolar se construye de manera colectiva, satisfaciendo los intereses y necesidades de la colectividad. Para ello, los directivos docentes necesitan contar con la habilidad de construir un plan de mejora que solucione las diversas dificultades y conflictos, creando las estrategias para implementar dicho plan y ubicando al capital humano necesario para llevarlo a la práctica.

Todos estos aspectos revelan que el directivo docente tiene como función principal la creación y consolidación de una cultura escolar, capaz de adaptarse de

manera eficiente y eficaz a los cambios y transformaciones de la sociedad, de las instituciones y de la misma organización.

**3.4.3 La función directiva docente.** Si bien, se reconoce que la institución escolar es la unidad básica de trabajo del directivo docente, ello no puede hacerse desde un paradigma meramente administrativo, que tendería a despojarla de sus particularidades y necesidades relacionadas con el énfasis pedagógico (Sandoval-Estupiñan et al. 2008). De acuerdo con lo anterior, cabe preguntarse cuál debe ser el principal logro de un directivo docente y cómo se debería evidenciar el impacto de su labor al interior de la comunidad educativa a lo largo de un tiempo determinado.

El concepto de la función directiva se ha forjado en las mentes de los directivos a través de un proceso educativo que evoca sus primeros y más emocionales recuerdos infantiles, hasta sus más recientes conocimientos adquiridos a través del estudio y la profesionalización. Cada directivo docente inicia el ejercicio de su función de acuerdo a ese aprendizaje previo y lo ejerce a través del tiempo enriqueciéndolo con sus nuevos aprendizajes.

Pero, esos conocimientos previos, esos conceptos forjados con antelación, han fijado en las mentes de muchos directivos la analogía del barco que ha de llevarse a buen puerto cruzando al ancho mar. Este concepto es el insumo principal para una dirección administrativa, en la cual la función principal del directivo docente es la adecuada y estratégica administración de los recursos disponibles en pro de garantizar la “navegabilidad” del barco, es decir, mantenerlo a flote y operativo.

Sin embargo, el directivo docente, cuyo principal logro es el de garantizar la precisa y eficiente operatividad de la institución educativa, está olvidando algo fundamental y se está asemejando al capitán que considera que el barco es más importante que sus pasajeros y su tripulación. En este caso, el directivo docente prioriza sus funciones administrativas sobre su función pedagógica y como consecuencia de este paradigma, el “deber ser” termina sucumbiendo ante un muy lejano “es”. En este sentido los indicadores de logro se limitan a cobertura y permanencia.

De acuerdo con Sandoval-Estupiñan et al (2008):

Frente a la diversidad, complejidad y especificidad de la escuela, no se ve pertinente aplicar modelos de gestión provenientes de la administración empresarial, ni acoger acríticamente los listados de factores que caracterizan a las escuelas eficaces. Porque con ello se está produciendo un desplazamiento de lo educativo como elemento estructurante de la profesión. Los directivos colombianos son, de hecho, antes que gerentes o administradores, docentes. Los cambios deben venir desde dentro. La identidad profesional del directivo docente debe construirse desde lo democrático, lo pedagógico y lo comunitario, y no desde lo burocrático, lo técnico pedagógico y lo eficientista (p. 24).

No solo los estudiantes llegan a la institución con necesidades y no todas estas son académicas. Las necesidades relacionadas con el énfasis pedagógico no se refieren exclusivamente a lo concerniente al plan de estudios y el currículo. Construir conocimiento en torno a las áreas fundamentales es una necesidad muy importante dentro de la dinámica escolar, pero no es la única necesidad ni la más importante en todos los casos. Sin embargo, es la necesidad alrededor de la cual se centran la mayor cantidad de esfuerzos y recursos. Todos los miembros de la comunidad educativa llegan a la institución con necesidades particulares, las cuales obedecen al desarrollo personal e intereses de cada uno, pero también llegan con necesidades comunes que obedecen al desarrollo e intereses sociales.

El bienestar social, esa necesidad de sentirse bien, de sentirse parte y a gusto dentro de una comunidad, es la principal necesidad relacionada con el énfasis pedagógico que un directivo docente debe considerar como prioritaria. Construir conocimiento en torno al bienestar de la comunidad educativa, es decir, imaginar, proponer, socializar y ejecutar nuevas formas de aprender a convivir y relacionarse entre sí y con el espacio circundante es tan importante y, dependiendo del contexto de la comunidad educativa, puede ser aún más importante que las necesidades académicas.

La cultura escolar es el producto de esta construcción colectiva de

conocimiento, y el bienestar de la comunidad educativa es el beneficio obtenido. El directivo docente debe liderar esta construcción colectiva de conocimiento. Para esto debe tener los conocimientos y la sensibilidad suficientes para lograr que cada integrante de la comunidad educativa, incluyéndolo a él mismo, se sientan parte importante y a gusto dentro de la comunidad. Para lograr esto se requiere modificar el paradigma meramente administrativo y transformarlo en uno más totalizante e incluyente, más holístico. Un capitán con un paradigma diferente, no solo garantizará que el barco llegue a buen puerto, sino que también logrará que cada pasajero y tripulante se sienta feliz de realizar el viaje, bien sea tomando el sol en cubierta o engrasándose las manos en el cuarto de máquinas.

Para Cardona (2006) es muy importante que los directivos docentes desarrollen la dirección por virtudes, en la que se pueden constituir como un profesional excelente que aporta de manera alineada a la institución escolar la virtud o hábito, pues toda costumbre en el pensar o en el actuar que lleva al profesional o conocerse a sí mismo, a dirigir, desarrollar y ayudar a los demás, a trabajar con imaginación y coraje, a actuar sin miedo a pesar de las circunstancias difíciles, a autocomprometarse, a automotivarse, a hacerse cargo de su vida, a tomar la iniciativa y a mejorar su equipo de trabajo, la empresa y la sociedad, crea lealtad, confianza y honestidad, y produce resultados positivos. Este autor afirma que “un buen directivo es capaz de generar expectativas elevadas constantemente. Tiene confianza en sus capacidad personal para desarrollar el talento de su gente” (Cardona, 2006, p. 94), y también que un directivo es un líder cuando ayuda conscientemente a cada uno de los que lo rodean a aumentar su autoconfianza y autoestima; cuando ayuda a elevar el concepto de identidad y a reflexionar sobre el contenido que le puede dar a sus vidas.

**3.4.4 La confianza en la relación entre directivos docentes y docentes.** Los docentes y los directivos-docentes son dos de las piezas claves en las dinámicas educativas; pues en ellos se gesta el sistema organizacional de la institución, son ellos quienes asumen el liderazgo en todos los procesos y de ellos surge la cultura escolar con los ritos, acciones y posiciones alrededor de ella.

Parafraseando a Covey(2013), los líderes exitosos en las instituciones han aprendido a ver el ambiente de una manera holística, este punto de vista le da un amplio marco para comprender problemas difíciles y complejar relaciones dentro de las organizaciones.

Por ello, es indispensable que los docentes y directivos-docentes asuman el liderazgo de la cultura escolar, situación que requiere motivar todo tipo de valores que le permitan consolidarla, entre los que se destaca la confianza, como principio, virtud y actitud. Tal como lo señala Cardona (2006):

Los comportamientos culturales de las instituciones vienen impuestos por el directivo docente, pues por lo general sus colaboradores son hechos a imagen y semejanza, si usted confía, confiarán en usted. Si tiene experiencias de éxito repetidas ellos también, un buen directivo mejora la estructura de la personalidad de sus colaboradores (p.92).

La confianza en la cultura escolar es un valor vital, ya que permite que las relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad, en especial los docentes y directivos docentes, gesten una cultura institucional adecuada y satisfactoria, para que se potencien los desarrollos pedagógicos y los ambientes de aprendizaje, cuando el directivo genera un clima de confianza con su cooperante, al sentirse a gusto, se sienten comprometido colocando lo mejor de sí mismo respondiendo a esa confianza.

De tal manera, la confianza como valor y virtud, permite que los directivos-docentes puedan gestar los mejores procesos en los que se requiere: que se acepte un compromiso de naturaleza interpersonal, que se le dé libertad al otro para que responda de sí mismo, que el otro se autocontrole sin necesidad de control externo porque se autocompromete a moverse en la dirección que ha estimado; aceptar que el otro dice la verdad, que es veraz, que quiere decir realmente lo que dice, que se elije al otro: lo selecciono, lo reconozco, lo aprecio, le doy crédito, lo responsabilizo, le doy una oportunidad de desarrollo, porque lo considero competente, capaz, inteligente, y honesto (Cardona, 2006).

Por otro lado, la confianza exige que tanto los directivos-docentes, como los

docentes, se identifiquen y respeten, fundamentado en el diálogo y la comunicación. Para confiar en el otro, primero se debe confiar en uno mismo; la confianza es una actitud y un hábito, exige cierta identidad con el otro, es el cimiento de toda organización y de toda sociedad. La confianza exige un proceso de diálogo y comunicación que desemboca en el encuentro de voluntades. En un clima de confianza uno tiene la oportunidad de cambiar y mejorar.

Cardona (2002) propone algunos elementos que pueden cohesionar la confianza entre las personas:

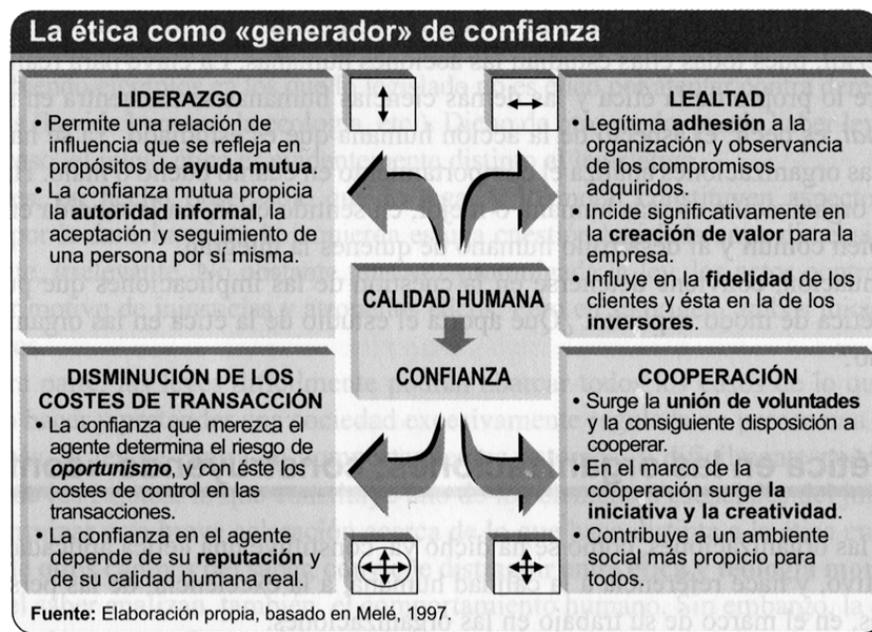
1. La ética: entendida como la forma de interactuar entre los otros, con valores y virtudes como la honestidad, la imparcialidad, el no mentir, el cumplir con la palabra que se da el ser coherente y responsable. / 2. La madurez: alcanzar un grado de autoconciencia que permite actuar de manera coherente con los requerimientos del entorno, es no obstaculizar el buen criterio de la empresa. / 3. El interés y la disponibilidad: es estar accesible a los demás, es estar presto a donarse a ayudar a otras personas. / 4. La credibilidad: cuando las demás personas perciben que se es integro, que se cumple con la palabra dada. / 5. Competencia profesional: es definir estrategias, establecer objetivos, delegar, evaluar el rendimiento, aplicar las políticas, resolver conflictos, tomar decisiones, ser competente. / 6. Admitir críticas constructivas. Ejercer la disciplina correctamente: el directivo eficaz que consolida la confianza y crea compromisos debe manejar una comunicación adecuada con el propósito de mejorar los desempeños y el logro de los objetivos en sus colaboradores (p. 60).

De acuerdo con lo anterior, es indispensable que se piense en las habilidades necesarias que permitan potenciar la confianza entre los directivos-docentes y docentes; habilidades que requieren del compromiso de los miembros de la comunidad educativa para fortalecer la cultura escolar; además pensar en si estas relaciones se centran en la confianza potenciando la calidad humana, como lo afirma Guillen (2006): “cuando se habla de calidad humana es respetar al otro, es potenciar cualidades como la flexibilidad, sinceridad, transparencia, orden, optimismo, lealtad,

generosidad esto incide directamente en el comportamiento del propio individuo y de los que lo rodean generando confianza” (2006, p. 11).

El directivo docente puede ejercer su liderazgo, y así cumplir con los objetivos de la institución, si cumple su palabra, si comunica los criterios con los que toma las decisiones, si delega las responsabilidades en quien debe y puede asumirlas; esta dimensión de la confianza es de orden ético, la cual es condición básica para que las relaciones de autoridad y subordinación sean fluidas y estables todo el tiempo (Guillen, 2006).

Cuando se confía en el que lidera y en el equipo de trabajo, los compromisos adquiridos son asumidos con mayor responsabilidad, la lealtad se ve reforzada lo cual redundará en la creación de valor, cuyos resultados repercutirán directamente a quienes va dirigido el servicio, en este caso a los estudiantes. Esto se puede representar en un cuadrante que claramente muestra todo lo que se desencadena cuando se potencializa la calidad humana (ver gráfica 1)



Gráfica 1. Cuadrante de la ética

En el cuadrante inferior derecho se recogen los dinamismos de la confianza entre relaciones cruzadas de personas con diferentes cargos y niveles en la

organización; en los planos vertical y horizontal, el resultado positivo o negativo depende de las conductas de cooperación. En un clima de transparencia, en el que se determina claramente cómo se toman las decisiones y se comunican de manera asertiva, esto será motivo de unión de voluntades para la realización de proyectos comunes que fortalezcan la iniciativa y la creatividad. Por el contrario, cuando la confianza falta, genera que los comportamientos cooperativos se limiten o se centren en competencia o en comportamientos obligatorios lo cual será motivo de disfuncionalidad en la organización y de no cumplimiento de objetivos.

La falta de confianza en las organizaciones genera, según Guillén, “desgastes por malos entendidos, por insidias, que terminan teniendo implicaciones económicas, dicho de otra manera la confianza constituye un dinamizador de las relaciones humanas que puede terminar reduciendo costes que tienen que ver con mecanismos de defensa ante los oportunistas” (2006, p. 12).

Cuando una institución contribuye al bien común, sus miembros se sienten orgullosos y cabe esperar que sus esfuerzos vayan más allá de lo esperado, alineando de esta manera los objetivos de la institución con los objetivos personales, con lo que se crearealmente la armonía y el deber ser de la organización. “La alta confianza es un multiplicador del desempeño, que se traduce directamente en un aumento de la prosperidad: más ingresos, más beneficios, mejores resultados y mejores balances”(Covey, 2013, p.26); de allí la importancia de potenciarla en todos los procesos de las instituciones educativas con el propósito de generar otro tipo de cultura al interior de las mismas.

**3.4.5 Estrategias para potenciar la confianza en las relaciones entre docentes y directivos docentes.** Para fomentar la confianza en cualquier tipo de relación, bien sea de tipo personal o profesional, Covey y Merrill(2007)proponen potenciar trece conductas, las cuales tienen que ver con el carácter y las competencias. La pérdida de la confianza en una relación se relaciona con la falta de conductas de carácter; mientras que el modo más rápido de ganar confianza es demostrando conductas de competencia. Al unir las trece conductas, se crea un equilibrio. Las trece conductas pretenden cambiar paradigmas en la forma de ver y de pensar, lo que contribuye al

logro de los objetivos, no solo personales, sino de la institución donde se labora. A continuación se presentan estas trece conductas que son la base para hacer ejercicio de intervención en la presente investigación.

1. Hablar claro: implica, ser honesto, decir la verdad; se basa en los principios de integridad, honestidad y franqueza. Supone emplear un lenguaje sencillo, lo que implica comunicarse con tanta claridad que no se puede prestar para confusiones. Lo contrario de hablar claro es engañar, decir mentiras. Cuando la gente miente, destruye la confianza, entonces nadie le puede creer más. Cuando la comunicación es clara, las reuniones son más efectivas, breves y concisas; la confianza aumenta, aumenta la velocidad y los costos bajan. No se deben distorcionar las cosas, no se debe andar con rodeos, ni dar falsas impresiones.

2. Demostrar respeto: esta conducta constituye la regla de oro de la acción; demuestra la educación de una persona. Demostrar respeto se basa esencialmente en demostrar amabilidad, amor, civismo<sup>4</sup>. El respeto es uno de los tres pilares más importantes de la confianza en las organizaciones. Cuando se trata a todos los miembros que componen la institución bajo este principio, se están realizando acciones para asegurar la conformidad con la conducta respetuosa; la verdadera acción es ir más allá de la conformidad y llegar a la mentalidad y al corazón de las personas, es importante respetar la dignidad de las personas y el papel que desempeñan en la institución.

3. Crear transparencia: esta conducta se relaciona con la honestidad implícita en la primera conducta: hablar claro, y consiste en ser abierto, ser veraz y sincero, decir la verdad de modo que la gente pueda comprobar lo que se dice. Lo contrario de ser transparentes es ocultar, tapar, esconder, falsear; equivale a fingir, a hacer que las cosas se muestren en forma diferente a realmente como son. Cada vez más en nuestra economía global, la transparencia gana reconocimiento como valor fundamental, con

---

<sup>4</sup> Para desarrollar esta conducta es útil tener en cuenta las siguientes máximas: “Que me comporte con los demás como querría que se comporten conmigo” (Platón), “Deberíamos comportarnos con nuestros amigos como deseamos que los amigos se comporten con nosotros” (Aristóteles), “No hieras a los demás con lo que te hieren a ti” (budismo), “Haz por los demás lo que querrías que hicieran por ti” (cristianismo), “Lo que no quieres que te hagan a ti, no lo hagas a los demás” (confucianismo).

ello la confianza se gana más rápidamente. Generalmente, las organizaciones que son transparentes manifiestan abiertamente sus objetivos, relaciones, conflictos por adelantado para que todo sea público y nada pueda poner en duda las pretensiones de la institución, esto se llama gestión del libro abierto, en la que no se está preocupado por mostrar lo que no es. Al crear transparencia, también se crea protección.

4. Corregir errores: esta conducta implica más que disculparse, reconciliarse. Es darlo todo, es pasar a la acción, es hacer lo que puedas por corregir el error; se basa en los principios de humildad, integridad y compensación. Lo contrario sería negar o justificar los errores.

5. Mostrar lealtad: se basa en los principios de integridad, gratitud, reconocimiento. Cuando se le reconoce el mérito a otros, se está reafirmando el valor a la contribución del otro, se anima al otro a participar, a ser innovador, a colaborar, disparando así el multiplicador de confianza. La segunda dimensión de demostrar lealtad, es hablar de los demás como si estuvieran presentes

6. Presentar resultados: los resultados dan credibilidad y confianza al instante, dan influencia, demuestran claramente que se puede aportar, contribuir, rendir en la tarea asignada. Esta conducta surge de los principios de responsabilidad, compromiso, rendimiento; presentando resultados es como se establecen relaciones de confianza rápidamente en una relación, es como se gana flexibilidad y posibilidades.

7. Mejorar: se basa en los principios de la mejora continua, aprendizaje y cambio. A menos de que se mejoren las capacidades para afrontar los nuevos retos y de que la capacitación sea constante, se corre el riesgo de no ser competente. Cuando una persona se renueva, está actualizada genera credibilidad y confianza a su alrededor. En búsqueda de mejorar hay dos estrategias fundamentales: buscar opiniones y aprender de los errores.

8. Afrontar la realidad: esta conducta trata de abordar los temas álgidos en las relaciones o en las organizaciones. Se requiere para ello el principio de valor, responsabilidad, conciencia y respeto. Cuando se confía en que en grupo se pueden resolver las dificultades, se activa la creatividad, la sinergia, las ideas fluyen, se

pueden superar de una mejor manera los impases que se presentan, lo cual permite que la institución crezca y se consolide.

9. Clarificar las expectativas: consiste en crear una visión compartida y llegar a acuerdos por adelantado sobre lo qué se va a hacer; se le llama conducta por adelantado porque, si hay compromisos y acuerdos claros antes de las acciones, seguramente todos los miembros de una institución sabrán las consecuencias del no cumplimiento de los acuerdos, sabrán cuáles son sus responsabilidades y lo que pueden producir dentro de una institución.

10. Practicar la responsabilidad: esta conducta se basa en maximizar la responsabilidad y la obligación, lo cual fomenta una cultura extraordinaria, en la que todas las personas se sienten seguras de que todos van a cumplir ciertas normas básicas. No es sencillo conseguir que los demás asuman su responsabilidad, sin embargo, los beneficios en lo que respecta a la confianza justifican el esfuerzo.

11. Escuchar primero: significa no solo escuchar de verdad (entender los pensamientos, sentimientos, expectativas, experiencia, y puntos de vista del otro), sino hacerlo primero; es de vital importancia tratar de entender primero para evitar suposiciones o falsos panoramas. Este principio requiere de comprensión, respeto para llegar a un beneficio mutuo.

12. Mantener los compromisos: mantener los compromisos es la manera más rápida de crear confianza en cualesquier relación. Esta conducta se basa en los principios de integralidad, rendimiento, valor y humildad, implica la capacidad de cumplir con lo que se dijo.

13. Ampliar la confianza: cuando se aplican a cabalidad las anteriores doce conductas, se está preparado para ampliar la confianza. Esta conducta se basa en los principios de reciprocidad y la creencia fundamental de que la mayoría de las personas son dignas de confianza. Cuando se amplía la confianza, se debe trabajar básicamente en los cuatro principios de credibilidad: integridad, intenciones, capacidades y resultados; se aumenta el valor a todo lo que se haga (integridad), se fomentan las predisposiciones hacia la confianza (intenciones), se mejora la capacidad de clarificar las expectativas, se logra que los demás cumplan con sus

compromisos (capacidades), de esta manera se mejoran notablemente los resultados, y así se va transformando la cultura organizacional (Covey & Merrill, 2007).

Con esta propuesta de estrategias se puede generar un cambio en la cultura escolar, basándose también en los cuatro focos anteriormente nombrados, por ejemplo, para mejorar la integralidad organizacional, se puede trabajar en la misión, visión y valores de manera compartida, al igual que en los compromisos adquiridos. Para mejorar la intención organizacional en la institución, el directivo debe asegurarse de que la misión y los valores reflejen principios que fomenten la confianza, al igual que el respeto y la corresponsabilidad en todos los entes del gobierno escolar. Para aumentar las capacidades organizacionales dentro de la institución, se deben dar pasos destinados a potenciar el talento humano que tiene la institución, motivándolo para que la institución obtenga un posicionamiento y creando políticas para tal fin. Además, se debe garantizar que los sistemas de información y la toma de decisiones estén alineados con los esfuerzos por satisfacer las necesidades institucionales y de la comunidad, en general. Para mejorar los resultados, también se podría generar un plan de acción compartido con los entes del gobierno escolar, en el que se incluyan objetivos graduales, metas a corto, mediano y largo plazo, creando así un cuadro de mando integral en el que se visualicen las necesidades institucionales vs. las propuestas de mejora con indicadores, generando así una cultura de responsabilidad compartida y dando la oportunidad de que todos sean responsables de los resultados de la institución; de esta manera se generan más dividendos que impuestos y esto hará que la institución se consolide bajo una nueva mirada: *la confianza*, lo cual se verá reflejado en el aumento de valor, en el crecimiento acelerado de la institución, en el aumento de la innovación, en la mejora de la colaboración, de la cooperación, de la ejecución de los procesos, y en el aumento de la lealtad por parte de los colaboradores.

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

La investigación realizada es de naturaleza *descriptiva*, la cual, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, (2003), busca especificar las propiedades importantes y relevantes de un objeto de estudio; también, busca medir o evaluar los aspectos, dimensiones o componentes más relevantes del fenómeno a investigar. Este tipo de investigación genera un nivel de conocimiento que sustenta la capacidad de proponer mecanismos para medir los atributos del fenómeno de la investigación, soporta un análisis de las variables internas de dicho fenómeno y permite diseñar estrategias de intervención en el campo de la investigación.

En relación con ello, la metodología de la investigación se enmarca en el tipo resolución de problemas, que “está basado en procesos cognitivos que tienen como resultado encontrar una salida a una dificultad, una vía alrededor de un obstáculo, alcanzando un objetivo que no está inmediatamente alcanzable” (Mayer, 1983, p. 21).

Para desarrollarlo, se parte de la realización de un diagnóstico sobre las percepciones de confianza en las relaciones entre docentes y directivos docentes del colegio San Francisco IED, de la localidad de Ciudad Bolívar y su incidencia en los procesos que se dan al interior de la misma, enmarcadas en las categorías propuestas por Covey y Merrill (2007) para el logro y fortalecimiento de dicho factor organizacional.

El análisis es una situación en particular, vislumbrando como los docentes y los directivos docentes perciben la confianza en diferentes aspectos manifestados en la cotidianidad de los procesos institucionales del colegio San Francisco IED, para llegar así a la medición e interpretación del nivel de este factor en la institución; con dichos resultados se propone un ejercicio de intervención que pretende potenciar la confianza como elemento dinamizador de las relaciones entre los docentes y los directivos docentes.

En la medida en la que la investigación pueda determinar de qué forma la confianza es un elemento dinamizador de las relaciones entre los docentes y

directivos docentes de la institución, se espera que se convierta en una experiencia útil para dicha institución educativa, en lo que se refiere a la consolidación de sus relaciones, y que esto redunde en el incremento del capital social de la institución y sea permeable a todos sus procesos pedagógicos.

El estudio también ofrece elementos fundamentales como punto de partida de futuras investigaciones sobre el tema y la problemática de la investigación, ya que el análisis de una situación particular, la del Colegio San Francisco IED, es aplicable en otros contextos de naturaleza educativa que estén buscando la consolidación de la cultura escolar sólida.

#### **4.1 ENFOQUE**

Esta investigación tiene como base un enfoque cualitativo, que busca examinar el mundo social y en ese proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa y ocurre. Este tipo de enfoque se fundamenta en procesos inductivos y generan una perspectiva teórica de lo particular a lo general; presenta la perspectiva y el punto de vista de los participantes con respecto a emociones, experiencias, sentimientos, percepciones entre individuos, grupos, colectividades (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

Desde esta perspectiva el presente análisis propone comprender una realidad con argumentos teóricos que intentan explicarla que permite partir de la premisa de que los niveles de confianza influyen en la forma como las personas establecen las relaciones, resultando así un factor determinante en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos docentes que contribuye a dinamizar los procesos que se dan en una institución educativa para el logro de sus fines.

La investigación tiene como alcance los niveles de confianza entre docentes y directivos docentes; pues, parte de considerar que es la relación central, a partir de la cual giran las demás relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa. Es por esto que se aplica el instrumento de investigación a una muestra de docentes y a la totalidad de los directivos docentes de la institución, quienes, desde su

experiencia, ofrecen los insumos para comprender el fenómeno, en términos de la interpretación que ellos mismos realizan. La información obtenida de dichas interpretaciones serán los insumos básicos para el desarrollo de los objetivos de la investigación y al análisis del ejercicio de intervención.

## **4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se inscribe en la línea de clima y cultura institucional de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana, y desde su naturaleza descriptiva (Hernández, Fernández & Baptista, 2003) tiene el propósito de dar una mirada de una situación en particular afectada directamente por las relaciones entre los actores implicados; parte de un diagnóstico basado en la medición del nivel de confianza entre docentes y directivos docentes, analiza el estado de este factor en la institución educativa y cómo caracteriza a la organización, y aplica un ejercicio de intervención que busca constituirse como estrategia para el fortalecimiento de la confianza, basada en la determinación de su impacto en las relaciones de los actores educativos y en la identificación de mecanismos que fortalezcan las capacidades de los docentes y directivos docentes para mejorar los procesos que se dan al interior de la institución y consolidar la consecución de los objetivos y las metas institucionales, con base en el reconocimiento de la relevancia de la confianza como factor dinamizador de las dichas relaciones institucionales.

## **4.3 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS DE ANÁLISIS**

Covey y Merrill (2007) proponen siete categorías del estado de la confianza en las organizaciones que se desprenden de las condiciones del entorno institucional y de las lógicas y principios de las relaciones personales las cuales son:

**4.3.1 Confianza inexistente.** Se caracteriza por la existencia de un entorno disfuncional y cultura tóxica, dirección muy centralizada y fiscalizadora, jerarquía

redundante; en cuanto a las relaciones personales se destacan los enfrentamientos acalorados, las poses defensivas, los calificativos de enemigos, y la comunicación es agresiva.

**4.3.2 Confianza muy escasa.** Es la segunda categoría en donde hay un entorno de trabajo malsano, descontento por los trabajadores, ambiente marcado por bandos, excesivo tiempo malgastado en la defensa de posiciones y decisiones; con respecto a las relaciones personales se presentan conductas hostiles, gritos, reproches, acusaciones, insultos, comunicación cautelosa, preocupaciones y sospechas contantes, los errores se utilizan como armas.

**4.3.3 Confianza escasa.** Es la tercer categoría en donde se presentan en la organización habituales conductas para cubrirse las espaldas, hay intenciones ocultas, bandos políticos con aliados y enemigos; en cuanto a las relaciones personales, predominan las interacciones faltas de alegría, se pone en tela de juicio la fiabilidad y el compromiso de los demás.

**4.3.4 Problemas de confianza.** Caracteriza a la organización con jerarquias innecesarias, aprobaciones lentas, desajuste en sistemas y estructuras, algunos colaboradores insatisfechos; con respecto a las relaciones personales, se presentan malentendidos habituales, preocupaciones por intenciones y motivaciones, interacciones tensas, comunicación influida por el miedo y la incertidumbre.

**4.3.5 La confianza no es un problema.** Singulariza a la organización por ser un lugar saludable para trabajar, con un sistema y estructuras organizadas, se presentan pocas intrigas de oficina; a nivel de relaciones personales, se presentan comunicaciones cordiales y saludables, se prioriza trabajar juntos con fluidez y eficacia, prevalece la tolerancia y la aceptación mutua.

**4.3.6 La confianza es un activo destacado.** La prioridad es el trabajo, hay colaboración y ejecuciones efectivas, relaciones de asociación positivas, creatividad e innovación sólidas; con respecto a las relaciones personales se presenta la cooperación, la prioridad es buscar y aprovechar los puntos fuertes de cada uno y la

comunicación es edificante y positiva.

**4.3.7 Confianza de calidad superior.** Destacada porque se presentan elevados niveles de colaboración y asociación, comunicación sin esfuerzo, relaciones positivas, transparentes, sistemas y estructuras totalmente ajustados, innovación compromiso, confianza y lealtad sólida, trabajo inspirador.

Cada uno de estos estados se mide de acuerdo con indicadores basados en la percepción de los actores de la organización; en este caso los docentes y directivos docentes que dieron su punto de vista de la institución, de acuerdo con su percepción.

De acuerdo con los autores, el estado de la confianza en la organización tiene impacto en la economía de las organizaciones, en la medida en la que “al reducirse la confianza, también se reduce la rapidez y se incrementan los costes. Cuando se incrementa la confianza, también se incrementa la rapidez y se reducen los costes” (Covey & Merrill, 2007, p. 39), de tal forma que los primeros cuatro estados: confianza inexistente, confianza muy escasa, confianza escasa y problemas de confianza les generan impuestos a las organizaciones que gravan no solo las actividades y servicios de esta, sino también, “todas las actividades: en todas las relaciones, en todas las interacciones, en todas las comunicaciones, en todas las decisiones, en todas las dimensiones de la vida” (Covey & Merrill, 2007, p. 46); en tanto los otros tres estados: la confianza no es un problema, la confianza es un activo destacado y la confianza de calidad superior generan dividendos, puesto que “en una empresa, un buen nivel de confianza mejora sustancialmente la comunicación, la colaboración, la ejecución, la innovación, la estrategia, el compromiso, la asociación y las relaciones en todas las partes interesadas (Covey & Merrill, 2007).

**4.3.8 Niveles de credibilidad en la organización.** Luego, se propone una segunda categorización para determinar los niveles de credibilidad en la organización que es el principio básico de la confianza en la organización, según Covey & Merrill (2007). Estos autores proponen cuatro focos para observar la credibilidad que son: la integridad que es la coherencia entre el actuar y el decir, es ser congruente por dentro y por fuera, es actuar bajo un esquema de valores y creencias no importando las

circunstancias del momento; las intenciones que tienen que ver con las motivaciones, las prioridades y conductas resultantes; las capacidades son las aptitudes, talentos, actitudes, destrezas, conocimientos, y estilos que se utilizan para alcanzar los resultados, a nivel de organizaciones y los resultados que se refieren al rendimiento; es conseguir el logro de los objetivos propuestos y alcanzar las metas asignadas.

Por último se pretende caracterizar cuál es la cultura de la confianza que se vive en la organización, a través de trece conductas y comportamientos presentes en las dinámicas de la institución, las cuales se agrupan en tres categorías: el carácter, que se enmarca en hablar claro, demostrar respeto, crear transparencia, corregir errores, mostrar lealtad; la competencia, formada por presentar resultados, mejorar, afrontar la realidad, clarificar las expectativas, practicar la responsabilidad, la unión entre el carácter y las competencias que se manifiesta en escuchar primero, mantener los compromisos y ampliar la confianza.

#### **4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población seleccionada para la realización de la presente investigación fueron: los directivos-docentes y los docentes del colegio San Francisco IED que, en sus tres sedes y jornadas cuenta con: 6 directivos docentes, 7 orientadores y 105 docentes.

Se seleccionaron 38 docentes de la sede A y 6 directivos docentes de la institución, esta selección se realizó teniendo en cuenta: la accesibilidad en el momento de realizar el diagnóstico, la intervención y la aplicación de instrumentos; se aplicó el instrumento a todos los directivos docentes, pues estos tienen un panorama general de lo que pasa en la Institución.

#### **4.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la metodología de la investigación se tuvieron en cuenta los siguientes momentos:

1. Etapa de consolidación de marco teórico, se reflexionó sobre el factor de la

confianza en las organizaciones y las relaciones, con énfasis en la institución educativa y el papel que juega el directivo docente como gestor de una cultura de confianza; igualmente sobre las propuestas más significativas para racionalizar y potenciar la confianza organizacional, tomando como base para la presente investigación las de Covey & Merrill (2007).

2. Etapa de diagnóstico institucional (aplicación de instrumentos). Para realizar el diagnóstico institucional, con respecto a las categorías de análisis expuestas, se aplicó el instrumento propuesto por Covey & Merrill (2007), cuyos resultados evidencian el estado de la confianza en la institución educativa y la percepción de la credibilidad en las relaciones personales.

3. Etapa de intervención-acción, mediante la cual se propusieron y aplicaron estrategias educativas con base a las categorías propuestas en el marco teórico para fomentar el factor de la confianza, y con las cuales se pretende analizar la capacidad dinamizadora de la confianza en las relaciones institucionales.

4. Etapa de conclusiones y recomendaciones. Se exponen los principales logros de la investigación en relación con los objetivos planteados, se hacen recomendaciones sobre el factor de la confianza en las instituciones educativas proponiendo aspectos para la discusión sobre los descubrimientos y propuestas del trabajo investigativo.

#### **4.6 CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

La construcción del instrumento se basó en la adaptación de un cuestionario planteado por Covey y Merrill (2007) en su libro *El factor confianza*, que orienta sobre cómo medir los niveles de confianza a nivel personal y a nivel organizacional. Este instrumento preliminar se sometió a validación de contenido por ocho jueces expertos de la Línea de Clima y Cultura de la Universidad de la Sabana, los cuales lo evaluaron teniendo en cuenta la pretensión del proyecto, la pertinencia, la relevancia, la coherencia, la claridad. Dichas evaluaciones se tuvieron en cuenta para ajustar el instrumento, posteriormente, se hizo un pilotaje con cinco profesores

para revisar redacción y comprensión del instrumento.

Además se invitó a los docentes y directivos docentes a través de una carta, presentando el proyecto y sus alcances, y haciendo énfasis en la garantía de la confidencialidad y el respeto por la información suministrada, con la aclaración de que se utilizaría solamente con fines académicos para el presente proyecto, con base en lo cual se obtuvo el consentimiento de todos los docentes encuestados y del equipo directivo de la institución.

#### 4.7 INSTRUMENTO UTILIZADO

A continuación se da a conocer el instrumento que se aplicó para la presente investigación, este consta de cinco partes, así:

En la primera parte se realizó una matriz de datos sociodemográficos, con el propósito de tener un panorama general de la población objeto de estudio (ver gráfica 2):

Estado Civil	Género	Edad	Tiempo de antigüedad en la institución
Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Religioso <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	Menor de 25 <input type="checkbox"/> Entre 26 y 35 <input type="checkbox"/> Entre 36 y 45 <input type="checkbox"/> Entre 46 y 55 <input type="checkbox"/> Mayor de 55 <input type="checkbox"/>	Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/> Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/> Más de 8 años <input type="checkbox"/>
Nivel de Estudios	Nivel de escolaridad en que se desempeña		Tiempo de antigüedad en el cargo
Normalista <input type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>	Preescolar <input type="checkbox"/> Básica Primaria <input type="checkbox"/> Básica Secundaria <input type="checkbox"/> Media Vocacional <input type="checkbox"/> Directivo <input type="checkbox"/>		Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/> Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/> Más de 8 años <input type="checkbox"/>

Gráfica 2. Matriz de datos sociodemográficos (fuente: elaboración propia).

En la segunda parte se determinaron las situaciones que se presentan en las organizaciones, para diagnosticar el nivel de la confianza en la institución, que debían ser identificadas por los encuestados, dependiendo de su criterio y de sus experiencias (ver gráfica 3).

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno disfuncional y cultura tóxica (Guerra abierta, sabotaje, quejas, demandas judiciales, conductas delictivas).</li> <li>Partes implicadas combativas.</li> <li>Dirección muy centralizada y fiscalizadora.</li> <li>Jerarquía redundante.</li> <li>Estructura y sistemas de castigo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones disfuncionales.</li> <li>Enfrentamientos acalorados e irritados o retiradas frías y amargas.</li> <li>Poses defensivas y emplazamientos judiciales (“nos vemos en los juzgados”).</li> <li>Calificación de los demás como enemigos o aliados.</li> <li>Agresiones verbales, emocionales o físicas.</li> </ul>

Gráfica 3. *Situaciones derivadas del estado de la confianza* (fuente: elaboración propia con base en Covey y Merrill, 2007)

Posteriormente, en el instrumento, se propuso una serie de enunciados para identificar los niveles de credibilidad, factor fundamental de la confianza, bajo cuatro variables: integridad, intenciones, capacidades y resultados; en la que los encuestados debían marcar con una X el número que mejor describe la percepción que se tiene de la institución, en donde 1 es la conducta ideal y 5 es la conducta que manifiesta mayor dificultad, como se ejemplifica en la gráfica 4.

Alta Integridad	1	2	3	4	5	Baja Integridad
En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas.						En ocasiones justifico las “mentiras piadosas”, doy una imagen falsa de personas o situaciones o “interpreto” la verdad para obtener los resultados que quiero.
Lo que digo y hago es lo que realmente siento, en general, cumplo lo que digo.						A veces, existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores.

Gráfica 4. *Indicadores de la integridad* (fuente: elaboración propia con base en Covey y Merrill, 2007)

Luego, en el instrumento se propuso caracterizar, a través de las trece conductas y comportamientos establecidos por Covey y Merrill (2007), cuál es la cultura de la confianza que se vive en la institución, agrupando dicha información en tres grandes categorías: el carácter, la competencia y ambos, los encuestados debían marcar de 1 a

5, según su consideración de las conductas y comportamientos que prevalecen en la institución, como se ejemplifica en la gráfica 5.

Carácter	Conducta	Comportamiento actual					Contrario/falseamiento
		1	2	3	4	5	
	Hablar claro	1	2	3	4	5	Mentir, dar vueltas a las cosas, decir verdades a medias, ser ambiguo, adular

Gráfica 5. *Conductas relacionadas con el carácter y la confianza* (fuente: elaboración propia con base en Covey y Merrill, 2007)

Por último, el instrumento se orientó a recoger una apreciación general de las vivencias y percepciones de las conductas determinadas en la institución, para lo cual los encuestados debían marcar si se presentan o no dichas conductas, como se ejemplifica en la gráfica 6.

Conductas	SÍ	NO
Las personas manipulan o distorsionan los hechos.		
Las personas ocultan y acaparan la información.		

Gráfica 6. *Ejemplo de identificación de conductas relacionadas con la confianza* (fuente: elaboración propia con base en Covey y Merrill, 2007)

En el anexo A se presentan todos los indicadores y variables del instrumento (ver anexo A).

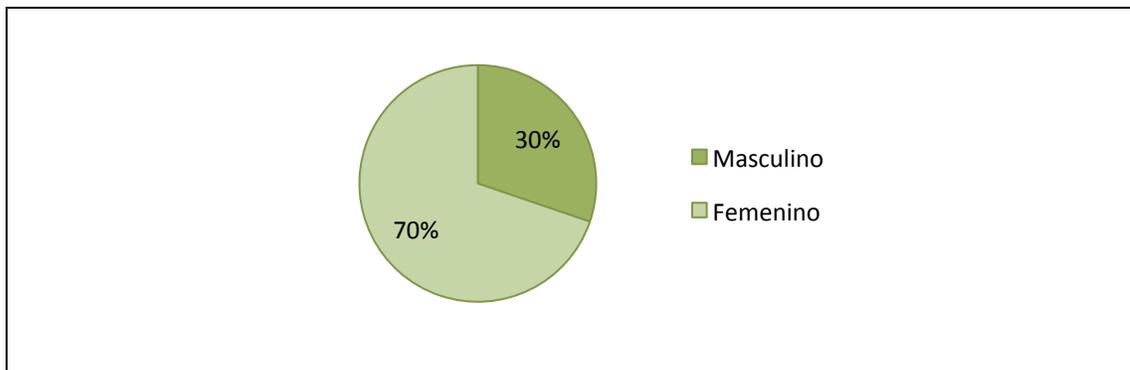
## **CAPÍTULO 5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento conformado por cinco aspectos: el primero corresponde a los datos socio-demográficos de la población: género, rango de edad, estado civil, nivel de estudios, nivel de escolaridad en dónde se desempeña, tiempo de antigüedad de la institución; en una segunda parte se pretenden determinar los impuestos y dividendos de la institución entendiendo impuestos como el costo que genera un bajo nivel de confianza y los dividendos como los beneficios que genera un alto nivel de confianza, y así describir cómo es la institución y las relaciones personales con base en las categorías propuestas por Covey y Merrill (2007); en una tercera parte se determina la percepción que tienen los encuestados sobre los niveles de credibilidad, bajo las categorías de: integralidad, intenciones, capacidades y resultados.

En una cuarta parte del instrumento, se muestra la descripción de la cultura de la institución a través de las trece conductas asociadas con la confianza, agrupadas en tres categorías: carácter, competencias, y carácter-competencia; en una quinta parte se muestran comportamientos que expresan cómo es la institución educativa a nivel general y, por último, se recogen algunos comentarios, complementarios al ejercicio, dados por los encuestados.

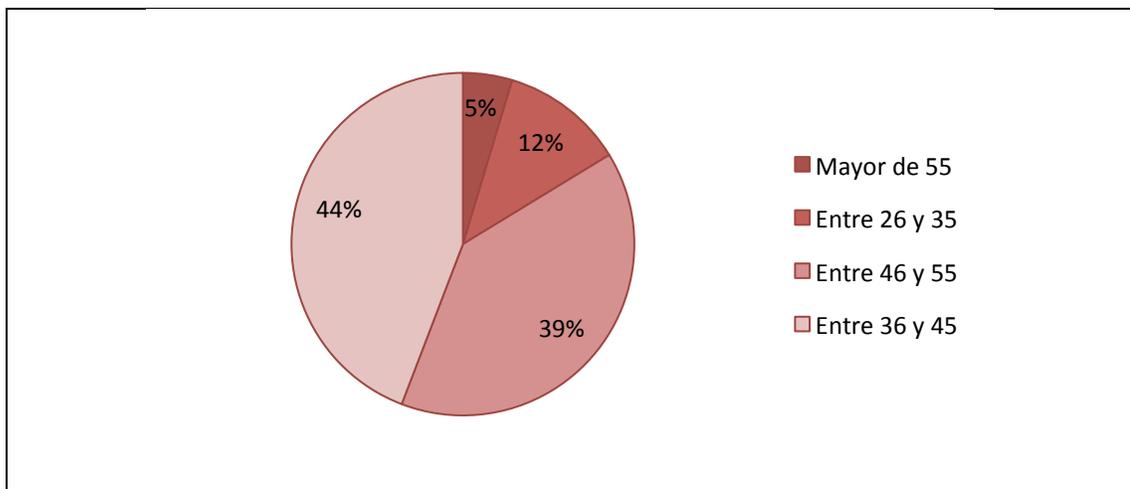
### **5.1 DESCRIPCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN MUESTRA**

Respecto a la discriminación de personas encuestadas por género, el 69,8% corresponde a mujeres y el 30,2 % a hombres (ver gráfica 7).



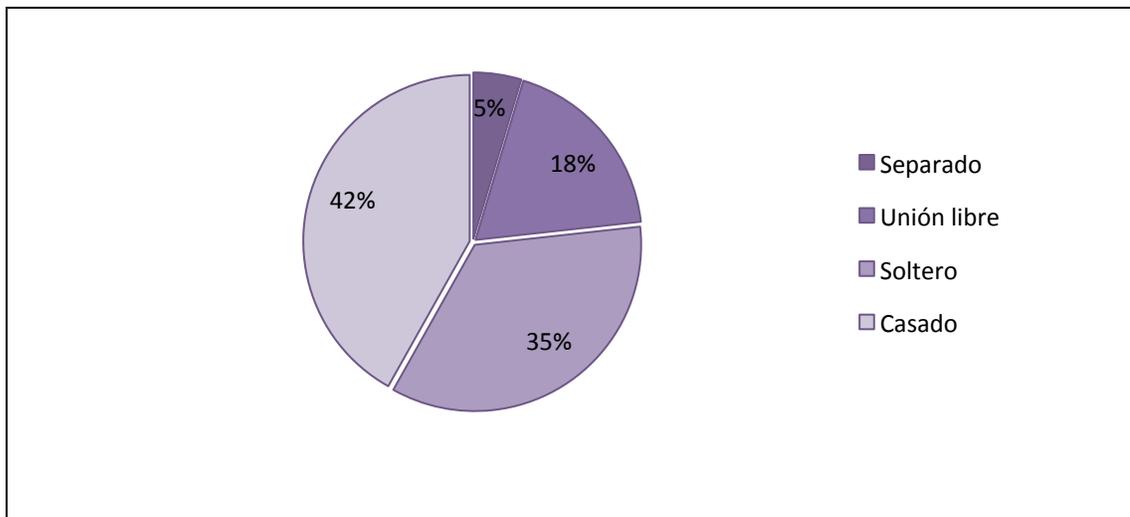
Gráfica 7. *Población muestra caracterizada por género* (fuente: elaboración propia)

Con respecto a la edad, la mayoría de los docentes y directivos docentes 44,2 % pertenecen a un rango de edad entre los 36 y 45 años, luego sigue un 39,5 % entre los 46 y 55 años, posteriormente se encuentra un 11,6 % de docentes ubicados entre los 26 y 35 años, y hay una minoría de 55 años o más (ver gráfica 8).



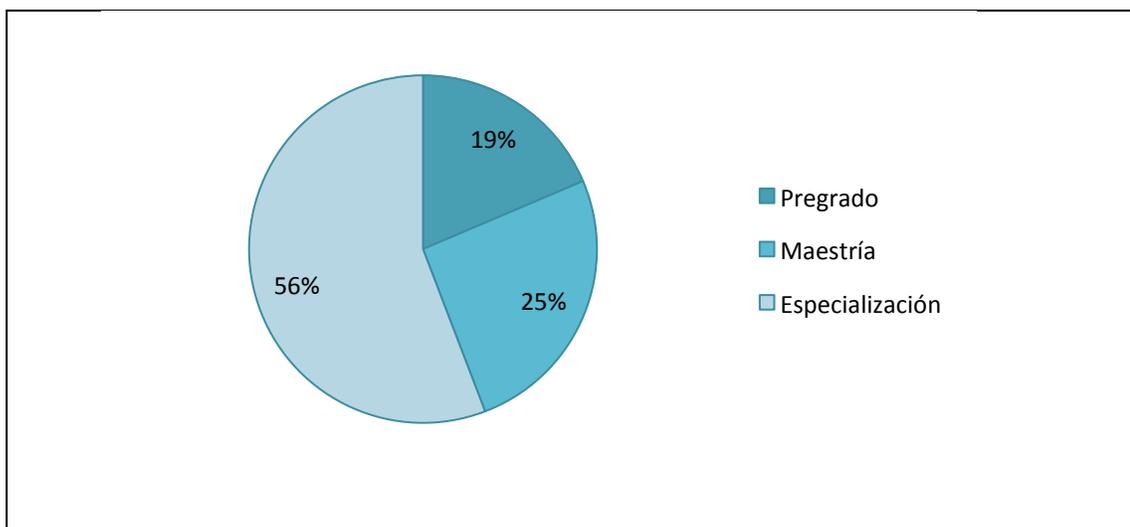
Gráfica 8. *Población muestra caracterizada por edad* (fuente: elaboración propia)

En relación con la edad, el 41,9% de los encuestados son casados, el 34,9 % son solteros, el 18,6% son solteros, y el 4,7% son separados (ver gráfica 9).



Gráfica 9. Población muestra caracterizada por estado civil(fuente: elaboración propia)

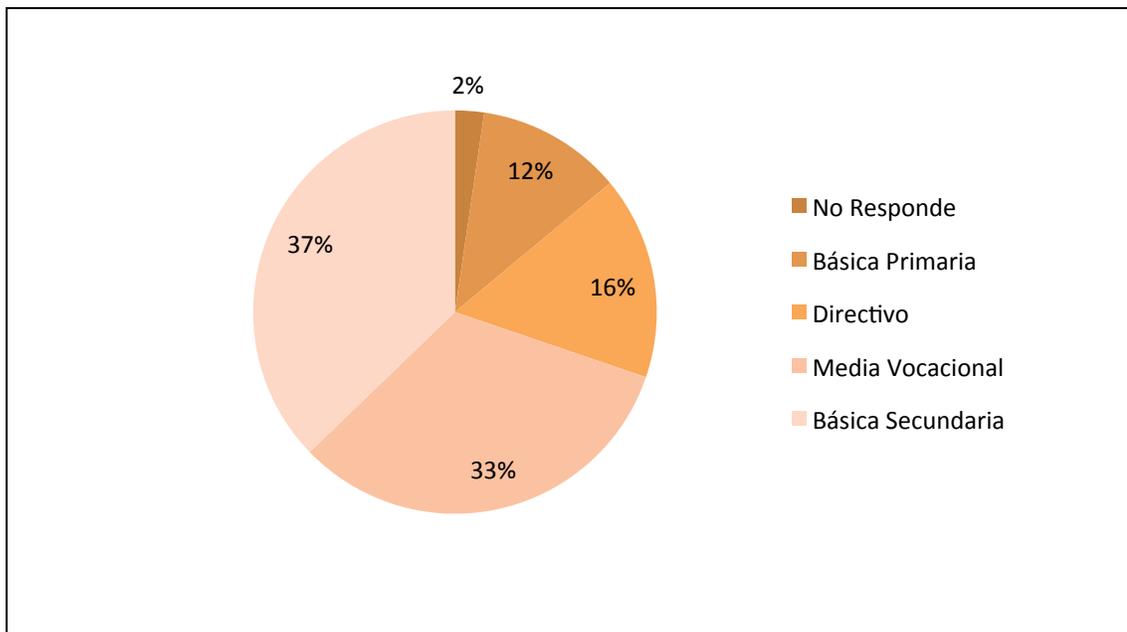
Respecto al nivel de estudio, en su mayoría, el 55,8 % de los docentes y directivos docentes tienen estudio de especialización, el 25,6 % tiene estudios de maestría y el 18,6 % restante tienen estudio de pregrado, lo que nos demuestra que los docentes de la sede A se han capacitado para desempeñarse en su labor (ver gráfica 10).



Gráfica 10. Población muestra caracterizada por nivel de estudios(fuente: elaboración propia)

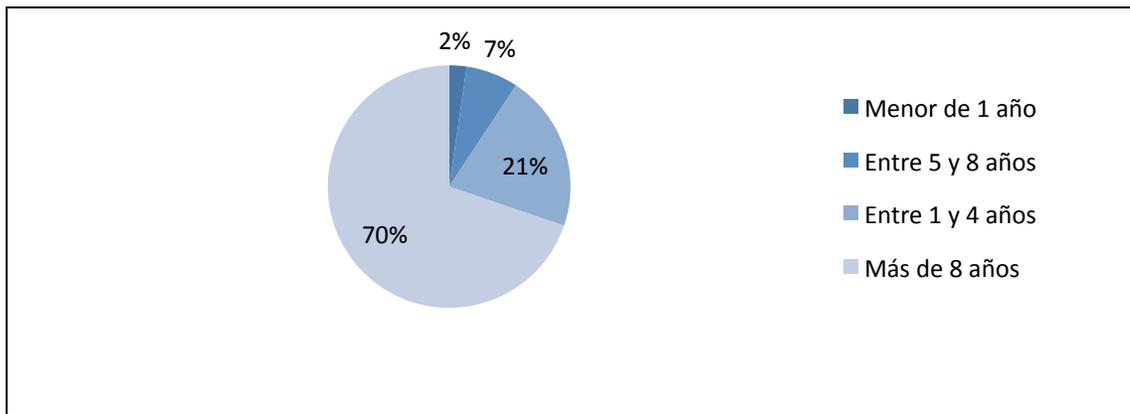
En relación con el nivel escolar en el que se desempeñan los encuestados, el 37,2 % están ubicados del ciclo III al IV, el 32,6 % acompañan los procesos de los

estudiantes de ciclo V, el 16,3 % de los encuestados se desempeñan como directivos docentes lo que corresponde a 6 directivos; el 11,6 % se desempeñan como docentes de primaria incluidos el proyecto de niños sordos, el 2,3% corresponde a una orientadora y un maestro del proyecto de talentos que trabajan con toda la comunidad (ver gráfica 11).



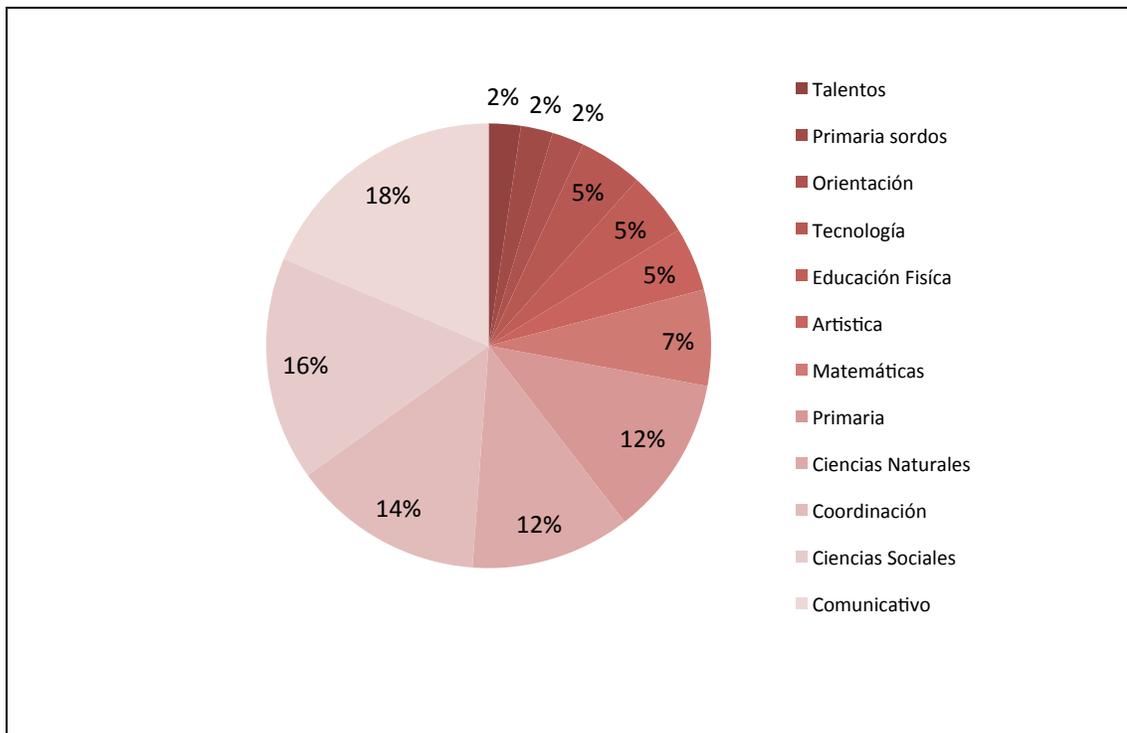
Gráfica 11. *Población muestra caracterizada por el nivel escolar en el que se desempeña* (fuente: elaboración propia)

Respecto a la antigüedad en el cargo, la mayoría de los docentes, el 76,8 % tienen más de cinco años de antigüedad en la institución, el 20,9% tienen entre 1 y 4 años de antigüedad y el 2,3 % corresponde a dos docentes que llegaron este año a la institución (ver gráfica 12).



Gráfica 12. *Población muestra caracterizada por antigüedad en el cargo* (fuente: elaboración propia)

En las áreas de desempeño, la población encuestada está distribuida de la siguiente manera: 8 personas que orientan el proceso de español e inglés y conforman el campo comunicativo que equivalen al 18,5% de los encuestados; 7 personas que corresponden al proceso social, lo que equivale al 16,3% de los encuestados; 5 coordinadores que corresponde al 14% de la población, 5 personas que atienden a los niños de quinto de primaria, incluyendo aceleración; 4 personas que componen el campo corporal, dos de educación física y dos de artes, dos personas de tecnología e informática; una personas que dirige el proceso de los niños sordos, una orientadora y un docente del proyecto de talentos, y un rector, para un total de 43 encuestados (ver gráfica 13).

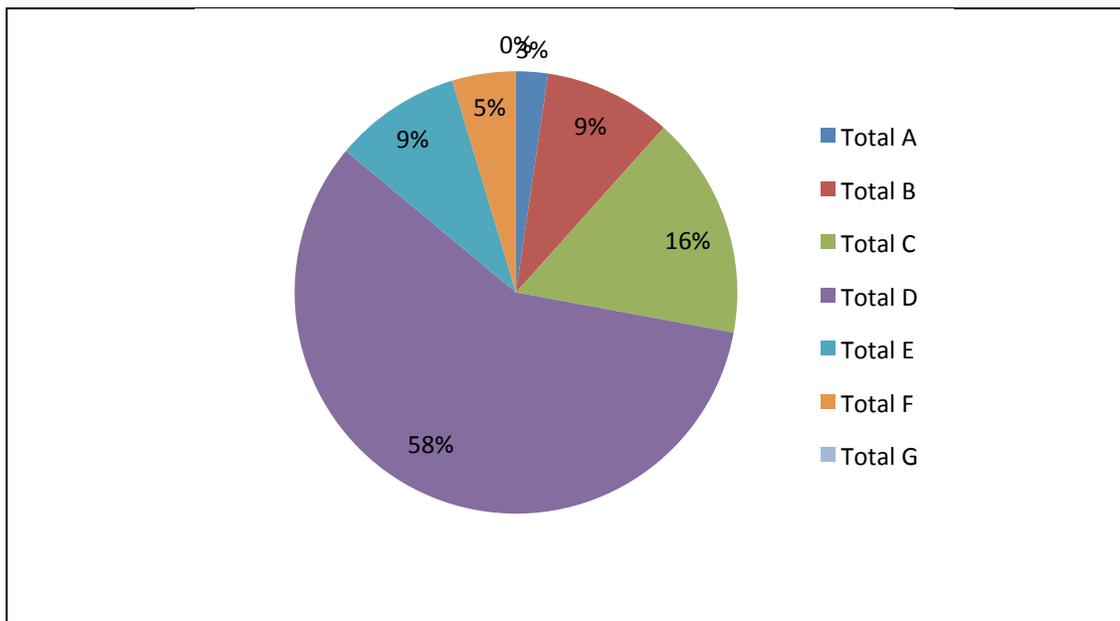


Gráfica 13. Población muestra caracterizada por área de desempeño (fuente: elaboración propia)

## 5.2 ANÁLISIS DE LOS IMPUESTOS Y DIVIDENDOS DEL NIVEL DE CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN

En esta parte, el análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación tiene el propósito de identificar el estado de la confianza en la Institución para determinar los impuestos (los costos que genera un bajo nivel de confianza en la institución) y los dividendos (los beneficios que generan un alto nivel de confianza).

Al analizar las respuestas de la encuesta, en relación con estas categorías que permiten identificar los siete tipos de estados de la confianza: confianza inexistente (A), confianza muy escasa (B), confianza escasa (C), problemas de confianza (D), la confianza no es un problema (E), la confianza es un activo destacado (F), confianza de calidad superior (G), se puede determinar que los impuestos y dividendos se distribuyen en los porcentajes que se ilustran en la gráfica 14.



Gráfica 14. *Porcentajes de impuestos y dividendos de la confianza en la Institución*(fuente: elaboración propia)

De lo que se desprende la ubicación del estado de la confianza en la organización y en las relaciones personales, en los valores presentados en la tabla 1.

Tabla 1. *Nivel de confianza en la organización y en las relaciones personales.*

En la organización/ En las relaciones personales		
NIVELES DE CONFIANZA	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
Inexistente	1	2.3%
Muy escasa	4	9.3%
Escasa	7	16.2%
Problemas de confianza	25	58.2%
No es un problema	4	9.3%
Es un activo destacado	2	4.6%
Calidad superior	0	0%

Fuente: elaboración propia.

De la gráfica 14 y de la tabla 1, se puede inferir que una persona, que corresponde al 2.3% de la muestra encuestada, estima que en la institución se presenta un impuesto derivado del estado Tipo A de la confianza: confianza inexistente,

apreciación que se apoya en el reconocimiento de los indicadores que se exponen en la tabla 2.

Tabla 2. *Indicadores del Tipo A: confianza inexistente*

<i>En la organización se presenta:</i>	<i>En cuanto a las relaciones personales:</i>
-Un entorno disfuncional y cultura tóxica. (Guerra abierta, sabotaje, quejas, demandas judiciales, conductas delictivas). -Partes implicadas combativas. -Dirección muy centralizada y fiscalizadora. -Jerarquía redundante. -Estructura y sistemas de castigo.	-Relaciones disfuncionales. -Enfrentamientos acalorados e irritados o retiradas frías y amargas. -Poses defensivas y emplazamientos judiciales (“nos vemos en los juzgados”). -Calificación de los demás como enemigos o aliados. -Agresiones verbales, emocionales o físicas.

Fuente: elaboración propia.

Cuatro personas que equivalen al 9.3% de los encuestados aprecian que en el Colegio San Francisco IED, se presentan impuestos derivados del estado de confianza Tipo B: confianza muy escasa, con base en el reconocimiento de los indicadores que se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. *Indicadores del Tipo B: confianza muy escasa*

<i>En la organización se presenta:</i>	<i>En las relaciones personales</i>
-Entorno de trabajo malsano. -Descontento en los trabajadores y partes implicadas. -Ambiente muy politizado, con bandos y partes muy definidas. -Excesivo tiempo malgastado en la defensa de posiciones y decisiones. -Dirección fiscalizadora y burocracia dolorosa.	-Hay conductas hostiles (gritos, reproches, acusaciones, insultos) seguidas por breves periodos de contrición. -La comunicación se realiza con cautela. -Preocupación y sospechas constantes. -Los errores se recuerdan y se utilizan como arma. -Los problemas reales no salen a la luz ni se abordan con eficacia.

Fuente: elaboración propia.

El 16.2 %, que corresponde a 7 personas encuestadas, percibe que en el Colegio San Francisco IED se presenta un impuesto derivado de un estado de confianza de Tipo C: confianza escasa, con base en la identificación que se exponen en la tabla 4.

Tabla 4. *Indicadores del Tipo C: confianza escasa*

<i>En la organización se presenta:</i>	<i>En las relaciones personales:</i>
-Habituales las conductas para cubrirse las espaldas.	-La energía se agota y las interacciones carecen de alegría.
-Intenciones ocultas.	-Se recopilan pruebas de las debilidades y los errores del otro bando.
-Partes implicadas combativas.	-Se pone en tela de juicio la fiabilidad y el compromiso de los demás.
-Bandos políticos con aliados y enemigos.	-Intenciones ocultas.
-Muchos trabajadores e interesados insatisfechos.	-La información se transmite con cautela (a veces, de mala gana).
-Burocracia y redundancia en los sistemas y estructuras.	

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados, que corresponde al 58.1%, que corresponde a 25 personas, estima que en el Colegio San Francisco IED se presenta un impuesto derivado de un estado de confianza de Tipo D: problemas de confianza, de acuerdo con la percepción de los indicadores que se exponen en la tabla 5.

Tabla 5. *Indicadores del Tipo D: problemas de confianza*

<i>En la organización se presenta:</i>	<i>En las relaciones personales:</i>
-Algunas reglas y reglamentos burocráticos.	-Se presentan malentendidos habituales.
-Jerarquía innecesaria.	-Preocupaciones por intenciones y motivaciones.
-Aprobaciones lentas.	-Interacciones caracterizadas por la tensión.
-Desajustes en sistemas y estructuras.	-Comunicaciones influidas por miedo, incertidumbre, duda y preocupación.
-Algunos trabajadores e interesados insatisfechos.	-Se gasta la energía en mantener las relaciones (y no en desarrollarlas).

Fuente: elaboración propia.

El 9.3%, que equivale a dos personas de los encuestados, percibe un estado de la confianza de Tipo E (ni impuesto ni dividendo): la confianza no es un problema, de acuerdo con la identificación de los indicadores que se exponen en la tabla 6.

Tabla 6. *Indicadores del Tipo E: la confianza no es un problema*

<i>En la organización se presenta:</i>	<i>En las relaciones personales:</i>
-Centro de trabajo saludable.	-Comunicaciones educadas, cordiales y saludables.
-Buena comunicación.	-Se prioriza trabajar juntos con fluidez y eficacia.
-Sistemas y estructuras ajustados.	-Tolerancia y aceptación mutua.
-Pocas intrigas de oficina.	-Ausencia de preocupaciones.

Fuente: elaboración propia.

Dos personas, que equivalen al 5% de los encuestados, estima en el Colegio San Francisco IED se presenta un dividendo derivado de un estado de confianza de Tipo F, de acuerdo con la percepción de los indicadores que se exponen en la tabla 7.

Tabla 7. *Indicadores del Tipo F: la confianza es un activo destacado*

<i>En la organización:</i>	<i>En las relaciones personales:</i>
-La prioridad es el trabajo.	-Relaciones cooperativas, estrechas y dinámicas.
-Colaboración y ejecución efectivas.	-La prioridad es buscar y aprovechar los puntos fuertes de cada uno.
-Relaciones de asociación positivas entre los trabajadores y las demás partes.	-Comunicación edificante y positiva.
-Sistemas y estructuras útiles.	-Los errores se conciben como oportunidades de aprendizaje y enseguida se olvidan.
-Creatividad e innovación sólidas.	-Energía positiva y personas positivas.

Fuente: elaboración propia.

Ninguno de los encuestados percibe un dividendo derivado de un estado de confianza de Tipo G: confianza de calidad superior, que corresponde a la identificación de los indicadores que se expone en la tabla 8.

Tabla 8. *Indicadores del Tipo G: confianza de calidad superior*

<i>En la organización se presenta:</i>	<i>En las relaciones personales se presenta:</i>
-Elevado nivel de colaboración y asociación.	-Alegría auténtica en la familia y las amistades, caracterizadas por el afecto y el amor.
-Comunicación sin esfuerzo.	-Comunicación libre y sin esfuerzos.
-Relaciones positivas y transparentes con los trabajadores y con todas las partes interesadas.	-Trabajo inspirador realizado en colaboración y caracterizado por la determinación, la creatividad y el entusiasmo.
-Sistemas y estructuras completamente ajustados.	-Relaciones completamente abiertas y transparentes.
-Innovación, compromiso, confianza y lealtad sólidos.	-Increíble energía generada por las relaciones.

Fuente: elaboración propia.

Por lo anterior, se puede afirmar que la percepción que tienen los encuestados con respecto al estado de la confianza en el Colegio San Francisco corresponde a nivel organizacional de disfuncionalidad, con reglamentos burocráticos, jerarquías innecesarias, aprobaciones lentas, sin alineación entre la misión y la visión institucional, se presenta oportunidad de mejora en la relación entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas, planes de trabajo claros y en el seguimiento a los procesos. En cuanto a las relaciones personales, se presentan la necesidad de fortalecerlas relaciones por los malentendidos habituales; deficiencia en la comunicación, hay mucho desgaste de energía. Todo lo anterior son indicadores de un estado de confianza muy escasa en la organización, lo cual implica impuestos para el funcionamiento de la organización y bajos dividendos.

### 5.3 NIVELES DE CREDIBILIDAD

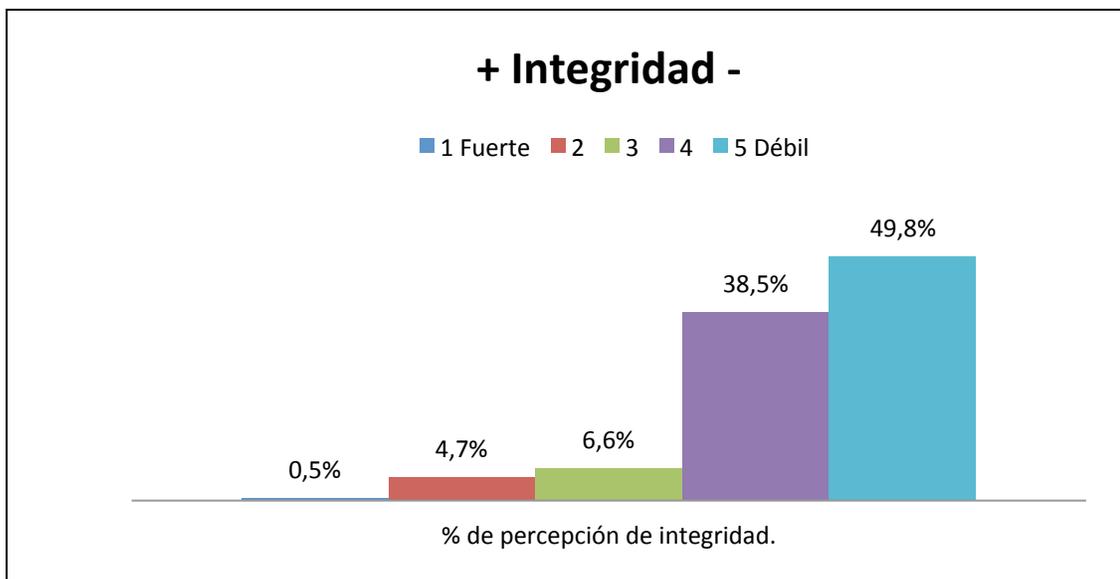
La credibilidad es un concepto utilizado por las personas para determinar si creen o no en una información dada de la que no son testigos, para Covey & Merrill (2007) esta se sustenta en cuatro pilares bases o cuatro variables que son: integridad, intenciones, capacidades y resultados, los cuales establecen el grado de confianza que se da en una organización. La credibilidad va de la mano con la verdad, se es más confiable en cuanto se es más creíble.

Esto quiere decir que cuanto más fuerte sea la percepción de cada uno de los pilares de la credibilidad al interior de la institución, mayor será el nivel de confianza entre sus integrantes.

**5.3.1 Integridad.** La integridad, según Covey & Merrill (2007) es la coherencia entre el actuar y el decir, es ser congruente por dentro y por fuera, es actuar bajo un esquema de valores y creencias no importando las circunstancias del momento.

De acuerdo con ello, se puede decir que la mayoría de los encuestados, el 88%, centra sus respuestas marcando los números 4 y 5 que corresponden a situaciones negativas, afirmando que se vive un bajo nivel del valor de la honestidad en las actuaciones, que falta coherencia entre en el decir y en el actuar, que no hay claridad en los valores institucionales que se viven en las prácticas, que se dificulta la disposición de aceptar nuevas ideas que inviten a replantear prácticas e incluso valores, y que no se vive una cultura del compromiso.

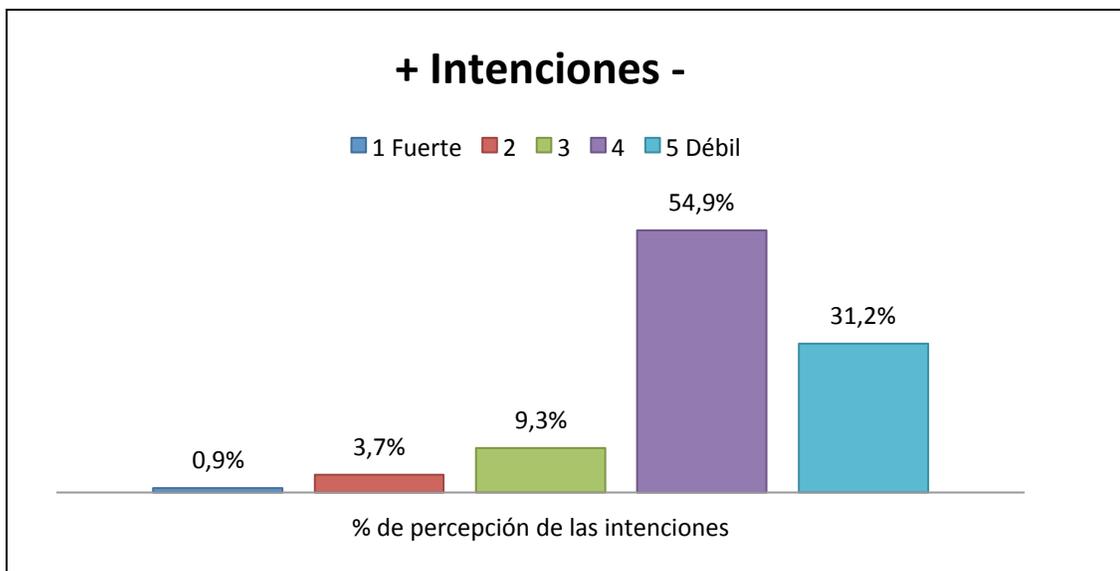
La gráfica 15 evidencia la percepción que los encuestados tienen de la integridad de los demás integrantes de la institución, en la cual el 88% considera que la integridad es débil mientras que un porcentaje increíblemente bajo del 0,5% considera que la integridad es fuerte.



Gráfica 15. *Porcentajes de calificación de la integridad* (fuente; elaboración propia)

**5.3.2 Intenciones.** Las intenciones tienen que ver con las motivaciones, las prioridades y conductas resultantes. La confianza se da cuando las intenciones son claras y se basan en el beneficio mutuo, en la cooperación en el compartir abiertamente las ideas y la información; la integridad y las intenciones tienen que ver con el carácter ya sea de una persona o de una organización. Este pilar está conformado, también, por cinco variables en donde se describen situaciones relacionadas con la preocupación por el bienestar del otro, por las motivaciones y las actuaciones correctas, por la relación ganar-ganar frente a la toma de decisiones, teniendo la opción de escoger de 1 a 5, en donde el 1 es la conducta ideal.

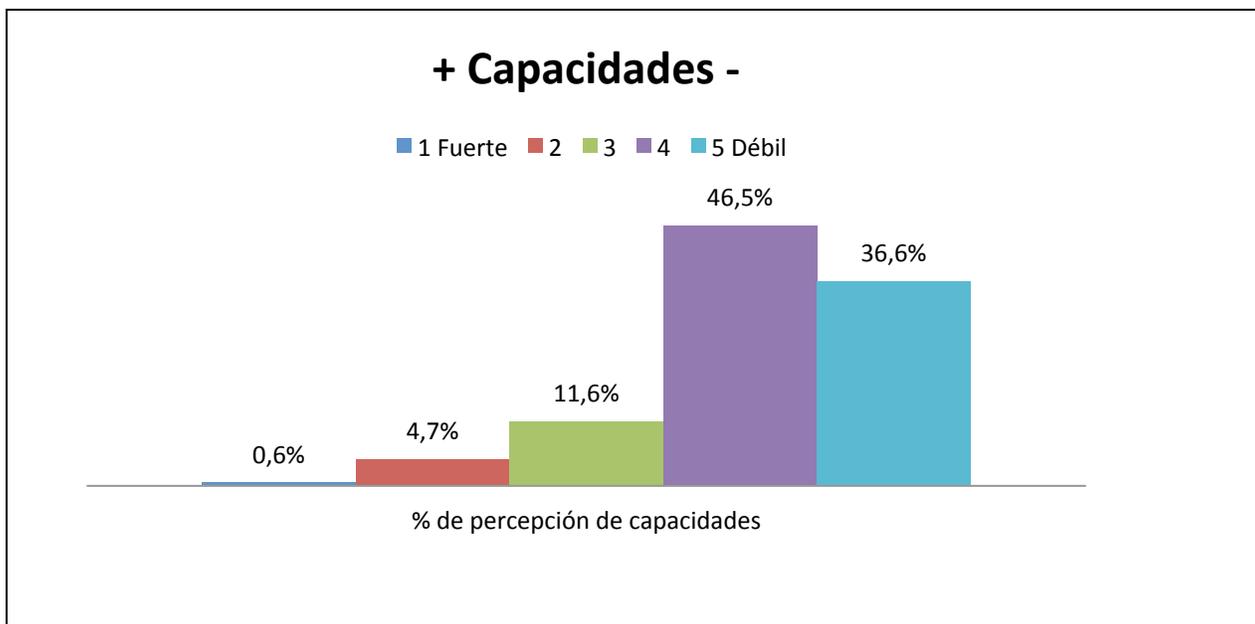
En este pilar el 55% de los encuestados tomaron como opción la 4, en la cual se evidencia que hay una cultura de poca preocupación por el otro, que es necesario mejorar la posición de indiferencia frente al bienestar del otro, que hay poca motivación para perfeccionarse y hacer las cosas mejor; que se está pensando, en algunas ocasiones, de manera individual, que se hacen las cosas casi siempre por los intereses de las áreas, pero no por el grupo en general (ver gráfica 16).



Gráfica 16. *Porcentajes de calificación de las intenciones* (fuente: elaboración propia)

**5.3.3 Capacidades.** Las capacidades son las aptitudes, talentos, actitudes, destrezas, conocimientos, y estilos que se utilizan para alcanzar los resultados, a nivel de organizaciones Covey y Merrill (2007) plantean la necesidad de evaluar si se tienen los medios para prestar o no un servicio de calidad, los talentos, actitudes, destrezas, conocimientos y planteamientos para competir en el mercado; la capacidad de potenciar el talento humano de la organización, de mejorar e innovar continuamente y de llevar a cabo procesos de reingeniería si es preciso. Este pilar consta de cuatro variables, las cuales hablan sobre la correspondencia entre los talentos y las oportunidades para demostrarlas en el trabajo que se realiza, actualización de conocimientos, la eficacia de utilizar las fortalezas que se tienen y la preocupación por cultivar, difundir y ampliar la confianza.

Los encuestados, con respecto a este ítem, presentan una tendencia a responder en la casilla 4, en la que se evidencia que en la organización no hay coherencia entre los talentos y las oportunidades de trabajo, hay en pocas personas preocupación por la capacitación y la actualización, que no es importantes identificar las oportunidades de mejora para trabajaren ellas, que no se cultiva y desarrolla la confianza y que no se sabe cómo hacerlo (ver gráfica 17).

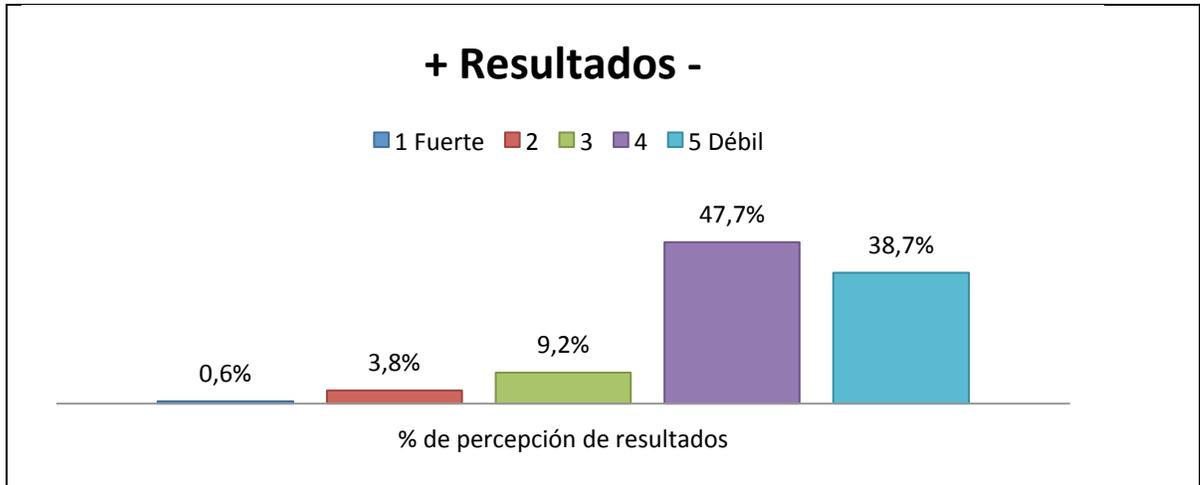


Gráfica 17. *Porcentajes de calificación de las capacidades* (fuente: elaboración propia)

**5.3.4 Resultados.** Covey & Merrill (2007) se refieren a los resultados cuando se habla de trayectoria, de rendimiento; es conseguir el logro de los objetivos propuestos y alcanzar las metas asignadas, aquí cabe hacerse las siguientes preguntas: ¿la organización obtiene los resultados que se propone?, ¿se ofrece lo que se promete?, ¿se puede confiar en la capacidad que tiene la organización para dar un servicio de calidad y cumplir con los compromisos?, ¿el historial de resultados favorece la credibilidad?, ¿los resultados inspiran confianza? Este pilar consta de cinco variables, las cuales plantean la importancia de la trayectoria de los resultados, los esfuerzos se concentran en los resultados más no en las actividades, la trayectoria de la institución en cuanto a resultados que inspiran confianza, se termina lo que se empieza, hay una sistematización en el logro de los resultados.

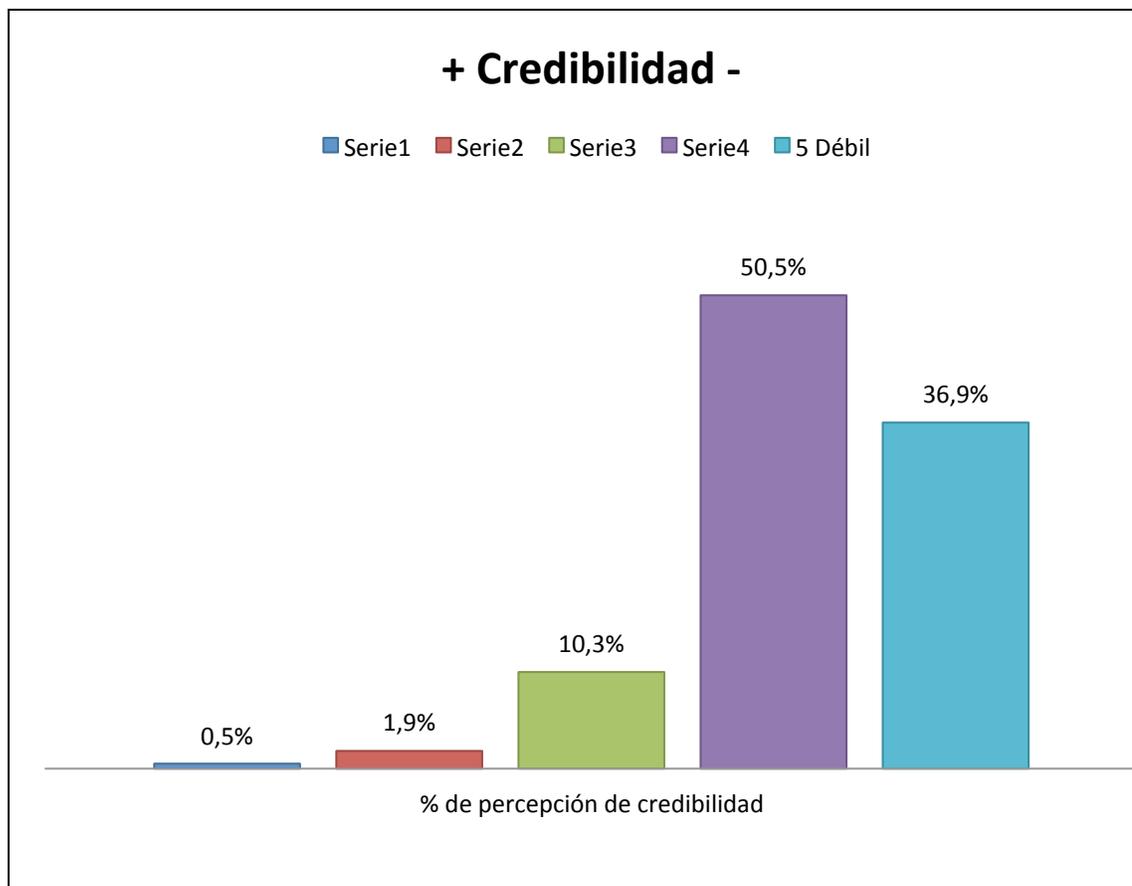
Con respecto a los resultados la percepción de los encuestados, estos afirman que en la organización no se logran los resultados propuestos en su totalidad, que las personas centran sus esfuerzos en las actividades aisladas pero no en alcanzar los resultados propuestos, que falta un seguimiento sistematizado que evidencie la consecución de los resultados, que se presentan dificultades que afectan

el cumplimiento en el cronograma propuesto, que reina la procrastinación en la mayoría de los procesos, y que para la institución no es relevante cumplir con lo que se ha propuesto a año a año (ver gráfica 18).



Gráfica 18. *Porcentajes de calificación de los resultados* (fuente: elaboración propia)

**5.3.5 Análisis global.** El análisis de las calificaciones permite afirmar que el 87% de los encuestados tienen la percepción de que en el Colegio San Francisco se vive una cultura de poca credibilidad, lo cual se evidencia al comparar los cuatro pilares que la conforman: integridad, intenciones, capacidades y resultados (ver gráfica 19), de allí la importancia de realizar un ejercicio de intervención, con el que se demuestre a los docentes y directivos docentes la necesidad de trabajar estos cuatro focos para que la Institución tenga un alto grado de credibilidad en sus procesos.



Gráfica 19. *Porcentajes de calificación global de la credibilidad* (fuente: elaboración propia)

#### **5.4 DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE 13 CONDUCTAS DE CONFIANZA DE LA RELACIÓN**

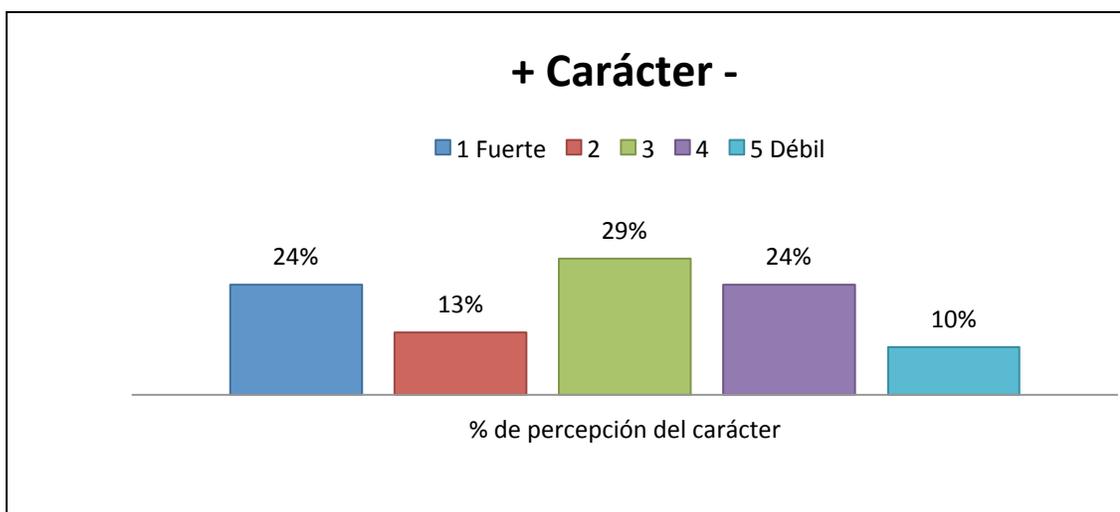
Las trece conductas que se plantean para mejorar la confianza surgen de los cuatro niveles de credibilidad. Cuando las organizaciones las practican, seguramente obtendrán más dividendos que impuestos, las conductas son una manifestación de lo que se dice y lo que realmente se vive en una cultura; como afirman Covey y Merrill:

Las buenas palabras tienen su lugar. Indican una conducta. Declaran intenciones. Pueden crear una esperanza enorme. Y cuando a esas palabras las respalda una conducta que la valide aumenta la confianza, a veces de manera

espectacular. Pero cuando las conductas no respaldadas o no casa con el lenguaje verbal, las palabras se convierten en una marcha atrás (2007, p. 193).

Las trece conductas se agrupan en tres grupos que conforman el carácter, la competencia y una combinación de las dos.

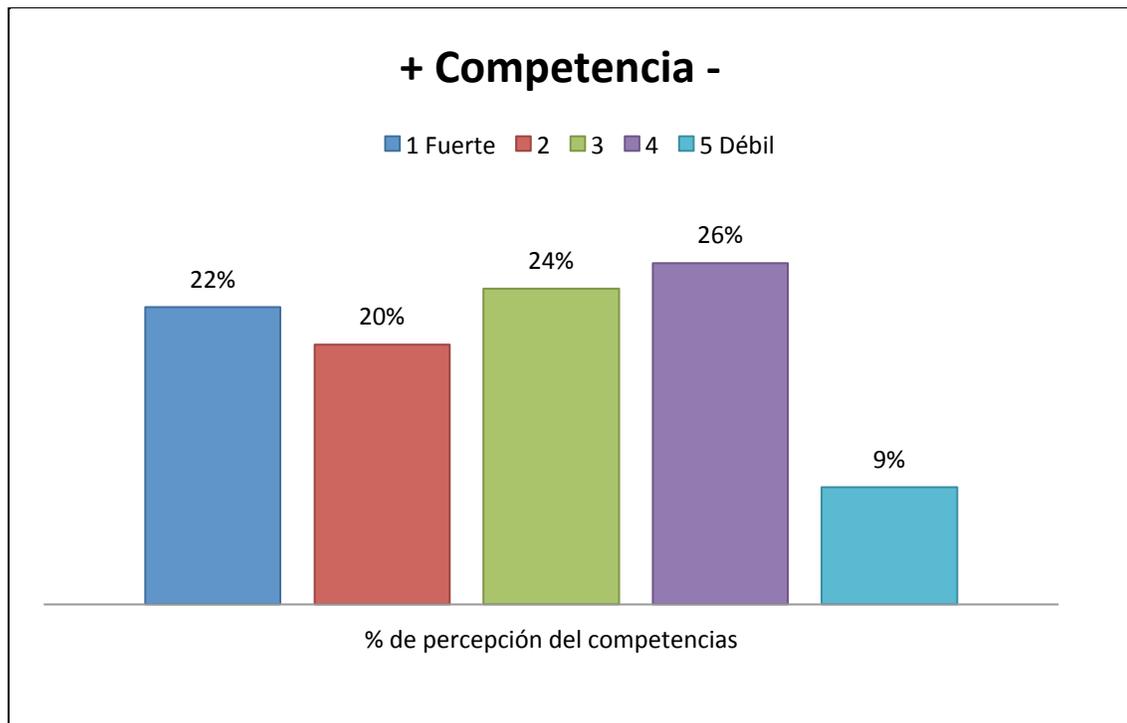
**5.4.1 Carácter.** Con respecto al carácter, cuyas conductas esperadas son hablar claro, demostrar respeto, crear transparencia, corregir errores y mostrar lealtad, la mayoría de los encuestados, el 66%, marca una tendencia a percibir que en la institución educativa se dicen mentiras, se presentan conductas de adulación, se da vuelta a las cosas; en ocasiones, se es ambiguo, hay poca preocupación por demostrar respeto hacia las otras personas, hay manifestaciones de conveniencias. En cuanto a la información se vive poca transparencia, algunas veces se crean falsas expectativas, se tiende a ocultar los errores, se muestra una doble cara en las relaciones (ver gráfica 20).



Gráfica 20. *Percepción de conductas de carácter*(fuente: elaboración propia)

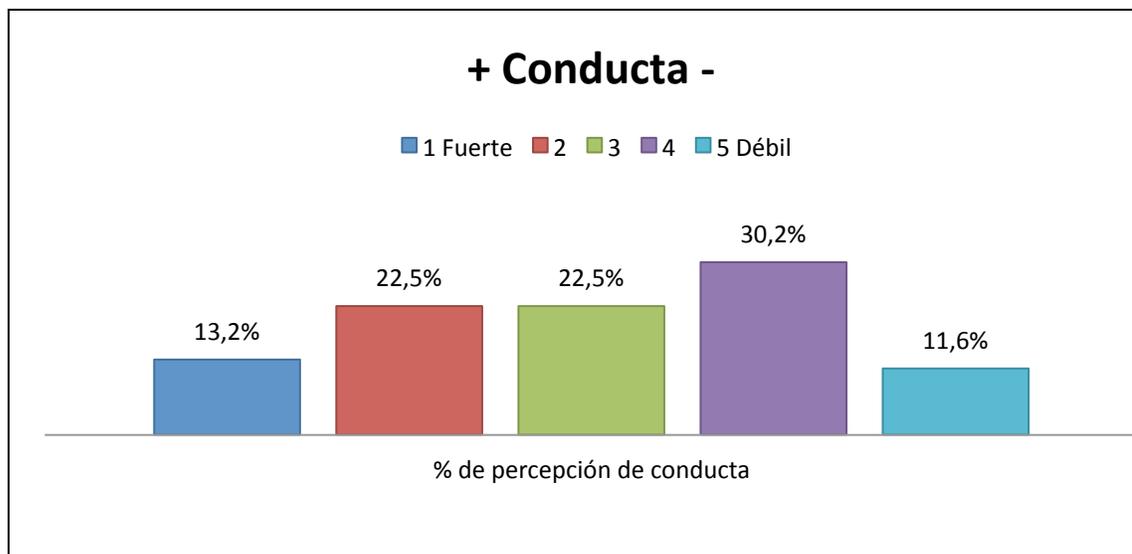
**5.4.2 Competencia.** En cuanto a la competencia, cuyas conductas esperadas son presentar resultados, mejorar, afrontar la realidad, clarificar la expectativas y practicar la responsabilidad, el 66% de los encuestados se ubica hacia la tendencia 1, 2 y 3, lo cual evidencia que los encuestados perciben que en la Institución no hay preocupación por entregar resultados, no hay una inversión en mejorar, no hay

preocupación por solucionar los problemas, las personas se centran en las tareas, en lo urgente, en lo inmediato pero no en lo realmente importante; se crean expectativas vagas y cambiantes, no se asumen las responsabilidades: “la culpa no es mía” (ver gráfica 21).



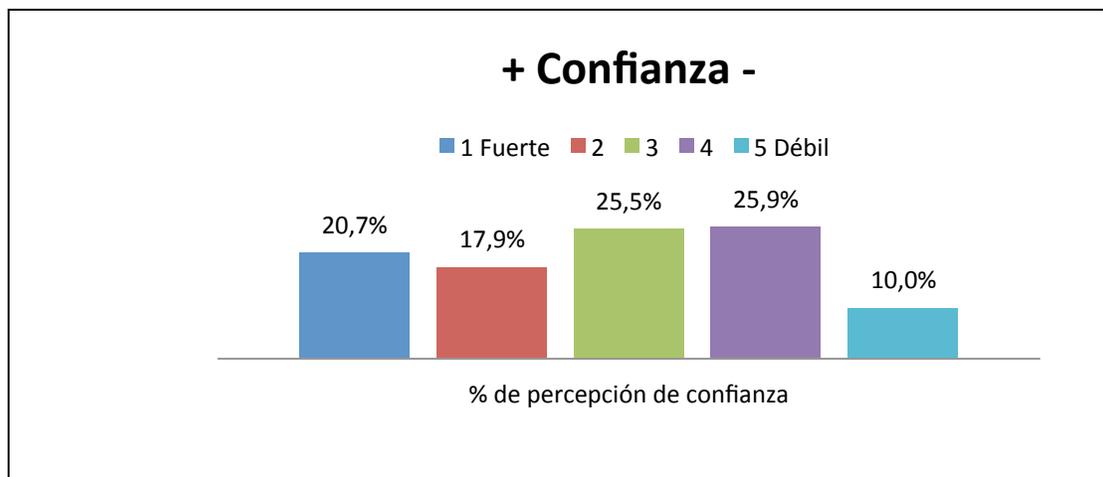
Gráfica 21. *Percepción de conductas de competencia* (fuente: elaboración propia)

**5.4.3 Carácter-competencia.** Al combinar el carácter con la competencia, cuyas conductas esperadas son escuchar primero, mantener los compromisos y ampliar la confianza, el 58% de los encuestados se ubica en los ítems 1, 2 y 3, por lo que se expresa que, en ocasiones, no se escucha al otro, se habla primero y se escucha después, se escucha sin entender; se rompen los compromisos, se demuestra poca confianza y se adjudica responsabilidad sin autoridad (ver gráfica 22).



Gráfica 22. *Percepción de carácter-competencia*(fuente: elaboración propia)

**5.4.4 Análisis global.** A nivel global, se puede inferir que, según los docentes y los directivos docentes encuestados en la sede A, en el colegio San Francisco se evidencia una percepción de falta de comunicación asertiva, se vivencia una cultura en la que prima el bienestar propio, falta una alineación entre las prácticas pedagógicas y los valores institucionales y los valores personales, no hay una necesidad sentida de mejorar los resultados, se presenta ausencia de políticas claras dentro de la institución que permitan la alineación del horizonte institucional con las prácticas del día a día, escasos seguimientos a los procesos, y se vive una cultura tóxica que no permite avanzar ni en las relaciones ni en los resultados(ver gráfica 23).



Gráfica 23. *Percepción global de la confianza en las relaciones* (fuente: elaboración propia)

Según Covey y Merrill (2007) cuando se presenta una institución con bajo nivel de confianza generalmente presentan comportamientos como: a) los hechos generalmente son distorcionados o manipulados, b) se presenta dificultades en el manejo de la información, c) las personas muestran verdad a su conveniencia, d) recibir elogios en los principales, e) se presenta resistencia ante las nuevas ideas, ante los proyectos de innovación, f) se ocultan los errores, g) la mayoría de las personas entran en el juego de minimizar a las otras personas, h) hay comentarios de pasillo, i) hay reuniones poco productivas, j) se presentan muchas expectativas sin cumplir, hay muchas excusas, k) algunas personas fingen que no está sucediendo cosas negativas, y l) las personas a menudo sienten tensión improductiva, incluso miedo.

## 5.5 CONDUCTAS CULTURALES

En este ítem se les pregunta a los encuestados si consideran que al interior de la Institución se presentan o no ciertas prácticas culturales positivas o negativas. Las preguntas se dividieron en dos grupos; el primer grupo de preguntas (1 – 13) aborda prácticas culturales negativas (ver tabla 9), y el segundo grupo de preguntas (14 – 24) aborda prácticas positivas (ver tabla 10). A continuación se muestra el porcentaje las respuestas dadas a las mismas mostrando los resultados en dos tablas, los

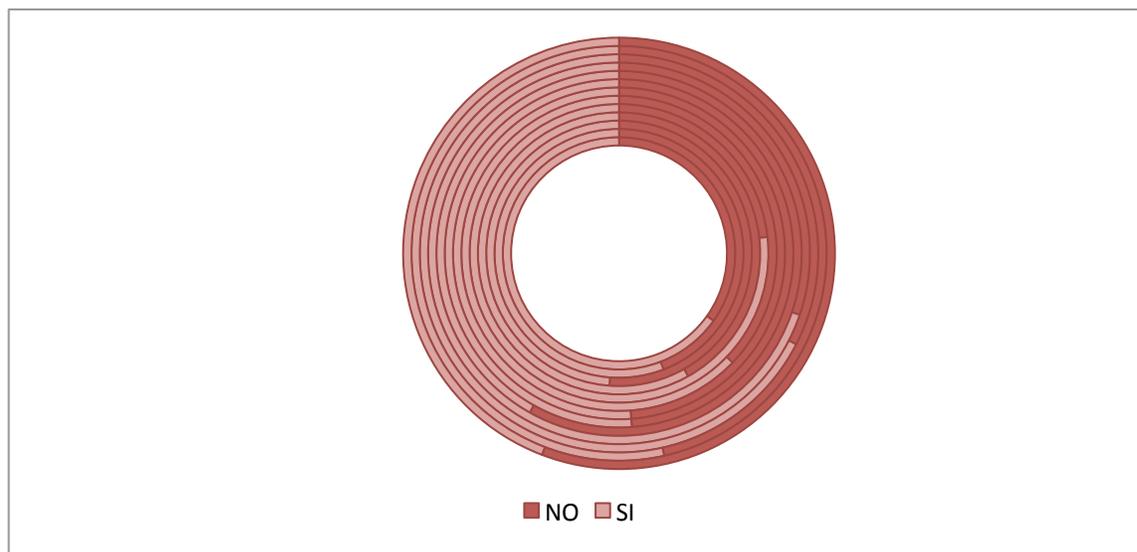
comportamientos negativos y los positivos.

Tabla 9. *Comportamientos negativos*

N.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO
1	Las personas manipulan o distorsionan los hechos.	65%	35%
2	Las personas ocultan o acaparan la información	56%	44%
3	Es muy importante llevarse el mérito	49%	51%
4	La gente le da vuelta a la verdad en beneficio propio	58%	42%
5	Las nuevas ideas se someten a una resistencia abierta ya al silencio.	77%	23%
6	Los errores se disimulan o se tapan.	63%	37%
7	La mayoría de la gente echa a culpa a otros y habla mal de los demás.	51%	49%
8	Demasiado tiempo perdido hablando en corrillos.	51%	49%
9	Numerosas reuniones después de las reuniones.	42%	58%
10	Hay puntos que no se pueden discutir.	70%	30%
11	Demasiadas expectativas no cumplidas, con las consiguientes excusas.	67%	33%
12	La gente finge que lo negativo no ocurre o lo niega.	53%	47%
13	Frecuente sensación de improductividad (en casiones, incluso de miedo)	44%	56%

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 24 se presenta el primer grupo de 13 preguntas, una por cada anillos.



Gráfica 24. *Representación de los comportamientos negativos* (fuente: elaboración propia)

Cuando el porcentaje de personas que manifiestan la presencia de prácticas culturales negativas como las anteriores es mínimo, es evidencia de una organización éticamente saludable. Por el contrario, cuando este porcentaje es muy alto, es evidencia de una organización éticamente enferma, en donde la mayoría de las personas manipulan o distorsionan los hechos. Las personas ocultan o acaparan la información, los errores se disimulan o se tapan, hay puntos que no se pueden discutir, demasiadas expectativas no cumplidas, con las consiguientes excusas, la gente finge que lo negativo no ocurre o lo niega.

El área roja de la gráfica 24 representa la percepción por parte de los docentes y directivos-docentes de la frecuencia con la cual se realizan prácticas culturales negativas al interior de la institución. Se evidencia entonces, desde la percepción de los encuestados, que el Colegio San Francisco presenta una fuerte tendencia a ser una organización éticamente enferma por presentar bajos niveles de confianza.

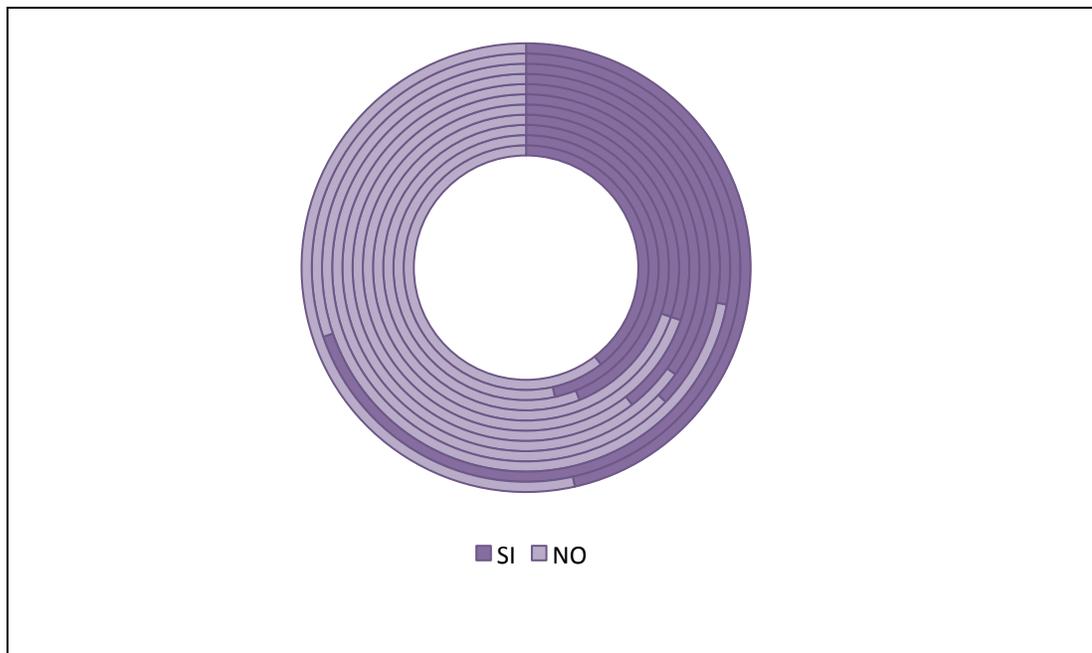
El segundo grupo de 11 preguntas corresponden a prácticas culturales positivas (ver tabla 10).

Tabla 10. *Comportamientos positivos*

N.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO
1	La información se comparte abiertamente.	40%	60%
2	Los errores se toleran y se consideran como un modo de aprendizaje.	47%	53%
3	La cultura es innovadora y creativa.	44%	56%
4	La gente es leal a los que no están presentes.	30%	70%
5	La gente habla sin tapujos y confronta las cosas.	30%	70%
6	Existe una comunicación y una colaboración real.	40%	60%
7	La gente comparte los méritos.	35%	65%
8	Se practica el valor de la transparencia	38%	72%
9	La gente es sincera y auténtica.	69%	31%

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 25 se presenta el segundo grupo de 13 preguntas, una por cada anillo.



Gráfica 25. *Representación de los comportamientos positivos* (fuente: elaboración propia)

En la gráfica 25 se puede evidenciar que el Colegio San Francisco presenta una marcada tendencia a realizar pocas prácticas culturales positivas, lo cual se convierte en una oportunidad de mejora, pues la cotidianidad refleja que hay dificultades en el manejo de la información, limitada comunicación asertiva, escasa práctica en los valores misionales de la organización; que hay escaso interés por una cultura de innovación y creatividad, dado que no hay presencia de una sinergia positiva que redunde en prácticas pedagógicas y de convivencia saludables, lo que provoca que se viva en una tensión constante, generando mayores esfuerzos en las diversas actividades que se plantean.

En la última parte de instrumento las personas encuestadas podían dar su opinión sobre los temas tratados en el instrumento; estas opiniones se organizaron en cinco aspectos según su contenido: a) qué es cultura escolar, b) para qué sirve la cultura escolar, c) qué es confianza, d) cómo se puede mejorar las relaciones interpersonales, e) propuestas para mejorar el trabajo en equipo y, por último, como se pueden mejorar los procesos en la institución educativa (ver anexo B).

Este panorama también se apoya en los resultados de las autoevaluaciones

realizadas de los últimos años (ver anexo C), en las que se evidencia la necesidad sentida buscar alternativas que mejoren las relaciones al interior de los ciclos y de las áreas, al igual que las relaciones que se manejan con los directivos, también se evidencia la necesidad de enriquecer el trabajo en equipo, la comunicación, el manejo del conflicto y la unificación de criterio en cuanto metas comunes a nivel institucional.

Por lo anterior es necesario determinar un ejercicio de intervención que contribuya al cambio de cultura que se vive en la institución en pro de mejorar los procesos organizacionales, el empoderamiento de las directivas, potenciar los líderes, el mejorar los resultados tanto académicos como convivenciales; potenciar todo el talento humano que hay en la institución para que den lo mejor de sí, estos es, mejorar las relaciones que allí se dan a través de la confianza.

## **CAPÍTULO 6. PLAN DE INTERVENCIÓN BASADO EN LA PROPUESTA PLANTEADA POR COVEY Y MERRILL(2007)**

La estrategia de intervención busca el reconocimiento y el afianzamiento del factor confianza en la Institución, con lo cual puede sustentar un plan de mejoramiento direccionado a la cultura institucional (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 28), para apoyar la gestión directiva en el reconocimiento y legitimidad de las acciones institucionales, la cualificación de los mecanismos de comunicación, la potenciación del trabajo en equipo y la identificación y divulgación de las buenas prácticas organizacionales, lo cual redundará en la institución en la sana convivencia y participación de los integrantes de la institución en los objetivos formativos que la sustentan.

Para la presente investigación se tomó como referente para formular el plan de intervención la Guía 34: “Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento”, del Ministerio de Educación Nacional (2008), la cual contempla los siguientes pasos: formulación de los objetivos, formulación de metas, definición de los indicadores de resultados, definición de las actividades y de sus responsables, elaboración del cronograma de actividades, definición de los recursos necesarios para su ejecución y divulgación a la comunidad educativa.

Dicha propuesta será trabajada de manera gradual y con las adaptaciones que se requieran, con el propósito de que todos los estamentos de la comunidad de las dos jornadas: docentes de las sedes B y C, consejo directivo, equipo tutor Hermes, estudiantes de todas las sedes, padres de familia, con el apoyo del comité de convivencia y el equipo de orientación, sean impactados por la misma, y así realmente se contribuya a tejer una verdadera red que promueva una cultura de la confianza en la Institución.

## 6.1 OBJETIVOS

**OBJETIVO:** Desarrollar estrategias educativas que fomenten la confianza dentro de la institución como elemento dinamizador de las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Reflexionar sobre el valor de la confianza y los beneficios que tiene incrementarla a nivel personal.
- Realizar un ejercicio de introspección sobre el conocimiento de sí mismos y la imagen que se tiene frente al grupo de trabajo.
- Manejar herramientas efectivas a nivel interpersonal, para la retroalimentación entre los docentes y directivos
- Identificar estilos de liderazgo y modelos gerenciales aplicados al ambiente escolar
- Identificar las características y perfil de un líder
- Conocer algunas técnicas de programación neurolingüística y los beneficios que aporta a nivel personal en la consecución de las metas.
- Generar espacios de interacción con diferentes miembros de la comunidad educativa con el propósito de establecer compromisos y diseñar estrategias para el logro de los objetivos.

## 6.2 PROYECCIÓN DE INDICADORES Y METAS A 2019

La presente tabla (ver tabla 11) evidencia las metas proyectadas al año 2019, el mismo tiempo que se proyecta la visión del colegio, se pretende avanzar en el concepto y la vivencia de la confianza a nivel institucional, conduciendo con las diferentes acciones planteadas a que en la institución todas las personas vivan la

confianza como un activo destacado o como la confianza es la calidad total en las relaciones.

Tabla 11. *Metas de incremento de niveles de confianza en la Institución*

Objetivos estratégicos	Indicadores	N° personas 2014	META PERSONAS				
			2015 N°	2016 N°	2017 N°	2018 N°	2019 N°
<b>Incrementar los niveles de confianza</b>	Confianza inexistente	1	0	0	0	0	0
	Confianza muy escasa	4	2	0	0	0	0
	Confianza escasa	7	5	3	0	0	0
	Problemas de confianza	25	20	15	7	4	0
	La confianza no es un problema	4	8	12	13	14	14
	La confianza es un activo destacado	2	6	10	18	18	20
	Confianza de calidad superior	0	2	3	5	7	9
<b>TOTAL</b>		43	43	43	43	43	43

También se presentan metas proyectadas a 2019 (ver tabla 12), centradas en los cuatro pilares que contemplan la credibilidad para ser más confiables, al igual que para reducir las conductas negativas e incrementar las conductas positivas, así como potenciar una cultura de la confianza en la institución educativa.

Tabla 12. *Metas para mejorar la confianza personal*

ASPECTOS	INDICADORES	2014 %	2015	2016	2017	2018	2019
			%	%	%	%	%
Incrementar los niveles de credibilidad	INTEGRALIDAD	75%	80%	85%	90%	95%	100%
	INTENCIONES	56%	60%	65%	70%	75%	80%
	CAPACIDADES	75%	80%	84%	89%	94%	100%
	RESULTADOS	45%	50%	60%	70%	80%	90%

Reducir las conductas culturales negativas	Las personas manipulan o distorsionan los hechos.	65%	50%	40%	30%	20%	10%
	Las personas ocultan o acaparan la información	56%	45%	35%	25%	15%	5%
	Es muy importante llevarse el mérito	49%	45%	40%	35%	30%	25%
	La gente le da vuelta a la verdad en beneficio propio	58%	45%	35%	25%	15%	2%
	Las nuevas ideas se someten a una resistencia abierta ya al silencio.	77%	70%	60%	50%	40%	30%
	Los errores se disimulan o se tapan.	63%	50%	35%	25%	15%	0%
	La mayoría de la gente echa a culpa a otros y habla mal de los demás.	51%	40%	30%	20%	10%	0%
	Demasiado tiempo perdido hablando en corrillos.	51%	40%	30%	20%	10%	0%
	Numerosas reuniones después de las reuniones.	42%	35%	30%	25%	20%	15%
	Hay puntos que no se pueden discutir.	70%	60%	50%	40%	30%	20%
	Demasiadas expectativas no cumplidas, con las consiguientes excusas.	67%	50%	40%	30%	20%	10%
	La gente finge que lo negativo no ocurre o lo niega.	53%	45%	40%	30%	25%	10%
	Frecuente sensación de improductividad (en ocasiones, incluso de miedo)	44%	35%	30%	20%	15%	5%
	Incrementar las conductas culturales positivas	La información se comparte abiertamente.	40%	50%	60%	70%	80%
Los errores se toleran y se consideran como un modo de aprendizaje.		47%	55%	65%	75%	85%	100%
La cultura es innovadora y creativa		44%	50%	55%	60%	65%	70%
La gente es leal a los que no están presentes.		30%	40%	50%	60%	70%	80%
La gente habla sin tapujos y confronta las cosas.		30%	40%	50%	60%	70%	80%
Existe una comunicación y una colaboración real.		40%	50%	60%	70%	80%	90%
La gente comparte los méritos		35%	40%	45%	50%	55%	60%
Se practica el valor de la transparencia		38%	45%	55%	65%	75%	90%
La gente es sincera y auténtica.		69%	75%	80%	85%	90%	100%
Existe un alto grado de responsabilidad		48%	50%	60%	75%	85%	100%
Existe una vitalidad y una energía palpable	68%	75%	80%	85%	90%	95%	

### 6.3 MATRIZ DE EJERCICIO DE INTERVENCIÓN

A continuación se presenta una matriz en la que se muestran los diferentes focos de credibilidad, su definición y qué ejercicios se pueden proyectar para potenciar tanto la confianza personal como la confianza en la institución (ver tabla 13), incluyendo las trece actividades que proponen Covey y Merrill (2007) para aumentar la confianza, temáticas se serán tenidas en cuenta para plantear y desarrollar los talleres posteriormente.

Tabla 13. *Matriz de ejercicio de intervención*

	INTEGRIDAD	INTENCIONES	CAPACIDADES	RESULTADOS
<b>CONFIANZA PERSONAL</b>	La integralidad es la coherencia entre el actuar y el decir; es ser congruente por dentro y por fuera, actuar bajo un esquema de valores y creencias, no importando las circunstancias del momento.	Este foco tiene que ver con las motivaciones, prioridades y conductas resultantes. La confianza se da cuando las intenciones son claras y se basan en el beneficio mutuo. La integralidad y las intenciones tienen que ver con el carácter de una persona.	Son las aptitudes, talentos, actitudes, destrezas, conocimientos y estilos que utilizan las personas para alcanzar los resultados.	Se refiere a la trayectoria, el rendimiento, conseguir el logro de los objetivos, se es una persona creíble en la medida de que se logre alcanzar los resultados promedios. Tanto las capacidades como los resultados son factores relacionados con la competencia.
	INTEGRIDAD	INTENCIONES	CAPACIDADES	RESULTADOS
<b>CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN</b>	Mejorar la misión, visión, ajustar los valores, fomentar la cultura del compromiso, tener metas claras. Comunicar todo lo anterior a los colaboradores de la institución. Organizar cronogramas, planear las estrategias para el cumplimiento de las metas.	Hacer evidente la misión y la visión institucionales en el quehacer de la institución. Reflejar los valores, principios y objetivos de institucionales. Fomentar al trabajo en equipo con normas claras, respeto, cooperación, amabilidad y el	Potenciar los talentos de los colaboradores. Evidenciar los perfiles institucionales. Elaborar un plan de estímulos. Alinear esfuerzos para el cumplimiento de las metas. Empoderar a las personas, asignación de	Dar a conocer todo el trabajo que se hace en la institución por área y por proyectos. Presentación gradual de los resultados que reflejen los objetivos al igual que el cumplimiento de las metas que reflejen satisfacción de

		beneficio mutuo.	responsabilidad.	necesidades, responsables y ejecución del recurso.
	<b>INTEGRIDAD</b>	<b>INTENCIONES</b>	<b>CAPACIDADES</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>13 CONDUCTAS PARA POTENCIAR LA CONFIANZA</b>	Hablar claro. Demostrar respeto. Escuchar primero.	Demostrar respeto. Mostrar lealtad. Crear transparencia. Mantener compromisos. Practicar responsabilidad. Afrontar la realidad.	Mejorar. Ampliar la confianza.	Presentar resultados. Clarificar las expectativas.
	<b>INTEGRIDAD</b>	<b>INTENCIONES</b>	<b>CAPACIDADES</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ACTIVIDADES PARA POTENCIAR LA CONFIANZA PERSONAL</b>	Unificación de criterios: qué son confianza, relaciones, cultura, y cómo se podrían mejorar. Taller de confianza personal. La ventana de Johari. Liderazgo. Programación neurolingüística.	Taller de relaciones. Trabajo en equipo: construcción de éxito y honestidad.	El espejo: mirar hacia dentro. Manejo de emociones y sentimientos.	Taller: vivir la confianza implica seguridad, fe, autoestima.
	<b>INTEGRIDAD</b>	<b>INTENCIONES</b>	<b>CAPACIDADES</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ACTIVIDADES PARA POTENCIAR LA CONFIANZA PERSONAL</b>	Unificación de criterios: qué son confianza, relaciones, cultura, y cómo se podrían mejorar. Taller de confianza personal. La ventana de Johari. Liderazgo. Programación neurolingüística.	Taller de relaciones. Trabajo en equipo: construcción de éxito y honestidad.	El espejo: mirar hacia dentro. Manejo de emociones y sentimientos.	Taller: vivir la confianza implica seguridad, fe, autoestima.

## 6.4 TALLERES DE INTERVENCIÓN

A continuación se presenta una serie de talleres encaminados a potenciar, en un primer momento, la confianza personal, para luego aumentar la confianza en las relaciones y, posteriormente, en la Institución.

### 6.4.1 Taller 1. Confianza personal

**Objetivo:** reflexionar sobre el valor de la confianza y los beneficios que tiene incrementarla a nivel personal.

Estrategia metodológica: a continuación se describen los pasos a seguir para el desarrollo del taller:

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
El tallerista da la bienvenida al grupo de docentes, explicando el objetivo del mismo, invita a los participantes a realizar una lluvia de ideas sobre que el concepto de confianza, para luego construir uno en común.	Marcador	5 minutos
Luego se realizará un ejercicio de reflexión personal sobre: ¿Qué palabra asocia con la palabra confianza? ¿Cuál es la persona que más confianza la inspira? ¿Por qué? ¿Cuál es la persona que más le inspira confianza en el trabajo? ¿Por qué? ¿Alguna persona le inspira desconfianza? Piense en algunos comportamientos o actitudes positivas de esa persona que le ayuden a confiar más en ella. ¿Qué beneficios recibe una persona que vive el valor de la confianza? ¿Qué beneficios le trae a la institución educativa un equipo de trabajo?	Fotocopias del ejercicio.	15 minutos
Posteriormente se realizará un ejercicio grupal en donde se analizarán algunas ideas asociadas a la confianza: Seguridad en sí mismo Mantener el buen ánimo ante los fracasos Esperar mucho de la gente que lo rodea Ser optimista Crear en las capacidades propias y de los demás (Seleccione una que tenga particular importancia para usted y asuma un compromiso personal para mejorar).	Hojas blancas y marcadores	15 Minutos
Para finalizar se entregará un plegable con las siguientes preguntas para que los docentes las tengan en cuenta en su cotidianidad laboral: Ante las dificultades, ¿presto ayuda y propongo soluciones en lugar de buscar culpables y exigir sanciones?	Volante	Para retroalimentar luego en

<p>¿Confío en la gente que me rodea, aunque hayan cometido errores?</p> <p>¿Irradio optimismo y seguridad?</p> <p>¿Las personas que me rodean tienen confianza en mí y creen en mis capacidades?</p> <p>¿Doy voz de aliento y motivación a quien se equivoca?</p> <p>¿Soy firme en la defensa de mis convicciones pero escucho respetuosamente los argumentos de otras personas?</p> <p>¿Me siento cómodo trabajando en equipo aunque no sea yo quien coordine las actividades del mismo?</p>		reunión de área
---	--	-----------------

#### 6.4.2 Taller 2. La ventana de Johari: ¿qué tanto nos conocemos?

**Objetivo:** realizar un ejercicio de introspección sobre el conocimiento de sí mismos y la imagen que se tiene frente al grupo de trabajo.

Estrategia metodológica: a continuación se describen los pasos a seguir para el desarrollo del taller:

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
<p>El tallerista da la bienvenida a todos los participantes, explicando la intención del taller: responde a la pregunta “¿qué tanto nos conocemos a nosotros mismos?”. La ventana de Johari es una herramienta que ayuda a comprender la forma en que procesamos la información y cómo varía la percepción que tenemos de nosotros mismos y de los demás. La clave es estar abierto a los comentarios que otras personas nos dan para conocernos mejor.</p> <p>Luego de la explicación se les pide a los participantes que se organicen en grupos de 5 o 6 personas integrados por personas que, normalmente, comparten cotidianamente sus actividades (por grupos académicos, por áreas temáticas), donde se supondría existe un alto nivel de conocimiento y confianza interpersonal.</p> <p>Hay un proverbio árabe muy apropiado que dice así:  “Si un hombre te dice que pareces un camello, no le hagas caso; si te lo dicen dos, mírate a un espejo.”</p> <p>Para este taller, vamos a entenderlo como que si hay mucha o bastante gente que piensa algo sobre uno, muy seguramente les hemos dado razones de sobra para que piensen eso sobre nosotros. Nos corresponde a nosotros escuchar o no: es cierto que eso es lo que proyectamos al exterior, en las otras</p>	Diapositivas	10 minutos

personas.

Charles Handy llama a este concepto la “casa de cuatro habitaciones de Johari” y se muestra en forma de 4 cuadrantes, como aparece en el siguiente diagrama:



Esta matriz y sus cuadrantes interactúan permanentemente entre sí, por lo que si una de las áreas aumenta o disminuye, ese cambio afecta a todas las demás

#### Cuadrante 1: Área Pública

Es la parte de nosotros mismos que los demás también ven. Son comportamientos que dejamos al descubierto, ya sean buenos o malos. Nos movemos en esta área cuando intercambiamos información con los demás.

Según la teoría, “la persona en la que predomina el área pública vive de manera más armónica y sana, pues se muestra tal cual es, se conoce a sí misma y no vive con miedo a que los demás la conozcan”.

#### Cuadrante 2: Área Ciega

Es la parte que los otros perciben pero nosotros no, es decir, lo que los demás saben de nosotros y no nos cuentan.

Lo que comunicamos sin saberlo.

En muchas ocasiones, esta área es la fuente de nuestros problemas de comunicación con los demás.

No es fácil aceptar este tipo de información sobre nosotros mismos cuando se trata de una característica negativa que no reconocemos; pero hay que estar abiertos para aprender más sobre la impresión que causamos a los demás.

Diapositivas

Diapositivas

Diapositivas

Fotocopias

30 minutos

### Cuadrante 3: Área Oculta

Es el espacio personal privado. Lo que sabemos de nosotros mismos pero que no queremos compartir.

En realidad, son sentimientos, ideas, secretos, miedos... cualquier cosa que queremos ocultar a los demás. Y lo ocultamos porque pensamos que no nos van a comprender, no nos van a apoyar o que el grupo no lo va a aceptar.

### Cuadrante 4: Área Desconocida

Es la parte más misteriosa del subconsciente que ni uno mismo ni los demás logran percibir.

Un área donde se encuentran capacidades o habilidades ocultas. Una ventana desde donde podemos explorar cosas nuevas.

La teoría dice que “en esta ventana se encuentran los sentimientos reprimidos, miedos desconocidos y comportamientos condicionados desde que eras un niño”.

Luego de presentar la matriz se les pide a los participantes la retroalimentación desde el punto de vista de los compañeros, pues la intención es conocernos mejor, por lo cual nos centraremos en el cuadrante 2 (área ciega)

Es importante reducir el cuadrante 3 (área oculta). Aquí el participante va encontrar aquello que está ocultándole a su familia, a sus amigos y a sus compañeros. Estas situaciones pueden ocasionar problemas en el futuro. Para ello, se propone un ejercicio creado por los autores de la ventana de Johari, con base en la siguiente tabla:

## RASGOS POSITIVOS

[www.elbiologoimandointermedio.com](http://www.elbiologoimandointermedio.com)

capaz	fiel	hábil	paciente	sensato
tolerante	digno	introvertido	poderoso	sentimental
flexible	extrovertido	amable	orgullosa	tímido
audaz	enérgico	erudito	tranquilo	curioso
valiente	amigable	organizado	reflexivo	listo
tranquilo	generoso	cariñoso	relajado	espontáneo
protector	feliz	maduro	inquieto	simpático
alegre	atento	modesto	sensible	tenso
inteligente	idealista	nervioso	analítico	animoso
seguro	independiente	lógico	asertivo	sabio
complejo	ingenioso	observador	cohibido	digno de confianza

1. El participante escoge de la lista entre 5-6 características que considere que son las que mejor le representan.

2. El participante le solicita a las personas del grupo que señalen las 5-6 características que, según ellos, son las que mejor lo definen.

3. A partir de aquí, el participante puede construir su propia ventana de Johari:

Clasifica como *públicos* aquellos rasgos con los que se ha identificado y al menos otra persona ha coincidido.

Clasifica como ciegos los rasgos que otros han señalado pero él no.

Agrupar como ocultas las características que él ha enumerado pero que los demás no han reconocido en él.

El resto de rasgos los coloca en el área desconocida. Se recogen en esta área por descarte, no significa que necesariamente formen parte de su subconsciente.

Llevar a cabo este ejercicio permitirá al participante, seguramente, descubrir habilidades y puntos fuertes que no sabía que tenía.

Sin embargo, para ir más allá y descubrir los rasgos negativos que tiene en su área ciega, he aquí una lista que le puede servir.

## RASGOS NEGATIVOS

indiferente	mezquino	inseguro	violento	figón
jactancioso	irrespetuoso	irracional	débil	ingenuo
temerario	aburrido	irresponsable	vulgar	distante
callado	tonto	dramático	irónico	pesimista
insensible	sombrío	pasivo	prepotente	rencoroso
caótico	hostil	egoísta	mandón	terco
inmaduro	ignorante	previsible	imprudente	charlatán
frio	impaciente	presumido	envidioso	hipócrita
cobarde	incompetente	tímido	deshonesto	hosco
cruel	insensible	poco fiable	desconfiado	tacaño
sin sentido del humor	cínico	vacío	perezoso	obsesivo

[www.elblogdelmandointermedio.com](http://www.elblogdelmandointermedio.com)

Por último, se hará la retroalimentación por grupos en donde cada participante compartirá la impresión que le dejó el taller y sus aportes en la parte personal y de que manera contribuye a la construcción de la confianza personal.

### 6.4.3 Taller 3. Inteligencia interpersonal

**Objetivos:** manejar herramientas efectivas a nivel interpersonal, para la retroalimentación entre los docentes y directivos

Estrategia metodológica: a continuación se describen los pasos a seguir para el desarrollo del taller:

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
<p>1. Iniciación: El tallerista hace la siguiente introducción La comunicación y la proyección de confianza están basadas en la capacidad de hacer que la expresión sea fluida y equilibrada con el comportamiento corporal, esto se denomina <i>rapport</i>. Es interesante fortalecer nuestra capacidad para producir <i>rapport</i>.</p>	Explicación	5 minutos
<p>2. El tallerista indica que las personas se deben organizar en parejas y que uno de ellos debe darle al otro las siguientes indicaciones, con voz pausada y firme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagina una situación que generalmente te cause ansiedad; puede ser entregar las evaluaciones de un curso en la reunión de padres, hablar con las directivas sobre alguna situación delicada, presentar una propuesta..., y escoge una conducta que desees cambiar cuando sufres de esa ansiedad, por ejemplo, que no te tiemble la voz, no desconcentrarte, no hablar muy rápido, no ponerte a la defensiva (recuerda la conducta).</li> <li>- Imagina que ya superaste la situación: escoge la sensación que quieres tener una vez superada la situación, y desde donde estás sentado proyecta en la pared la imagen de la conducta que habías tenido hasta hoy (la que no quieres más), haz que se pequeña (del tamaño de un cuaderno) y que tenga un marco alrededor. Esa es la imagen 1, ahora por la pantalla en blanco.</li> <li>- Ahora crea y proyecta una imagen de la conducta que quieres tener de ahora en adelante: seguro, confiado, tranquilo, asertivo.... Esta tiene que ser muy brillante y bien iluminada. Asegúrate de que te genera sensaciones agradables y positivas (en caso contrario, hazle ajustes). Esta es la imagen 2. Pon la pantalla en blanco.</li> <li>- Vuelve a proyectar en la pantalla la imagen de la conducta que vas a cambiar (imagen 1) y en una de las esquinas inferiores coloca en un cuadrado pequeño, como de dos o tres centímetros, la imagen que creaste de lo que será tu conducta futura (imagen 2). Esta imagen pequeñita, estará oscura. Simultáneamente, vas a oscurecer y a hacer pequeña la imagen grande, la imagen 1, mientras haces pequeña la imagen grande, la imagen 2. Para empezar, hazlo despacio, y a la vez</li> </ul>	Hojas con las instrucciones.	30 minutos

<p>pronuncia lento el sonido “swiiiiiiish”, en voz alta. Ahora, pon la pantalla en blanco.</p> <p>- Ahora lo vas a hacer más rápido: reduces y oscureces la imagen 1 y agrandas y, a la vez, pones brillante la imagen 2, diciendo “swiiiiiiish, después pon la pantalla en blanco.</p> <p>- Lo vas a hacer más rápido seis veces: ¡swish! Pantalla en blanco, ¡swish! Pantalla en blanco.</p> <p>3. Luego, los participante intercambian los roles de pareja, para realizar el ejercicio de <i>rapport</i>.</p> <p>4. Con cada participante se diligencia el siguiente cuadro</p> <p>5. Conclusiones: se hace claridad en actitudes y comportamientos que proyectan <i>rapport</i> para transmitir confianza en la comunicación y la expresión. Se trabaja de forma general con conceptos básicos de actitudes necesarios para lograr la seguridad y los tipos de seguridad, aspectos fundamentales al demostrar uno de los cuatro pilares en la construcción de confianza, según Covey(2007): Resultados.</p>		
<p>6. Por último, los participantes, consignan en una hoja en blanco lo que sienten con respecto al pensar en la primera imagen: ¿es fácil o difícil formársela?, ¿es difusa u oscura?, ¿hay sensación de desagrado o es neutra?</p>	Hojas en blanco	10 minutos

#### 6.4.4 Taller 4. Liderazgo

**Objetivos:** identificar estilos de liderazgo y modelos gerenciales aplicados al ambiente escolar, y también las características y perfil de un líder

Estrategia metodológica: a continuación se describen los pasos a seguir para el desarrollo del taller:

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
1. Iniciación: se da la bienvenida a los participantes se realiza una pequeña reflexión sobre la importancia del liderazgo en nuestra labor como docentes.	Humano	10 minutos
2. Luego se invita al grupo a reflexionar sobre algunos aspectos que inciden en nuestro liderazgo: “el liderazgo inicia reconociendo las propias fortalezas y debilidades, buscando herramientas para enfrentar las debilidades y amenazas. Es abrir una ventana hacia el mejoramiento de las relaciones interpersonales y hacia la visión personal y grupal” Covey y Merrill (2007).	Hojas de colores	15 minutos
3. Con esta introducción, se inicia al grupo con las siguientes preguntas que están escritas y pegadas en diferentes partes del salón para ser resueltas en grupos de 3 personas:	Hojas blancas y marcadores	

¿Confías en ti mismo? ¿Cómo está tu autoestima? ¿Dónde están tus sueños de infancia y adolescencia? ¿Cuáles son tus creencias o paradigmas limitantes? ¿Tus resultados demuestran tu liderazgo? ¿Qué debes hacer para potenciarte como líder positivo dentro de la institución? ¿Por qué es importante generar confianza para ser líder?

Luego de 15 minutos de socialización en cada grupo se solicita que, de manera creativa, den a conocer a los demás grupos los puntos en común de sus diálogos, opiniones encontradas y conclusiones. En la socialización, se tienen en cuenta los roles de cada integrante del grupo, la delegación de funciones, el manejo de conclusiones, y demás características que identifiquen el liderazgo.

4. Con cada participante se diligencia el siguiente cuadro.

Conclusiones: se hace claridad en actitudes y comportamientos que se pueden incorporar a la vida para alcanzar las metas y propósitos en la vida; de tal manera,, se trabaja de forma general con conceptos básicos de liderazgo y tipos de liderazgo.

Fotocopias 20 minutos

Completar el siguiente cuadro:

MOMENTO	Se desarrolla <i>liderazgo</i> cuando:	No se demuestra <i>liderazgo</i> cuando:
Salón de clase		
Mi familia		
Reunión de maestros		
Reunión social		
Con la naturaleza		

#### 6.4.5 Taller 5. Programación neurolinguística

**Objetivos:** conocer algunas técnicas de programación neurolingüística y los beneficios que aporta a nivel personal en la consecución de las metas.

Estrategia metodológica: a continuación se describe los pasos a seguir para el desarrollo del taller:

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
<p>Iniciación del taller: se inicia el taller con un saludo a los participantes y la presentación de un video de Paul Dennison, quien ha trabajado la PNL en EEUU y hace una invitación a buscar el equilibrio mental:</p>	Video	10 minutos
<p><a href="https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=wm&amp;pli=1#search/gimnasia+cerebral/1465eef15fbe9c04?projector=1">https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=wm&amp;pli=1#search/gimnasia+cerebral/1465eef15fbe9c04?projector=1</a></p>	Video	20 minutos
<p>Luego, se hace un análisis de las fundamentaciones teóricas de la PNL y su aplicación al ambiente escolar, social, laboral, personal y familiar</p>		
<p>Después se hace una presentación, en Power Point, donde se describe las cualidades de la PNL.</p>		
<p>El grupo quien está en ropa cómoda, realizará algunos ejercicios propuestos por el tallerista, el cual, a medida que realiza los ejercicios, hace una reflexión sobre el beneficio de los mismos.</p>		
<p>Se hace la reflexión de manera grupal, dejando que cada participante aporte sus impresiones acerca del taller</p>	Hojas blancas	15 minutos
<p>Este es uno de los talleres más interesantes, pues por la estrategia metodológica práctica, permite el acercamiento y el autoconocimiento de su ser, por tanto, es importante conocer un poco más para iniciar el taller lúdico. La programación neurolingüística es un sistema que ha abierto la puerta a una nueva conciencia sobre las capacidades del ser humano para producir cambios efectivos en un increíble corto tiempo, su complejo nombre se debe a tres aspectos concretos. Programación: forma o manera del empleo sistemático de las pautas de la percepción sensorial y de la estructura del lenguaje con el fin de alcanzar un objetivo específico. Neuro: de la raíz griega neuron que significa nervio. El comportamiento es el resultado de los procesos de nuestro sistema nervioso. Lingüística: los sistemas de comunicación constituyen el medio más eficaz para reproducir nuestras experiencias internas y externas así como los procesos nerviosos.</p>	y res	15 minutos
<p>La PNL nació gracias a las investigaciones de dos genios estadounidenses Richard Bandler y Jhon Grinder que dedicaron más de una década a averiguar el por qué los terapeutas de mayor éxito en los Estados Unidos lograban un grado de eficiencia con sus pacientes muy por encima de sus colegas. Tras la investigación descubrieron que su éxito radicaba en el empleo de unos procedimientos y unos patrones de comunicación específicos. Basándose en dicha estrategia elaboraron un sistema de aplicación sumamente eficaz y lo llamaron Programación Neurolingüística (PNL). La PNL</p>		

### 6.4.6 Taller 6. Manejo de emociones

**Objetivos:** generar habilidades de reconocimiento de manejo de emociones, que permitan generar acuerdos y resolver conflictos interpersonales; reconocer la importancia de tomar decisiones compartidas en equipo para mantener un clima de armonía en el sitio de trabajo, y reflexionar sobre el autocontrol emocional, necesario en cada ambiente de nuestra vida.

Estrategia metodológica: a continuación se describen los pasos a seguir para el desarrollo del taller:

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
<p>Iniciación del taller: Se inicia el taller con un saludo a los participantes y la presentación de un video llamado “Manejo de las emociones”, <a href="https://youtu.be/7nKYZnL4n6">https://youtu.be/7nKYZnL4n6</a></p> <p>Se inicia un juego de “Que no le pase a usted”, en el cual se dan algunas situaciones para analizar y cada integrante deberá deducir cómo actuaría su mejor amigo ante cada situación, pero cómo NO lo haría él, porque esto nunca le va a pasar....!!!</p> <p>§ se intenta descubrir en los participantes sus puntos de ansiedad, sus respuestas estresantes, a identificarlas a tiempo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Si tu estás es el Transmilenio y te das cuenta que una anciana llora desesperadamente buscando algo: qué haría tu amigo? Tu qué harías?</li> <li>Tus hijos se encuentran en la casa gritando y peleando por un juguete y tu debes presentar un informe a tu jefe al día siguiente. Qué hace tu amigo? Tu qué haces?</li> <li>A veces te invade algunas ideas irracionales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>Los hijos deben querer a los padres tanto como estos les quieren a ellos, y aprobar todo lo que hacen pues siempre tienen la razón.</li> <li>Las madres tienen que ser muy competentes y casi perfectas en todo lo que hacen porque sobre ellas recae la responsabilidad de la familia.</li> <li>A los hijos hay que educarles de la misma manera y darles lo</li> </ul> </li> </ol>	<p>Video</p> <p>Marca-dores</p>	<p>25 minutos</p>

<p>mismo a todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es horrible cuando los hijos/as no son como quisieramos que fueran</li> <li>• Con los hijos hay que pensar siempre en su futuro y preocuparnos para que todo salga bien y no tengan problemas.</li> <li>• Genio y figura.... “de tal palo tal astilla”, ha nacido así y.... Todos estos refranes aplicados a los hijos son totalmente ciertos.</li> <li>• Los hijos son fragiles y nunca deberian sufrir daño alguno.</li> <li>• Si no te esfuerzas por agradar a los demas, estos te abandonarán y rechazarán.</li> <li>• Como padre o madre esta mal, es un error ser egoista.</li> </ul> <p>e. luego de analizaren grupo las anteriores afirmaciones, se invita al grupo a tomar algunas decisiones que puede facilitar su desarrollo emocional, como por ejemplo:</p> <p>§ Desarrolla de forma cotidiana <b>actividades</b> ( preferiblemente físicas y sociales) donde <b>puedas "aliviar o descargar"</b> las tensiones diarias: Realiza ejercicios físicos tales como natación, pasear, bailar, ...</p>  <p>§ <b>Aprende a relajarte:</b> dedica algún momento al día a practicar "relajación". Si los padres "están relajados" es más fácil que los hijos e hijas también lo estén.</p> <p>d. Dedícate <b>un tiempo a ti mismo/a</b> a lo largo de la semana realizando alguna actividad muy gratificante, que te enriquezca o te relaje. <i>Desarróllate como persona además de como "docente, papá o</i></p>	Música ambient al	10 minut os
--	-------------------------	-------------------

*mamá".*

Harán los siguientes ejercicios en el grupo:

Emplea la RESPIRACIÓN PROFUNDA para enfrentar los momentos de más ansiedad. Cuando observes que la ansiedad te invade, y antes de dar una respuesta excesiva, RESPIRA profunda y tranquilamente.



§ **Retrasa la decisión** o la respuesta cuando te sientas inundado/a por la rabia o el enfado. "Ahora estoy muy enfadado, luego hablamos"

§ Antes de agredir o gritar "**escapa de la situación**": haz que tus hijos/as abandonen la habitación o aléjate tú mismo/a.

§ Conclusiones en general:

Se retomaron el interés y disposición para el trabajo dentro del proyecto, el número de asistencia de los docentes y directivos.

Los comentarios de los asistentes, situaciones que actualmente les genera incertidumbre, preocupaciones en temas relacionados al manejo adecuado de los estudiantes y de sus propios hijos.

Finalmente se hará énfasis en la importancia de las dinámicas grupales y cómo se ven afectadas por dichos modelos de manera positiva o negativa, como red de apoyo en donde siempre debe existir el diálogo, la confianza y la tranquilidad para expresar lo que se siente y así estar más cerca de los demás.

Forma-  
tos de  
conclu-  
siones

<p>Para hacer las conclusiones más enriquecedoras se busca soporte auditivo para sensibilizar a los asistentes, así como imágenes sugestivas y conmovedoras para hablar de emociones.</p>		
<p>Se hace la reflexión de manera grupal, dejando que cada participante aporte sus impresiones acerca del taller</p> <p>Con cada participante se diligencia el siguiente cuadro:</p> <p>Conclusiones: se hace claridad en actitudes y comportamientos que se pueden incorporar a la vida para alcanzar las metas y propósitos en la vida, de tal manera. Se trabaja de forma general con conceptos básicos de Manejo de emociones, necesaria para lograr armonía en las dinámicas de equipo, aspectos fundamentales al demostrar uno de los cuatro pilares en la construcción de confianza según Covey(2007):</p> <p>Resultados.</p>	<p>Audio</p> <p>Formato de Conclusiones</p>	<p>15 minutos</p>

Completar el siguiente cuadro:

MOMENTO	Se demuestra buen manejo de emociones cuando:	Se observa dificultades en el manejo de emociones cuando:
Salón de clase		
Mi familia		
Reunión de maestros		
Reunión social		
Con la naturaleza		

#### 6.4.7 Taller 7. Comunicación asertiva

**Objetivos:** desarrollar las habilidades básicas de la comunicación asertiva en los docentes y directivos para una mayor eficacia en las relaciones interpersonales.

Estrategia metodológica: a continuación se describen los pasos a seguir para el desarrollo del taller:

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
<p>Se da la bienvenida al grupo y se realiza la lectura: “ El cometa Halley” (Reflexiones libro: La culpa es de la Vaca”, se hace reflexiones sobre la lectura y la importancia de ser claros en la información que se desea brindar.</p> <p>Luego se realizará una lluvia de ideas sobre como esta la comunicación en el colegio.</p> <p>Posteriormentes se realizará una reflexión sobre lo importante que es comunicarse asertivamente dando algunos tips para mejorar dichos proceso.</p> <p>¿Qué es comunicación efectiva?, diferencia entre oír y escuchar, oír, escucha activa y sus implicaciones, la empatía pieza clave en la comunicación.</p> <p><b>Principios de la Comunicación</b>, para tener en cuenta siempre que se habla con otra persona y se quiere hacer este proceso de manera efectiva se deben tener las siguientes creencias positivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soy capaz</li> <li>• Soy efectivo</li> <li>• Soy bueno</li> <li>• Soy Proactivo</li> <li>• Soy útil</li> <li>• Soy valioso</li> <li>• Soy creativo</li> <li>• Soy parte del equipo</li> <li>• Soy responsable</li> <li>• Tengo propósitos y metas definidas</li> <li>• Soy cooperador</li> <li>• Soy amable</li> </ul> <p>Luego se realizará un análisis de los sigueintes porcectajes para que halla un impacto en la comunicación: Lenguaje corporal 55,00% Voz y su modulaciones 38,00% Palabras</p>	<p>Lectura</p> <p>Diapositivas</p> <p>Fotocopias</p>	<p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>15 minutos</p>

<p>7,00%</p> <p>Posteriormente se darán algunas recomendaciones para mejorar nuestros procesos comunicativos:  <b>DEBEMOS UTILIZAR PARA MEJORAR NUESTRA COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palabras con respeto</li> <li>• Palabras que enseñan</li> <li>• Palabras que lastiman</li> <li>• Fomentando la responsabilidad</li> <li>• Asumiendo las consecuencias</li> </ul> <p><b>REGLAS BÁSICAS PARA LA COMUNICACIÓN ASERTIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto a sí mismo y a los demás</li> <li>• Confianza</li> <li>• Palabras positivas</li> <li>• Escuchar</li> <li>• Firme en sus valores</li> <li>• Comparta su conocimiento</li> <li>• Humildad</li> <li>• Reconocimiento.</li> </ul> <p>Seguidamente se diligenciarán tres cuadro de autoevaluación en donde se evidenciará según el puntaje como cada integrante se esta comunicando en la institución, como parte del ejercicio planteara de acuerdo a estos resultados cinco accione de mejora.</p>		
<p>Para finalizar el taller, se realizará una reflexión a nivel de institución como podemos mejorar la comunicación y que otros mecanismos de comunicación podemos utilizar para que sea más efectiva.</p>	<p>Hojas blancas y marcadores</p>	<p>15 minutos</p>

#### 6.4.8 Taller 8. Compromisos institucionales.

**Objetivos:** generar espacios de interacción con diferentes miembros de la comunidad educativa con el proposito de establecer compromisos y diseñar estrategias para el logro de los objetivos.

Estrategia metodológica: a continuación se describe los pasos a seguir para el desarrollo del taller:

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
-----------	----------	--------

<p>Sensibilización: esta parte del taller responde a la pregunta de “por qué estamos aquí”. Se les presentan a los participantes los gráficos correspondientes a la aplicación de los resultados de la encuesta realizada sobre confianza y como dichos resultados muestran que el colegio San Francisco tiene una institución a nivel general con bajos niveles de confianza y que debe generar estrategias cambiando sus dinámicas para obtener otros resultados.</p>	Presentación de resultados	20 minutos
<p>Generación de confianza: En esta parte del taller el grupo se organiza en dos círculos uno contiene al otro sentándose frente a frente para formar parejas, a la voz de tres cada pareja relatará su compañero sobre dos aspectos importantes de su vida personal y dos metas que quisiera lograr en este año escolar; cada 3 minutos se rotarán a las parejas para que los participantes conozcan un poco más de la vida de los compañeros sobre intereses, necesidades, perspectivas entre otras.</p> <p>Posterior a esta actividad, se pedirá a los participantes que formen grupos de acuerdo a las metas comunes, aquí se establecerán posibles aliados para el logro de las mismas con el propósito de definir actividades que fortalezcan al colegio San Francisco.</p> <p>Para ello deben cubrir tres aspectos que soportan la propuesta de actividad:</p> <p>Territorios. ¿Dónde?</p> <p>Diferenciación. Creación de valor (CV)</p> <p>Recursos y capacidades. Las piezas en la batalla. ¿Con qué?</p>	Formatos	20 minutos

Alianza:

---



---



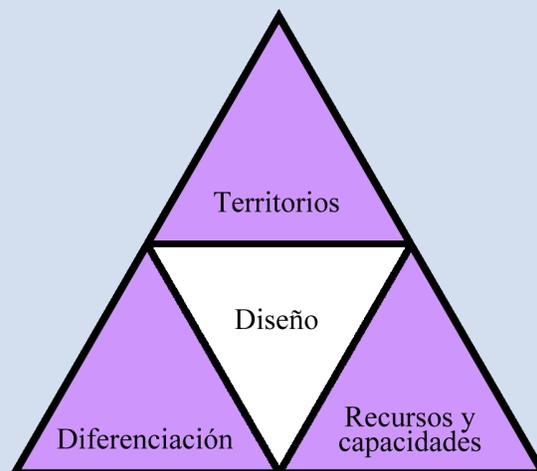
---



---



---



<p>Identificación de retos: Cada uno de los grupos hace una presentación general de las potenciales actividades conjuntas identificadas y en una puesta en común todos los asistentes realizan una priorización, cada uno de los asistentes estableciendo: retos y mecanismos para mejorar dichos aspectos priorizados.</p>		20 minutos
---	--	------------

Los participantes realizarán su presentación plasmando sus ideas en un cartel que está dividido en tres partes, la primera sección se llama “territorios” y es donde los participantes deben identificar específicamente donde se va a desarrollar el proyecto, en toda la institución, en una de sus sedes, es un área de conocimiento específico, algún grado en particular, algún programa. El segundo módulo se titula “diferenciación”, en este se pretende que los participantes le agreguen valor a su proyecto identificando para quien está dirigido el mismo y como se logrará su implementación. La tercera sección se denomina “recursos y capacidades” y está orientado a lograr que los participantes identifiquen los recursos y las capacidades con los que cuentan como alianza, por esto se les pregunta con que recursos cuentan y cuales deben adquirir.

Actividades estratégicas definidas

A continuación un ejemplo de proyecto, resumido en las tres secciones propuestas.

Grupo: identificar grupo y nombre del proyecto		
<i>Territorios</i>	<i>Diferenciación</i>	<i>Recursos y capacidades</i>
Sector: área de matemáticas  Segmento: Primaria	Montaje obras de teatro para el aprendizaje de las matemáticas.	Alianza entre profesores de arte, de matemáticas y diseño curricular.

Elementos para la construcción de la estrategia.

Esta es la última parte del taller y busca identificar los desafíos para el cumplimiento de las actividades propuestas, así como las propuestas para superarlos.

Cada grupo identificará los desafíos que conlleva el proyecto propuesto, ejemplo:

Grupo: barreras culturales del individuo para adaptarse a una nueva cultura basada en la confianza.	
<i>Desafíos</i>	<i>Alternativas para superarlos</i>
	Combatir la tramitología

Recuperar la confianza en las instituciones y los procesos	Adaptar el modelo pedagógico en educación básica y secundaria obligatoria, replicando modelos exitosos en otras instituciones o diseñando sus propios modelos. FORMACIÓN a docentes. Incentivar en los hogares (padres de familia) la comunicación sobre la confianza, y desarrollando procesos confiables, con personas confiables. Incentivar/premiar a los docentes que a partir de la construcción de confianza mejores los resultados de la institución medidos en las personas (estudiantes y los mismo docentes)	
--	--	--

Con la puesta en común de estos desafíos se concluye el taller y se procede al cierre y evaluación final del mismo. La información generada en este taller permitirá sintetizar en una estrategia el fortalecimiento de la IED. Y mejorará los niveles de confianza: personal, de las relaciones, Institucional, de la sociedad y del mercado.

Evaluación del taller por parte de los asistentes.

## 6.5CRONOGRAMA

Los talleres se han llevado y llevarán a cabo en las reuniones de área que se programan semanalmente en la Institución, de acuerdo con las siguientes fechas o en jornadas pedagógicas.

FECHA	TALLER
18 al 22 de Mayo	Taller 1. Taller de confianza
25 al 28 de Mayo	Taller 2. Ventana de Johari
1 al 5 de Mayo	Taller 3. Inteligencia interpersonal
1 al 5 Junio	Taller 4. El líder que hay en ti
10 de Junio	Taller 5. Programación neurolingüística
27 al 30 de Julio	Taller 6. Manejo de Emociones
3 de Agosto	Taller 7. Comunicación Asertiva

<b>9 de Septiembre</b>	Taller 8. Compromisos Institucionales
<b>19 de Octubre</b>	Taller 9. Compromisos Institucionales
<b>10 de Noviembre</b>	Taller 10. Compromisos Institucionales
<b>30 de Noviembre</b>	Recogida de la Cosecha

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación se apoyó en las reflexiones sobre el valor de la confianza en la cultura institucional que se ha desarrollado en las últimas décadas y que la proponen como un factor determinante del capital social, dado que caracteriza las relaciones entre los miembros, tanto desde las relaciones individuales, como desde el aspecto social de las relaciones organizacionales, en su calidad de individuos y de miembros de los estamentos que componen las instituciones.

La organización educativa, en general, se caracterizó como organización del aprendizaje, en la medida en que desarrolla procesos permanentes de formación personal, cultural y social, apoyadas en una concepción de integral de las personas, su dignidad, derechos y deberes; concepción orientada por el Estado colombiano, a través de la legislación vigente y de la supervisión del Ministerio de Educación Nacional, y se demostró que en estas la confianza es un componente que se debe tener en cuenta en las políticas y estrategias institucionales y en los planes de mejoramientos para corresponder a las exigencias de su misión institucional.

Además de su condición de valor, también se sustentó que la confianza es una virtud necesaria para restablecer relaciones y para consolidar procesos de toda índole, dado que es la base de la ayuda mutua y de la reciprocidad como elementos claves de las relaciones individuales y de las relaciones organizacionales, pues la confianza contribuye al concepto de comunidad, vitaliza la solidaridad de la colectividad y les permite a los individuos crecer como personas, adquirir identidad y sentido de pertenencia. Para desarrollarla adecuadamente, se debe reconocer su condición de valor y de virtud porque las instituciones educativas expresan y construyen lineamientos ético-morales claros.

El propósito de la investigación se centró en proponer estrategias para medir el nivel de la confianza en las instituciones educativas y en plantear estrategias para potenciar su valor dinamizador de las relaciones personales, en particular de las relaciones entre los docentes y los directivos docentes como actores centrales de

sufuncionamiento, en el caso del colegio San Francisco IED, de la localidad de Ciudad Bolívar, partiendo de la consideración de que la confianza es uno de los factores que más incide en las adecuadas relaciones del recurso humano de las instituciones educativas y repercute en la existencia de ambientes armónicos, indispensables en el quehacer pedagógico, en la medida en la que representa, como ningún otro factor, la autonomía y la autorregulación presentes en las actuaciones individuales y en los procesos colectivos de los miembros de la comunidad educativa, y claramente es el factor que fundamenta el desempeño de los docentes y de los directivos docentes y la integralidad de la pertenencia institucional.

La investigación se centró en las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos-docentes, considerando que en ellos se gesta el sistema organizacional de la institución, son quienes asumen el liderazgo en todos los procesos y alientan la cultura escolar a partir de las acciones y posiciones en torno a esta. El reconocimiento de la importancia que tiene el directivo docente en la generación de cultura escolar se basa en considerar que este es el primer agente motivador y ejemplo de vida; pues a través de su liderazgo, del cumplimiento de su palabra, de los criterios con los que toma las decisiones, de su accionar compartida y su credibilidad, impacta positivamente en la gestión de todos los procesos institucionales.

Este propósito se expresó en la pregunta que orientó la investigación: ¿de qué forma la confianza es un elemento dinamizador de las relaciones entre los docentes y directivos docentes del colegio San Francisco IED?, y permitió crear estrategias para consolidar una cultura de la confianza en las relaciones entre los miembros de la comunidad docente y directiva docente, adoptando la confianza como categoría de análisis y de intervención estratégica para la construcción de comunidad que soporta una lógica de funcionamiento institucional proclive al éxito pedagógico, académico y convivencial, dando curso al logro del objetivo general de esta: desarrollar estrategias educativas que fomenten la confianza dentro de la Institución como elemento dinamizador de las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos docentes, y de los objetivos específicos: identificar los niveles de confianza presentes en docentes y directivos docentes del colegio San Francisco, mediante la aplicación

de instrumentos de medición; proponer un ejercicio de intervención que permita fortalecer los niveles de confianza evidenciados en la integridad, intencionalidad, capacidad y resultados, e implementar el ejercicio de intervención para el fortalecimiento de la confianza en docentes y directivos docentes.

En la consecución de estos objetivos se partió de los planteamientos y principios categoriales de Covey & Merrill (2007), quienes sustentan una economía de las organizaciones basada en la confianza, en la medida en que unos adecuados niveles y estado de esta contribuye a la ejecución de procedimientos organizados, transparentes y eficaces. Estos autores proponen un modelo denominado “las cinco ondas de la confianza”, basado en el reconocimiento de cinco contextos de manifestación y actuación de esta: confianza personal, confianza de la relación, confianza organizacional, confianza del mercado y confianza social; y proponen siete categorías del estado de la confianza en las organizaciones: confianza inexistente, confianza muy escasa, confianza escasa, problemas de confianza, la confianza no es un problema, la confianza es un activo destacado y la confianza de calidad superior, con lo cual sustentan indicadores basados en la percepción de los actores de la organización para medir el nivel de ésta en los contextos delineados y determinar el estado en las organizaciones.

Para estos autores, el estado de la confianza en la organización impacta en la economía de las organizaciones, “al reducirse la confianza, también se reduce la rapidez y se incrementan los costes. Cuando se incrementa la confianza, también se incrementa la rapidez y se reducen los costes” (Covey & Merrill, 2007, p. 39). Los indicadores propuestos por los autores se centran en la percepción positiva o negativa de los miembros de las organizaciones en trece conductas y/o situaciones relacionados con los estados de confianza delineados: hablar claro, demostrar respeto, crear transparencia, corregir errores, mostrar lealtad, presentar resultados, mejorar, afrontar la realidad, clarificar las expectativas, practicar la responsabilidad, escuchar primero, mantener los compromisos y ampliar la confianza. El análisis de dicha percepción permite establecer los niveles y el estado de la confianza en las organizaciones en los contextos en los que esta se manifiesta.

El análisis de la información recolectada permitió caracterizar a la institución escolar como una organización con problemas de confianza, en donde predominan, en las relaciones organizacionales, reglamentos burocráticos, jerarquías innecesarias, aprobaciones lentas, falta de alineación entre la misión y la visión institucional, poca manifestación de los valores institucionales en la cotidianidad, carencia de planes de trabajo claros y falta de seguimiento de los procesos, así como una marcada tendencia a no realizar prácticas culturales positivas en las relaciones personales; falta de comunicación asertiva, falta de eficacia y eficiencia en los procedimientos, malentendidos habituales, preocupaciones por intenciones y motivaciones, interacciones caracterizadas por la tensión, comunicaciones influidas por la incertidumbre y la duda.

El estado de credibilidad de la institución medido en cuatro pilares (integridad, intenciones, capacidades), evidencia que en el Colegio San Francisco IED, de acuerdo con la percepción de los encuestados, se vive una cultura de poca credibilidad en sus procesos; pues, en cuanto a la integridad, hay dificultades en la coherencia entre el decir y el actuar, falta de claridad en los valores institucionales con respecto a las vivencias en la práctica, hace falta disposición para asumirlos, se vive una cultura de poco compromiso; en cuanto a las intenciones, hay dificultades en el por el bienestar del otro, hay poca motivación para perfeccionarse, predomina la individualidad y se hacen las cosas por los intereses de las áreas, no por los del grupo en general; en cuanto a las capacidades, a pesar que el 81% de los docentes de la muestra tienen estudios de posgrado, sus prácticas siguen siendo tradicionales, no hay mayores intenciones por capacitarse, no es importante determinar cuáles son las oportunidades de mejorar para realizar planes encaminados a la superación de las mismas, y con respecto a los resultados, se observa que en la Institución no se logran los resultados propuestos, las personas centran sus esfuerzos en las actividades aisladas pero no en alcanzar los resultados en su totalidad, no hay un seguimiento sistematizado que evidencie la consecución de los resultados, se presentan dificultades en el cumplimiento de los cronogramas propuestos y reinan la procrastinación en la mayoría de los procesos institucionales. Resultados que se

evidencian también en algunas autoevaluaciones institucionales y en encuestas de clima laboral, realizadas al interior de la institución; cabe insistir en que estas conclusiones son el resultado de la percepción de los docentes y directivos encuestados.

A partir de los resultados del diagnóstico y la encuesta, se diseñó una estrategia de intervención orientada a mejorar y mantener los niveles de la confianza en la Institución, como elemento dinamizador de las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos docentes. La intervención se diseñó bajo la modalidad de taller, y se elaboraron ocho: 1) taller de confianza personal, 2) la ventana de Johari: ¿qué tanto nos conocemos?, 3) inteligencia interpersonal, 4) liderazgo, 5) programación neurolingüística, 6) manejo de emociones, 7) comunicación asertiva, y 8) compromisos institucionales. De acuerdo con el cronograma de plan de intervención se han aplicado tres de estos, cuyos resultados han sido muy pertinentes con respecto al cumplimiento los objetivos propuestos, pues ya se han ido cambiando las dinámicas en las reuniones de área, dado que, a través de los talleres, se llegó a varios acuerdos de respeto mutuo, y del reconocimiento de las fortalezas del otro, luego del análisis de la importancia del reconocimiento de sí mismo, de la automotivación, de la autoimagen y el autoconcepto, que son parte fundamental de la confianza personal planteada por Covey & Merrill (2007), para luego reconocer al otro y potenciar el trabajo en equipo, a través del cumplimiento de logros y metas comunes, además ya se empieza a hablar sobre la importancia de la confianza y sus bondades.

Los resultados de la investigación permiten realizar reflexiones sobre la importancia de la confianza como factor dinamizador en las relaciones interpersonales, pues es el vínculo educativo que se construye desde las relaciones con otros, relaciones enmarcadas en un objetivo común: ampliar la confianza a los demás aviva el espíritu interior, ilumina la predisposición innata a confiar y ser digno de confianza; aporta felicidad a las relaciones, resultados en el trabajo y seguridad en la vida y, sobre todo, produce un extraordinario dividendo en todas las dimensiones de nuestra existencia.

Además, cuando se confía en el otro, se ejecuta un acto de coexistencia aprendiendo a ser en y con los demás.

La libertad, en su sentido pleno, desemboca en la condición radical de la persona que es la coexistencia; afirmando que para ésta existir es propiamente coexistir; que el ser de la persona es ser-con. Cabe decir, aún con mayor radicalidad y plenitud, que el ser de la persona es co-ser-con y, por tanto, carencia de culminación, es decir, que la coexistencia está siempre por alcanzar: la persona es además. La persona es siempre además de lo que es porque siempre puede seguir creciendo” (Rodríguez-Sedano, 2009, p. 32).

A partir de este principio de donación personal no se queda simplemente en dar sino que es un darse a otro. Cuando se potencia la confianza personal se hace que se tengan más elementos de valor para mejorar esa relación de coexistencia y así crecer juntos, este crecimiento trasciende en los objetivos institucionales, pues mejora la comunicación, la empatía, la solidaridad, la aceptación.

Como recomendación principal de esta investigación se propone utilizar sus resultados para implementar estrategias de desarrollo de la confianza en el plan de mejoramiento de la Institución. De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (2008), un plan de mejoramiento es un conjunto de medidas y estrategias establecidas por las directivas de una institución educativa para gestionar en un periodo determinado cambios importantes en los objetivos estratégicos de esta, en esa medida hace parte, junto con el proyecto educativo institucional (PEI) y el plan de estudios, de las herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y metas de la institución educativa, por ello implica la participación de la comunidad educativa, el análisis y la autoevaluación de las condiciones existentes y la canalización de esfuerzos colectivos.

La estrategia de intervención implementada ofrece un escenario pertinente para orientar los anteriores aspectos hacia el reconocimiento y la interpretación del factor confianza en la Institución, con lo cual se pueden sustentar aspectos del plan de mejoramiento del colegio San Francisco IED direccionados al fomento de una cultura

de la confianza para apoyar la gestión directiva en el reconocimiento y legitimidad de las acciones institucionales, la cualificación de los mecanismos de comunicación, la potenciación del trabajo en equipo y la identificación y divulgación de las buenas prácticas organizacionales, lo cual redundará en un clima institucional sano que propicia la convivencia y participación de los integrantes de la institución en los objetivos formativos que la sustentan.

Para ello, se propone continuar con la aplicación del ejercicio de intervención planeado para el segundo semestre y continuar con jornadas pedagógicas destinadas a desarrollar temas específicos que involucren a toda la comunidad educativa en el fomento de la confianza personal, para luego orientar esfuerzos al fomento de la confianza organizacional, esto es, enfocarse en los demás contextos de manifestación de la confianza.

También se recomienda organizar un plan de bienestar en conjunto con las cooperativas Canapro y Codema, que involucre la inmersión de todos los docentes y los directivos docentes del colegio San Francisco en espacios fuera del colegio con el propósito de seguir trabajando la confianza como elemento dinamizador de relaciones organizacionales, para lograr compromisos personales que redunden en los compromisos institucionales.

Por otra parte, es relevante y urgente fomentar la solidaridad y desarrollo de la comunidad escolar, otorgando oportunidades para que los docentes y los directivos docentes reflexionen sobre la importancia del otro en las relaciones sociales, cuestionen el modelo de sociedad de consumo e individualista en el cual estamos insertos, y valoricen lo central que es el reconocimiento del otro, la construcción de redes y la participación ciudadana en la construcción de confianza y comunidad.

## **8. IMPACTO DE LA MAESTRIA EN “LA MISION DE SER UN BUEN DIRECTIVO DOCENTE”**

“El objetivo de la educación es de formar  
Seres humanos aptos para gobernarse a sí mismos  
Y no para ser gobernados por los demás”  
HERBERT SPENCER

El haber tenido la oportunidad de ingresar a la Universidad de la Sabana y de realizar mis estudios de maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, ha catapultado mi desarrollo tanto profesional como personal a niveles que hace dos años estaba muy lejos de llegar a imaginar. Hoy, el panorama es inmensurablemente más amplio y en el horizonte destellan nuevos y vivos colores. Hoy, ya no contemplo inerme cómo la vida transcurre ante mis ojos, porque poseo los conocimientos y las herramientas que me dotan de la confianza necesaria para aportarle de una forma más asertiva a la construcción y al desarrollo de mi amado país, no solo como profesional sino como madre y como mujer pues he afianzado muchas de mis creencias y esperanzas que han regido mi vida.

Hace dos años no diferenciaba los asuntos urgentes, que abruman por su abundancia, de los importantes y creía que para ser un buen directivo docente era suficiente con mantenerme enfocada en resolver ágilmente estos asuntos. Me vi inmersa en la muy popular y desafortunada dicotomía del cargo en la que al ser directivo se deja de ser docente. Hoy, con un panorama más amplio, con una nueva y enriquecedora experiencia, con una visión más profunda y acertada del cargo y sus funciones puedo decir con total convicción que lo directivo no quita lo docente.

La concentración en ciertas variables, ocasiona una distracción en otras, dado que la encomienda directiva implica abordar cuidadosa y asertivamente aspectos menos tangibles en apariencia y por ende muchas veces ignorados. En el cumplimiento de esa encomienda, nos olvidamos muchas veces que estamos dirigiendo a personas con sentimientos, realidades, expectativas, visiones y proyectos

de vida muy variados, y por ello olvidamos también cuán alta es la responsabilidad de nuestras acciones frente a la tarea de la acción directiva y a la construcción de esas dinámicas personales de los seres con quienes interactuamos diariamente, en algunos casos por breves lapsos de tiempo y en otros casos por casi toda una vida.

Desde esta perspectiva, la acción directiva debe concentrarse de manera obsesiva más en lo que cada persona que integra la organización ES, que en aquello que hace en función de su cargo. El directivo debe alinear la razón de ser de la organización con la razón de ser de cada una de las personas que la integran. Ésta debería ser la misión primordial de todo directivo: realizar la visión de la organización a través de la realización de las visiones individuales de todos sus integrantes. Cuando cada integrante de la organización ve en su trabajo, en su propia encomienda, la forma de realizar su visión personal, tiene razones más poderosas para hacer cada vez mejor y mejor su labor diaria. Sin embargo, esta misión demanda del directivo estar acorde con unos principios basados en la apertura hacia el otro, en la confianza, en la verdad, la libertad y la dignificación de las acciones humanas. Se hace entonces no solo indispensable, sino también urgente, que el directivo cultive y ponga en práctica una serie de virtudes complementarias a las meramente administrativas que le permitan realizar su encomienda de una manera más eficaz y eficiente, incrementando exponencialmente los horizontes de éxito de la organización.

Un directivo debe cultivar diariamente la humildad. Ésta virtud le permitirá, entre otras cosas, considerar y comprender el punto de vista de los demás, ser sencillo, ser consciente de las propias limitaciones y de que su autoridad no emana de su investidura sino de su ejemplo. La virtud de la templanza, la cual le admitirá al directivo la moderación del carácter, un directivo con templanza conserva su equilibrio a pesar de las condiciones o vicisitudes adversas. La templanza al directivo tener el dominio de sí mismo, de sus pensamientos y de sus acciones y esa tranquilidad en la toma de decisiones es fundamental para ser asertivos. La virtud de la justicia asiente al directivo a conservar su centro y no polarizarse frente a las situaciones, manteniéndolo siempre enfocado en los objetivos de la organización y en el bienestar de todos sus integrantes. Finalmente, la virtud de la prudencia le brinda al

directivo la capacidad de comunicarse con los demás sabiendo decir lo correcto, en el momento correcto y de la forma correcta lo que halla que decir.

Si un directivo desarrolla las virtudes anteriormente mencionadas, seguramente sus actos serán más amorosos, serán actos que inspiren a sus colaboradores para conseguir realmente el objetivo propio y el del bien común de la organización. AMOR en la labor de dirigentes significa reconocer nuestras infinitas posibilidades como seres humanos, nos sugiere despegar los pies de la tierra, elevar la autoestima, es una invitación a la creatividad, a ambicionar metas cada vez más elevadas y las ganas de hacer mejor las cosas, reconociendo que el afecto sin disciplina y sin acción carecen de sentido.

Esas virtudes entonces serán la bandera de nuestro actuar en pro del beneficio mutuo, del redescubrimiento de la coexistencia del ser, el perfeccionamiento de su naturaleza en las facultades superiores de la inteligencia y la voluntad a través de los hábitos; ese sería entonces el verdadero sentido de la acción directiva: el servicio y para que ese servicio sea más eficiente se debe tener en cuenta:

1. Ver a las personas como seres únicos, irrepetibles, inalienables.
2. Estar disponibles para el otro.
3. Promover las potencialidades personales e inspirar a los otros para que desarrollen las suyas propias.
4. Brindar confianza y creer en el otro.
5. Respetar la intimidad de su congénere.
6. Fortalecer el trabajo en equipo.
7. Mediar los procesos través de una excelente comunicación pues es a través de esta que se genera la estrategia.
8. Tener clara la misión y la visión y las metas de su organización para estructurar los planes pertinentes en y el tiempo y espacios deseados.

Dado lo anterior la acción directiva debe asumir una visión integradora que permita dar paso a las dinámicas cambiantes de la realidad circundante; generando así un nuevo sentido de lo colectivo, de sociedad, de un hombre que debe irrumpir en el espacio público y renovar su ejercicio transformador para emerger una polifonía de voces que restablezca el ejercicio del bien común sobre el individual.

Así, la acción directiva debe promover la colectividad, el respeto por la

conciencia crítica, la responsabilidad social para reanudar un humanismo que priorice al otro y su bienestar; a través de la motivación por el trabajo en equipo, el liderazgo encaminado al propósito del bienestar común y la solidaridad como principio fundamental en la empresa.

## REFERENCIAS

- Abarca, N. (2004). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Santiago: Aguilar.
- De Andrés, V & Andrés, F. (2010). *Confianza total para vivir mejor*. Buenos Aires: Planeta
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla
- Bauman, (2009). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bolívar, A. (1993). Cambio educativo y cultura escolar. Resistencia y reconstrucción. *Innovación educativa*, 2, p. 13-22.
- Cardona, J. (2002). *Del miedo a la confianza. Desarróllese como directivo*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Cardona, J. (2006). *Liderazgo y gestión por ocho hábitos. Del miedo a la confianza*. Barcelona. Díaz de Santos.
- Colombia. Presidencia de la República. (2002). Decreto 1278 de 2002: por el cual se expide el estatuto de profesionalización docente. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5353> [consultado el 23 de mayo de 2015].
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía 34: Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá: Autor.
- Conejeros, M., Rojas, J. & Segure, T. (2010). Confianza. Un valor necesario y ausente en la educación chilena. *Perfiles Educativos*, 129 (32), 30-46. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v32n129/v32n129a3.pdf>. [consultado el 10 de mayo de 2015]
- Covey, S. & Merrill, R. (2007). *El Factor Confianza. El valor que lo cambia todo*. Barcelona: Planeta.

- Covey, S. & Link, Greg. (2013). *Confianza Inteligente*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Fukuyama, F. (1998). *Confianza*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Fritzen, S. (1987) *La ventana de Johari. Ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización*. Bilbao: Sal Terrae.
- Gairín, J. (2003). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona: Cisspraxis
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hargreaves, A. (1995). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Morata.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Luman, N. (1996). *Confianza*. Nuevo México: Anthopos.
- Pérez-López, J.-A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Parra, M. (2011). *Ética en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Medina, A.; Revilla J. & Moreno, J.-M. (1997). *El liderazgo en educación*. Bogotá: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Rodríguez-Sedano. (2009). La libre donación personal: libertad íntima y libre manifestación humana desde la filosofía de la educación de Leopoldo Polo. *Cuadernos de Anuario Filosófico*, 214, 89-98.
- Sandoval, E. (2008). *Institución educativa y empresa*. Navarra: Eunsa.
- Sandoval-Estupiñán, L.-Y & Garro-Gil, N. (2012). La sociología relacional. Una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa. *Educación y Educadores*, 2 (15), 247-262.
- Sandoval-Estupiñan, L.-Y., Quiroga, C., Camargo-Abello, M. & Pedraza, A. (2008). Necesidades de formación de Directivos docentes. Un estudio en las instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11 (2), 11-48.
- Shein, E. (1987). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes.
- Stolp & Smith. (1994). *School Culture and Climate. The Role of the Leader*. OSSC

Bulletin. Eugene.

Veciano, J.-C. (1999). *Función Directiva*. Barcelona: UAB.

Vélaz, I. (1999). *Clima y cultura empresarial*. Navarra: Universidad de Navarra.

Zapata-Jaramillo, C.-M. & Rojas-López, M.-D. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios Gerenciales*, Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n116/v26n116a10.pdf> [consultado el 25 de abril de 2015).

## ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



CONFIANZA. Factor determinante en la consolidación de una cultura escolar  
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

“La única manera de generar confianza  
en el ámbito profesional o personal es ser  
digno de confianza”  
Stephen Covey.

ÁREA: \_\_\_\_\_

Estimados compañeros:

El presente instrumento hace parte de un ejercicio académico-investigativo desarrollado por una estudiante candidata al título de Magister en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana. El objetivo es conocer los niveles de confianza existentes en el colegio San Francisco IED y su incidencia directamente en las relaciones entre los docentes y los directivos docentes de la institución. La información obtenida tiene fines estrictamente confidenciales.

El instrumento está conformada por tres partes, la primera corresponde a los datos generales de la población encuestada la segunda corresponde a un instrumento de medición que determinar los niveles de confianza a nivel personal y de la organización planteados por Covey (autor de el Factor confianza) la última parte corresponde a datos sobre la cultura que se vive en la institución:

### DATOS SOCIOCIDEMOGRÁFICOS

Estado Civil	Género	Edad	Tiempo de antigüedad en la institución
a. Soltero <input type="checkbox"/> b. Casado <input type="checkbox"/> c. Unión libre <input type="checkbox"/> d. Separado <input type="checkbox"/> e. Religioso <input type="checkbox"/> f. Viudo <input type="checkbox"/>	a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Femenino <input type="checkbox"/>	a. Menor de 25 <input type="checkbox"/> b. Entre 26 y 35 <input type="checkbox"/> c. Entre 36 y 45 <input type="checkbox"/> d. Entre 46 y 55 <input type="checkbox"/> e. Mayor de 55 <input type="checkbox"/>	a. Menos de 1 año <input type="checkbox"/> b. Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/> c. Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/> d. Más de 8 años <input type="checkbox"/>
Nivel de Estudios	Nivel de escolaridad en que se desempeña		Tiempo de antigüedad en el cargo
a. Normalista <input type="checkbox"/> b. Pregrado <input type="checkbox"/> c. Especialización <input type="checkbox"/> d. Maestría <input type="checkbox"/> e. Doctorado <input type="checkbox"/>	a. Preescolar <input type="checkbox"/> b. Básica Primaria <input type="checkbox"/> c. Básica Secundaria <input type="checkbox"/> d. Media Vocacional <input type="checkbox"/> e. Directivo <input type="checkbox"/>		a. Menos de 1 año <input type="checkbox"/> b. Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/> c. Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/> d. Más de 8 años <input type="checkbox"/>

1.1. IMPUESTOS Y DIVIDENDOS.

1.2. La aplicación de este instrumento nos permitirá, de una parte identificar los niveles de confianza y de otra basados en estos niveles identificar los *IMPUESTOS* (costo que genera un bajo nivel de confianza) o los *DIVIDENDOS* (los beneficios que genera un alto nivel de confianza)

Encierre la letra que más se acerque a su concepto según la descripción de la situación. (Esta parte del instrumento pretende ver como los colaboradores viven la cultura escolar a partir de la visión de la organización y de las relaciones interpersonales. El instrumento consta de 7 variables identificada con letras de la **a** a la **g**, cada una de estas variables plantea una situación en la ORGANIZACIÓN y en las RELACIONES PERSONALES, las cuales se deben ver como un todo; antes marcar por favor analice cada variable de la **a** a la **g** como UN TODO. Una vez encuentre la variable con la que más se identifique

marque una sola variable **a, b, c, d, e, f, g**.

a.

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno disfuncional y cultura tóxica (Guerra abierta, sabotaje, quejas, demandas judiciales, conductas delictivas).</li> <li>Partes implicadas combativas.</li> <li>Dirección muy centralizada y fiscalizadora.</li> <li>Jerarquía redundante.</li> <li>Estructura y sistemas de castigo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones disfuncionales.</li> <li>Enfrentamientos acalorados e irritados o retiradas frías y amargas.</li> <li>Poses defensivas y emplazamientos judiciales (“nos vemos en los juzgados”).</li> <li>Calificación de los demás como enemigos o aliados.</li> <li>Agresiones verbales, emocionales o físicas.</li> </ul>

b.

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno de trabajo malsano</li> <li>Descontento en los trabajadores y partes implicadas</li> <li>Ambiente muy politizado, con bandos y partes muy definidas.</li> <li>Excesivo tiempo malgastado en la defensa de posiciones y decisiones.</li> <li>Dirección fiscalizadora y burocracia dolorosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conductas hostiles (gritos, reproches, acusaciones, insultos) seguidas por breves periodos de contrición.</li> <li>La comunicación se realiza con cautela.</li> <li>Preocupación y sospechas constantes.</li> <li>Los errores se recuerdan y se utilizan como arma.</li> <li>Los problemas reales no salen a la luz ni se abordan con eficacia.</li> </ul>

c.

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Son habituales las conductas para cubrirse las espaldas.</li> <li>Intenciones ocultas</li> <li>Partes implicadas combativas</li> <li>Bandos políticos con aliados y enemigos</li> <li>Muchos trabajadores e interesados insatisfechos.</li> <li>Burocracia y redundancia en los sistemas y estructuras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La energía se agota y las interacciones carecen de alegría.</li> <li>Se recopilan pruebas de las debilidades y los errores del otro bando.</li> <li>Se pone en tela de juicio la fiabilidad y el compromiso de los demás.</li> <li>Intenciones ocultas.</li> <li>La información se transmite con cautela ( y, a veces, de mala gana).</li> </ul>

d.

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas reglas y reglamentos burocráticos.</li> <li>Jerarquía innecesaria.</li> <li>Aprobaciones lentas.</li> <li>Desajustes en sistemas y estructuras.</li> <li>Algunos trabajadores e interesados insatisfechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malentendidos habituales.</li> <li>Preocupaciones por intenciones y motivaciones.</li> <li>Interacciones caracterizadas por la tensión</li> <li>Comunicaciones influidas por miedo, incertidumbre, duda y preocupación.</li> <li>Se gasta la energía en mantener las relaciones (y no en desarrollarlas).</li> </ul>

e.

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de trabajo saludable.</li> <li>Buena comunicación.</li> <li>Sistemas y estructuras ajustados.</li> <li>Pocas intrigas de pacillo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicaciones educadas, cordiales y saludables.</li> <li>Se prioriza trabajar juntos con fluidez y eficacia</li> <li>Tolerancia y aceptación mutua.</li> <li>Ausencia de preocupaciones.</li> </ul>

f.

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>La prioridad es el trabajo.</li> <li>Colaboración y ejecución efectivas.</li> <li>Relaciones de asociación positivas entre los trabajadores y las demás partes.</li> <li>Sistemas y estructuras útiles.</li> <li>Creatividad e innovación sólidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones cooperativas, estrechas y dinámicas.</li> <li>La prioridad es buscar y aprovechar los puntos fuertes de cada uno.</li> <li>Comunicación edificante y positiva.</li> <li>Los errores se conciben como oportunidades de aprendizaje y enseguida se olvidan.</li> <li>Energía positiva y personas positivas.</li> </ul>

g.

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevado nivel de colaboración y asociación.</li> <li>Comunicación sin esfuerzo.</li> <li>Relaciones positivas y transparentes con los trabajadores y con todas las partes interesadas.</li> <li>Sistemas y estructuras completamente ajustados.</li> <li>Innovación, compromiso, confianza y lealtad sólidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alegría auténtica en la familia y las amistades, caracterizadas por el afecto y el amor</li> <li>Comunicación libre y sin esfuerzos</li> <li>Trabajo inspirador realizado en colaboración y caracterizado por la determinación, la creatividad y el entusiasmo.</li> <li>Relaciones completamente abiertas y transparentes.</li> <li>Increíble energía generada por las relaciones.</li> </ul>

### 1.3. NIVELES DE CREDIBILIDAD

A continuación encontrará una serie de enunciados que ayudaran a identificar los niveles de credibilidad manejando cuatro variables: INTEGRIDAD, INTENCIONES, CAPACIDADES Y RESULTADOS; al leer las afirmaciones de cada parte del cuestionario, marque con una X, el número que mejor describa la percepción que se tiene de la institución en donde el 1 implica identificarse con la afirmación de la izquierda y 5 significa que considera que la afirmación de la derecha es la mejor que le describe, siendo 2,3 o 4 indicadores de posiciones intermedias.

#### 1.2.1. Integridad

Integridad alta	11	22	33	44	55	Integridad baja
En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas.						En ocasiones justifico las “mentiras piadosas”, doy una imagen falsa de personas o situaciones o “interpreto” la verdad para obtener los resultados que quiero.
Lo que digo y hago es lo que realmente siento; en general, cumplo lo que digo.						A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores.
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo.						Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos.
Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, redefinir valores.						Me cuesta reconocer que otra persona pueda tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer.
Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás.						Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos

#### 1.2.2. Intenciones

	11	22	33	44	55	
Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás.						No me preocupa en exceso la gente, salvo mis allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que sean mis propios desafíos en la vida
Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas.						No pienso mucho en por qué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones.
Busco soluciones activamente para que todos los implicados “ganen”						En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero
Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas.						Con respecto a mi conducta, la mayoría de la gente no cree que pienso en hacer lo mejor para ellos.
Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos.						En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no

						lo consigo yo.
--	--	--	--	--	--	----------------

## 1.2.3. Capacidades.

	1	2	3	4	5	
No he adquirido el conocimiento, ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en mi trabajo.						Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando.
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo, ni en cualquier otro ámbito de mi vida.						Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida.
No estoy del todo seguro, de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades						He identificado mis puntos fuertes y me concentro sobre todo, en utilizarlos con eficacia.
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza.						Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo.

## 1.2.4. Resultados

	11	22	33	44	55	
Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados.						No poseo una trayectoria suficientemente buena. Mi currículo no es reconocido como otros.
Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades.						Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho.
Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza.						Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada pues no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando
Salvo raras excepciones, si empiezo algo lo termino.						Con frecuencia no logro terminar lo que empiezo.
Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza.						No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga.

## 1.3. DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE 13 CONDUCTAS.

Con este instrumento se caracteriza a través de 13 conductas y comportamientos cual es la CULTURA instaurada en la institución actualmente. Identifique para cada una de las variables (ejemplo; hablar claro, demostrar respeto, crear transparencia, corregir errores, mostrar lealtad...) un valor de 1 al 5

	Conducta	Comportamiento actual					Contrario/falseamiento
		11	22	33	44	55	
CARACTER	Hablar claro	1	2	3	4	5	Mentir, dar vueltas a las cosas, decir verdades a medias, ser ambiguo, adular
	Mostrar respeto	1	2	3	4	5	No preocuparse o no demostrar que se preocupa; mostrar falta de respeto o respetar solo a los que pueden hacer algo por usted.
	Crear transparencia	1	2	3	4	5	Retener información, tener secretos, crear ilusiones; fingir
	Corregir errores	1	2	3	4	5	No admitir o reparar los errores, ocultar los errores.
	Mostrar lealtad	1	2	3	4	5	Traicionar a los demás; llevarse el mérito; tener doble cara.
COMPETENCIA	Conducta	Comportamiento actual					Contrario/falseamiento
		1	2	3	4	5	
	Presentar resultados	1	2	3	4	5	No presentar, entregar actividades, no resultados.
	Mejorar	1	2	3	4	5	Deteriorarse, no invertir en mejoras;

						ofrecer una única solución para cada problema.	
	Afrontar la realidad	1	2	3	4	5	Enterrar la cabeza en la arena; centrarse en tareas sin resultados mientras se descuidan las tareas de peso.
	Clarificar las expectativas	1	2	3	4	5	Asumir las expectativas o no comunicarlas; crear expectativas vagas y cambiantes.
	Practicar la responsabilidad.	1	2	3	4	5	No asumir responsabilidades: “¡no es culpa mía!”; no responsabilizar a los demás.
AMBOS	Conducta	Comportamiento actual					Contrario/falseamiento
		1	2	3	4	5	
	Escuchar primero	1	2	3	4	5	No escuchar; hablar primero, escuchar después; fingir que se escucha; escuchar sin entender
	Mantener los compromisos	1	2	3	4	5	Romper los compromisos; infringir los compromisos; plantear compromisos vagos y elusivos o no adoptar compromisos.
	Ampliar la confianza.	1	2	3	4	5	Retirar la confianza; mostrar falsa confianza y después fisgonear; adjudicar responsabilidad sin autoridad.

#### 1.4. CONDUCTAS CULTURALES

Marquemos SI o NO de acuerdo a la percepción que se tenga sobre las variables planteadas con respecto a las conductas más asumidas por los colaboradores de la institucional. (Este instrumento permite conocer la percepción que se tiene de la cultura a nivel general en la institución)

Conductas	SSI	NNO
Las personas manipulan o distorsionan los hechos		
Las personas ocultan y acaparan la información		
Es muy importante llevarse el mérito		
La gente le da la vuelta a la verdad en beneficio propio		
Las nuevas ideas se someten a una resistencia abierta y al silencio		
Los errores se disimulan o se tapan		
La mayoría de la gente echa la culpa a otros y habla mal de los demás		
Demasiado tiempo perdido hablando en corrillos		
Numerosas “reuniones después de las reuniones”		
Hay puntos que no se pueden discutir		
Demasiadas expectativas no cumplidas, con las consiguientes excusas		
La gente finge que lo negativo no ocurre o lo niega		
Frecuente sensación de improductividad (en ocasiones, incluso de miedo).		
La información se comparte abiertamente		
Los errores se toleran y se consideran como un modo de aprendizaje.		
La cultura es innovadora y creativa		
La gente es leal a los que no están presentes		
La gente habla sin tapujos y se confronta a las cosas		
Existe una comunicación y una colaboración reales		
La gente comparte los méritos		
Se practica el valor de la transparencia		
La gente es sincera y auténtica		
Existe un alto grado de responsabilidad		
Existe una vitalidad y una energía palpables (la gente percibe un ambiente positivo)		

Si desea realizar algún aporte que pueda complementar la información anteriormente mencionada, hágalo en este espacio:

---

---

---

---

---

---

---

MIL GRACIAS POR SU COLABORACION Y APOYO.

## ANEXO B. COMENTARIOS DE PERSONAS ENCUESTADAS

### COLEGIO SAN FRANCISCO IED

APORTES DE LOS COMENTARIOS DADOS POR LAS PERSONAS ENCUESTADAS, SE CLASIFICARON EN TEMATICAS COMO APARECEN A CONTINUACION.

QUE ES CULTURA ESCOLAR?	POR QUE ES IMPORTANTE LA CULTURA ESCOLAR?	QUE ES CONFIANZA?	COMO LA CONFIANZA PUEDE MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LOS PROCESOS INSTITUCIONALES ?	PROPUESTAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES Y EL TRABAJO EN EQUIPO	PROPUESTA DE MEJORA PARA TODOS LOS PROCESOS DE LA IED.
Son las normas establecidas por una comunidad educativa para buscar una sana convivencia	Porque con ellos regimos o logramos unos mínimos en los comportamientos, que contribuye a la vida social de los estudiantes fuera de la institución.	Reconocer al otro en sus cualidades, habilidades y defectos y como poner en práctica en el trabajo en equipo	Buscar otras formas de comunicación. Lograr la comunicación asertiva Evidenciar transparencia y seguimiento a los procesos. Crear en el otro	Disposición de los maestros para el trabajo de manera interdisciplinar a partir del reconocimiento del otro. Generar espacios de encuentro como integraciones	Dialogar y llegar a acuerdos teniendo en cuenta el respeto. Establecer con claridad las normas y los procesos.
Es la relación permanente que existe entre todos los actores demostrando sus valores personales, profesionales, ciudadanos etc.	Para mejorar relaciones comunicativas, llegando a ser asertivos.	Un mecanismo por el cual las personas establecen vínculos de credibilidad e n los otros para mejorar las relaciones personales, laborales, profesionales y familiares	Logrando vínculos entre las personas que demuestran credibilidad Logrando relaciones empáticas y comprensivas Logrando una comunicación directa, sincera, oportuna que posibilite la toma de decisiones en beneficio de todos los procesos que existen en la comunidad educativa	Fortalecer con acompañamiento, ideas, responsabilidades los liderazgos que ya existen en la institución sin opacar su labor. Acudir a las personas que requieran llamado de atención o felicitación evitando generalizaciones	Evitar tomar decisiones unilaterales, promover los acuerdos que permitan mayor compromiso y responsabilidad. Acuerdos institucionales claros y oportunos Promover el valor de la equidad, que permita el bien común.
Son todas las acciones que pasan en una institución a través de las interacciones que hay entre los miembros de una comunidad educativa. La más visibles, interacción oyente sordo	Es heterogénea en donde se respetan las diferencias culturales, sociales, políticas y étnicas de cada uno de los estamentos	Es lo que sentimos al creer en el otro, independientemente e si hay o no una relación entre esas personas	Se da al otro la importancia que se merece como persona independiente de sus defectos. Se debe valorar la esencia de cada persona	Los directivos estén más involucrados en lo que se hace al interior de las aulas. Los directivos sean líderes no jefes.	Hablar con claridad cuando se toman las decisiones Apoyar por igual a todos los procesos institucionales Generar programas de capacitación

<p>Comprenden las normas institucionales, valores, relaciones interpersonales que manejan en una comunidad educativa y que a su vez inciden en los estudiantes ya sea en forma positiva o negativa lastimosamente</p>	<p>Porque cuando se aplica de manera positiva mejora notoriamente la calidad de la educación que le brindamos a los estudiantes, involucrando así valores sinceros pues los aplicamos diariamente en nuestra vida, somos modelos de vida, tenemos una fuerte influencia en los estudiantes ya sea negativa o positivamente. Para hacer un ambiente laboral agradable</p>	<p>Es la capacidad de creer en alguien o algo de manera positiva, esto nos ayuda a realizar mejor una labor determinada</p>	<p>El dudar de alguien no permite relacionarse saludablemente, ni realizar determinadas tareas que requieren trabajo en equipo.</p>	<p>Estar dispuesto de manera individual a cambiar nuestra actitud frente a las demás personas y frente a la nuestra labor. Actuar bien sin importar si alguien observa o no. Actuar honesto y lealmente y esforzarnos por tener relaciones cordiales sin importar las diferencias</p>	<p>Que cada uno de los estamentos lleguen a acuerdos para llegar a un mismo fin, no cada uno por su lado.</p>
<p>Son las diferentes relaciones que se dan Al interior de la escuela y los valores que se practican en ella, mediados por una comunicación asertiva.</p>	<p>Porque a través de ella y de la práctica de la misma se deberá lograr una buena comunicación</p>	<p>Es pensar y creer que los que el otro dice es lo correcto aplicando el principio de credibilidad en la palabra del otro. Aplicando esto la comunidad educativa mejoraría mucho</p>	<p>Si se aplica el principio de credibilidad en el otro, esto mejoraría muchísimo las relaciones interpersonales y por ello los procesos académicos y de convivencia de la institución</p>	<p>No tener preferencias Hablar directamente con la persona que corresponde cuando este interfiriendo el buen desarrollo del trabajo Que las personas que no quieren trabajar que se hagan a un lado</p>	<p>Cada quien debe poner un granito de arena para que los procesos en la institución mejoren Aportando positivamente cuando se requiera Desarrollar las actividades a tiempo y completas. Evitar criticar a los demás por el contrario valorar todos los aportes que se dan.</p>
<p>Es un conjunto de concepciones que se dan en el entrecruzamiento de culturas</p>	<p>Es una transmisión de costumbres, principios, desarrollados en nuestra idiosincrasia acabando con la influencia del otro arrojando con nuestra cultura estudiantil</p>	<p>Es creer en el otro y en uno mismo, cumplir con lo que unos se compromete,</p>	<p>Cumpliendo a cabalidad con los deberes, sensibilidad no al altruismo. Actualización y socialización de saberes Con niveles de comunicación asertiva</p>	<p>Establecer con claridad las funciones, espacios y recursos para crear acuerdos espacios de motivación e integración.</p>	<p>Desarrollar un buen mecanismo de comunicación Liderazgo y acompañamiento de las directivas Seguimiento y acompañamiento de los instrumentos DOFA Crear estrategias de mejoramiento y aplicarlas</p>
<p>Es la manera como mejoramos las relaciones interpersonales</p>	<p>Permite el desarrollo de los procesos sosteniendo el</p>	<p>Es depositar al otro la fe y seguridad que sus acciones y actitudes están</p>	<p>Dinamizar los procesos en la certeza que las actividades están bien</p>	<p>Ser honesto en las relación es con los demás Asumir la</p>	<p>Reconocer y valorar el trabajo realizado por el</p>

en una sana convivencia	buen traro, la colaboración la solidaridad.	orientadas al bien común	encaminadas	responsabilidad de nuestros actos Verificar la información y evitar comentarios descontextualizados y mal intencionados Hacer lo que nos corresponde con conciencia Tener confianza en los compañeros y estamentos.	otro Tener en cuenta los talentos y potenciarlos Abrir espacios de socialización y evaluación consiente tendiente a la comunicación asertiva
Conjunto de concesiones, creencias, comportamientos, y niveles de relaciones entre los miembros de la comunidad	Contribuir al crecimiento integral como personas al mejoramiento de la convivencia, a la diferencia, al sentido de pertenencia y a su propia identidad	Es reconocer y aceptar al otro como es, respetando su cultura, creer en uno mismo, en el otro basándose en el respeto lealtad y sinceridad.	Cuando se acepta al otro, se comparte, se escucha, se apropia de un buen trabajo, contribuyendo al crecimiento de las relaciones	Escuchar al otro con respeto Mirar más lo positivo que lo negativo Ser prudente y sensato en las críticas Contribuir a la solución de los problemas Evitar las discusiones acaloradas	Tener sentido de pertenencia con el colegio Comprometerse con las diferentes actividades organizadas apoyándonos mutuamente.
Es el ambiente que se vive en cada institución, en que se refleja los valores, las actitudes, y las relaciones que se dan entre los estudiantes, docentes y directivos.	Es importante, porque a través de ella, toda la comunidad educativa, puede transformarse siendo actores eficaces con pensamientos que ayuden a combatir las cosas negativas	Es un valor, cada persona es confiable en la medida que se respete las ideas que otra persona le brinde teniendo en cuenta que son únicas.	Las personas que confían en otras, esperan que no se divulgue las cosas a otros, si hay confianza todo fluye y eso se refleja en los resultados positivos	Tener una actitud positiva, estar dispuesto a realizar los trabajos asignados, mantener la sonrisa, pensar que todo influye en nuestras vidas	Con un pensamiento y un actitud positiva, mostrando los resultados a donde se quiere llegar.
Es el ambiente en el cual los valores y las reglas que se ponen en juego en la comunidad educativa, se convierten en la forma de interactuar entre los miembros de la comunidad	La cultura escolar permite mejorar los resultados de trabajos coordinados entre los miembros	Es un valor muy importante dentro de la cultura escolar que permite creer en la persona, para generar procesos de desarrollo institucional en bien de la comunidad, sintiendo el apoyo de sus compañeros.	La facilidad para comunicar, escuchar, y ser escuchados Permitir la participación y el trabajo en equipo Mejorar el clima laborar por ende de la institución	Realizar reuniones asertivas, concretas, prácticas Aprovechar el trabajo intelectual de los docentes Destinar recursos para llevar a cabo actividades de bienes docente	Solicitud escrito de los productos de trabajo para sistematizar y manipular la información que esté al alcance de todos Priorizar el trabajo en reunión general, dependiendo de las necesidades.
Es el conjunto de creencias, acciones, conductas o comportamientos que identifican a una institución.	Porque es una forma de identidad, nos identificamos en otros espacios.	Es un espacio que facilita la interacción entre los seres humanos	Proporciona espacios de interacción en donde el trabajo es mas productivo, eficiente y eficaz y en general hay mayor calidad	Generar espacios en los que cada uno manifieste sus inconformidades, afectos, sentimientos tantos positivos como negativos	Seguir el debido proceso Tener en cuenta el conducto regular Tener en cuenta todos los aportes de los estamentos Resolver oportunamente los malos

Hábitos, comportamiento, costumbres, que se viven en la escuela y que afectan a la comunidad educativa	Determina en gran parte la formación del ser, aportando a la construcción de persona dentro de un sociedad	Es un nivel de conocimiento del ser que permite definir límites de relaciones interpersonales e individuales	Generando credibilidad, transparencias en todas las acciones y actitudes	Realizar durante el año varias actividades que permitan conocer a las personas y a uno mismo	entendidos Involucrar a cada uno de los miembros de a comunidad educativa en cada uno de los procesos Tomar las decisiones del trabajo interdisciplinari o como elemento de desarrollo en todo el proceso.
Depende estrechamente de las personas que contribuyen a la comunidad educativa pero también la sociedad en se encuentre la institución.	Porque ayuda a construir la educación entre la comunidad educativa la sociedad por la institución	Es la creencia en que una persona o grupo será capaz de actuar dando seguridad a una persona firme	La confianza es muy importante en las relaciones interpersonales para fortalecer el convivir, el relacionarse, la resolución de problemas, mejorara valores entre la institución.	Mejorar la relación entre los docentes y estudiantes, comunicarse mejor para entender su lengua y valorar sus relaciones.	Reconocimiento de la comunidad sorda en la institución.
Son las normas y comportamiento s enseñados y adquiridos dentro del núcleo familiar y en el entorno en que se desarrolla el individuo	Porque estas están inmersas dentro del individuo son las características que se diferencian de los demás	Es la capacidad que me permite creer en el otro, aceptar que aunque somos diferentes podemos complementarnos y dar lo mejor de cada uno.	Cuando hay confianza se puede mediar, conciliar y llegar a acuerdos	Confiar en las capacidades que cada uno tiene, quitar la crítica, ser capaces de perdonar, y dar a otros la oportunidad Corregir mis errores	Concretar las solución a los conflictos de manera eficaz Apoyar las ideas de los compañeros Que hallan capacitaciones para adquirir confianza personal y luego grupal
Son todas las normas, principios y reglamentos establecidos en el manual de convivencia de una institución en donde está involucrada toda una comunidad educativa	Porque involucra el cumplimiento de los valores como la confianza, la solidaridad, el respeto, la colaboración que se da en pro de la formación integral de los jóvenes.	Es la credibilidad, la fe en el otro lo cual lleva a un buen clima laboral	Cuando se tiene la certeza que cada estamento actúa de acuerdo a su rol con ética, respeto a las ideas tolerancia etc.	Respeto por las funciones de cada estamento Seguir el conducto regular No tomas decisiones individuales y favorecer a otros	Cumplir con las funciones Cumplir con los acuerdos Cumplir con el cronograma Compromiso de cada estamento de la comunidad Respetar las decisiones de cada estamento
Es una manera como se refleja la individualidad en un contexto social con una serie de reglas o parámetros	Porque busca formar al ser humano de forma integral Favorece y dinamiza las relaciones interpersonales Genera una identidad enmarcada en la visión y la misión	Es creer en las potencialidades de si mismo y de los demás aportando en el crecimiento personal, social familiar y laboral.	Aumenta la productividad Mejora el clima escolar y laboral Genera relaciones dinámicas y flexibles	Trabajo basado en metodología cooperativa Hacer uso contante de las capacidades socio-emocionales Involucrar a las familia como aliados de la institución	Realizar un DOFA para potenciar las oportunidades controlar las debilidades
Conjunto de	Porque se puede	Es creer y validar	A través de la	Generar espacios	Involucrar a

factores que dan identidad y construyen sentido de la pertenencia institucional, favoreciendo procesos de desarrollo personal e institucional.	proyectar el trabajo personal y promover las capacidades, también favorece el logro de metas institucionales	el trabajo del otro y de si mismo, confianza es una condición vital para el ser humano que le permite construir y crear redes de apoyo colaborativas	confianza se resinifica la relación con el otro transformo y me dejo transformar	de encuentro para compartir y promover la importancia del encuentro de saberes	toda la comunidad educativa en procesos de análisis y toma de decisiones Establecer acuerdos y respetarlos Retroalimentar los procesos.
Son todos los procesos que están relacionados con el ámbito escolar	Contribuye a determinar la identidad de la institución	Está relacionado con el grado de credibilidad que hay entre quienes establecen relaciones	Al mejorar la confianza en el otro y en los procesos que se dan en la institución se logra mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, satisfacción en lo que se hace, y todo esto contribuye a mejorar el clima laboral y escolar generando una cultura sana	Fomentar actividades de introspección, equilibrio de emociones, trabajo colaborativo, con la participación de todos.	Trabajar fuerte en comunicación, verificar siempre la información antes de comunicarla, mejorar criterios establecidos en forma general no responder a interese particulares Propender por mejorar los niveles de confianza frente al trabajo con el otro.
Son expresiones propias de los integrantes de una comunidad educativa que se generan en la comunidad mediadas por el entorno social, económico y político que la afectan	Porque refleja el modo de accionar y da cuenta de la forma de enfrentar las diferentes situaciones	Es la posibilidad de creer en el otro, para crea un ambiente de trabajo donde se permita a todos personar y cambiar la forma de ver al otro	Se trabaja en forma transparente y en pos del eje nuestro que son los estudiantes	Reflexión personal. Apropiación de la labor colectiva	Participación activa

## ANEXO C. VÍNCULOS DE ENCUESTAS SOBRE CLIMA LABORAL Y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

### 1. CLIMA LABORAL 2015:

ENCUESTA:[https://docs.google.com/forms/d/14OZLx5skbaqk3n\\_QE-NSnHhcu8-pObuD4\\_xO\\_Oj14kM/viewform](https://docs.google.com/forms/d/14OZLx5skbaqk3n_QE-NSnHhcu8-pObuD4_xO_Oj14kM/viewform)

RESULTADOS:[https://docs.google.com/forms/d/14OZLx5skbaqk3n\\_QE-NSnHhcu8-pObuD4\\_xO\\_Oj14kM/viewanalytics](https://docs.google.com/forms/d/14OZLx5skbaqk3n_QE-NSnHhcu8-pObuD4_xO_Oj14kM/viewanalytics)

### 2. CLIMA LABORAL 2014

ENCUESTA:[https://docs.google.com/forms/d/1Zm1GIpdx8F2A4VlaTQgHA8C1BWJF2KW\\_AfqPg3dSD6BM/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1Zm1GIpdx8F2A4VlaTQgHA8C1BWJF2KW_AfqPg3dSD6BM/viewform)

RESULTADOS:<https://docs.google.com/forms/d/1Zm1GIpdx8F2A4VlaTQgHA8C1BWJF2KWAfqPg3dSD6BM/viewanalytics>

### 3. AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL

#### ESTAMENTO COORDINACIÓN

ENCUESTA:<https://docs.google.com/forms/d/1OZ9HNyqBnHwclR0zVzljm-Ae3fkRkyOwQE59oxod1FQ/viewform>

RESULTADOS:<https://docs.google.com/forms/d/1OZ9HNyqBnHwclR0zVzljm-Ae3fkRkyOwQE59oxod1FQ/viewanalytics>

### 4. ESTAMETNO DOCENTES

ENCUESTA:<https://docs.google.com/forms/d/1iwesQKESI8Uv4ItsGp1HGUrO3C6Qq7XoO9k57AraxH4/viewform>

RESULTADOS:<https://docs.google.com/forms/d/1iwesQKESI8Uv4ItsGp1HGUrO3C6Qq7XoO9k57AraxH4/viewanalytics>

## 5. ESTAMENTO RECTOR

ENCUESTA:<https://docs.google.com/forms/d/1e6LUgQyTVRETzUD67wMWWm3wHuAA1cbqUfd4JAIDSN8/viewform>

RESULTADOS:<https://docs.google.com/forms/d/1e6LUgQyTVRETzUD67wMWWm3wHuAA1cbqUfd4JAIDSN8/viewanaly>