

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

Influencia de los valores como elementos de la cultura en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, desde la dimensión individualismo vs colectivismo de Hofstede en tres

Instituciones Educativas de Bogotá

Ángela Yolanda Ávila Villamil

José Maximiliano Medina

Segundo Pablo Castillo

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Influencia de los valores como elementos de la cultura en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, desde la dimensión individualismo vs colectivismo de Hofstede en tres

Instituciones Educativas de Bogotá

Ángela Yolanda Ávila Villamil

José Maximiliano Medina

Segundo Pablo Castillo

Claudia Liliana Silva Ortiz

Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Universidad de la Sabana

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2016

Acta de Sustentación



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 13 de Agosto de 2016, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, los estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: *“Influencia de los valores como elementos de la cultura en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, desde la dimensión individualismo vs colectivismo de Hofstede en tres Instituciones Educativas de Bogotá”* bajo la dirección de la docente Investigadora Claudia Liliana Silva

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por los estudiantes: *Ángela Yolanda Ávila Villamil, José Maximiliano Medina y Segundo Pablo Castillo Landázuri*; los jurados les otorgaron la calificación de:

Aprobado (4.0)


Mg. ALEXANDRA PEDRAZA ORTÍZ
Jurado


Mg. CLAUDIA BECERRA MARQUEZ
Jurado


Dr. JAVIER BERMÚDEZ APONTE
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Universidad de La Sabana, Campus Universitario del Puente del Común,
Km. 7 Autopista Norte de Bogotá D.C., Chia, Cundinamarca, Colombia
Call center: 861 5555 – 861 6666 Fax: 861 5555 Ext. 3341 Apartado: 140122 www.unisabana.edu.co

Agradecimientos

Los autores expresan sus agradecimientos así...

Angela Yolanda Avila Villamil agradece a Dios, al Espíritu Santo que nos ayudó y guió con sabiduría para realizar este trabajo. A mi esposo, mis hijos, y mis padres.

José Maximiliano Medina agradece a Dios, a su madre, a su esposa y a su hija Sara, soportes invaluable para la culminación con éxitos este trabajo.

Segundo Pablo Castillo Landázuri expresa su gratitud perenne a todas las personas que contribuyeron con sus aportes, consejos y luces para concluir exitosamente este esfuerzo investigativo. Especialmente, a la asesora de la tesis, Claudia Liliana Silva Ortiz; A la coordinadora académica del colegio Palermo sur, Janeth Herreño. A todos los familiares que solidariamente estimularon la fe con su paciencia y observaciones para alcanzar la meta establecida.

Tabla de contenido

Resumen	11
Introducción.....	13
1. Capítulo 1. El problema y su justificación.....	15
1.1. Antecedentes.....	15
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Planteamiento del problema	18
1.2.2. Pregunta.....	19
1.3. Justificación	19
1.4. Alcances y proyección del trabajo.....	20
2. Objetivos	21
2.1. Objetivo General.....	21
2.2. Objetivos Específicos.....	21
3. Capítulo 2. Marco Referencial	22
3.1. Marco Contextual.....	22
3.1.1. Colegio el Virrey Jose Solis IED	23
3.1.2. CEDID San Pablo IED	24
3.2. Marco teórico.....	25
3.2.1. Conceptos de cultura.....	25
3.2.2. Características de la Dimensión Individualismo Vs Colectivismo de Hofstede	30

3.2.3. Implicaciones de la dimensión individualismo vs colectivismo de Hofstede en el ambiente escolar	31
3.2.4. Trabajo en equipo y liderazgo.....	34
3.3. El compromiso en la acción educativa	36
3.3.1. Los valores como elementos de la cultura	38
4. Capítulo 3. Metodología.....	40
4.1. Tipo de Investigación	40
4.2. Población.....	41
4.3. Selección de la Muestra.....	41
4.4. Fases Metodológicas	42
4.4.1. Consolidación del marco teórico	42
4.4.2. Categorías de análisis	42
4.4.3. Diseño y adaptación del instrumento	44
4.4.4. Aplicación del instrumento	45
4.4.5. Hallazgos.....	45
4.4.6. Análisis DOFA	57
4.4.7. Propuesta	58
5. Conclusiones y recomendaciones	63
5.1. Conclusiones	63
5.2. Recomendaciones	64
6. ReferenciasBibliográficas	66

7. Anexos.....	70
8. Bibliografía consultada	87

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Individualismo Vs. Colectivismo</i>	30
Tabla 2. <i>Las Crisis institucionales son crisis personales</i>	32
Tabla 3. <i>Coincidencias en la Población de las Tres Instituciones</i>	41
Tabla 4. <i>Categorías de Análisis</i>	42
Tabla 16. <i>Consolidado de Matriz DOFA de las Tres Instituciones</i>	55
Tabla 17. <i>Propuesta – Plan de Mejoramiento</i>	58

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Ubicación de la Institución Palermo Sur en la Localidad 18</i>	22
<i>Figura 2. Ubicación de la Institución El Virrey José Solís en la localidad 5</i>	23
<i>Figura 3. Ubicación de la Institución Cedit San Pablo en la localidad 7</i>	24
<i>Figura 4. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°1</i>	45
<i>Figura 5. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°2</i>	46
<i>Figura 6. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°3</i>	47
<i>Figura 7. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°3</i>	48
<i>Figura 8. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°5 Benefician</i>	49
<i>Figura 9. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°5 Limitan</i>	50
<i>Figura 10. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°6</i>	51
<i>Figura 11. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°7</i>	52

<i>Figura 12.</i> Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°8.	53
<i>Figura 13.</i> Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°9.	54
<i>Figura 14.</i> Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°10.	55

Lista de Anexos

Anexo 1. Entrevista.....	68
Anexo 2. Resultados Pregunta N°1.....	71
Anexo 3. Resultados Pregunta N°2.....	72
Anexo 4. Resultados Pregunta N°3.....	73
Anexo 5. Resultados Pregunta N°4.....	74
Anexo 6. Resultados Pregunta N°5 Benefician.	75
Anexo 7. Resultados Pregunta N°5 Limitan.	76
Anexo 8. Resultados Pregunta N°6.....	77
Anexo 9. Resultados Pregunta N°7.....	78
Anexo 10. Resultados Pregunta N°8.....	79
Anexo 11. Resultados Pregunta N°9.....	80
Anexo 12. Resultados Pregunta N°10.....	81

Resumen

Para esta investigación se tomó como objeto de análisis las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, con el propósito de examinar cómo influyen los valores, el trabajo en equipo y el compromiso en la realidad escolar de tres instituciones oficiales de Bogotá: Palermo Sur, Cedit San Pablo y El Virrey José Solís.

Se contó con la participación de 51 docentes y 9 directivos, a quienes se les aplicó un instrumento de recolección de información, validado por pares académicos. Los resultados mostraron que existe una tendencia muy marcada al individualismo, donde el trabajo en equipo se limita a la participación en reuniones; el compromiso se inscribe en cumplir las funciones del cargo y ejercen el valor a la responsabilidad, en el plano laboral. Como consecuencia de lo anterior, las relaciones interpersonales se manifiestan desde la desconfianza, el miedo y la apatía.

Por ello, se estructura una propuesta de intervención, basada en los valores como elementos de la cultura, que fortalezca las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, siguiendo los lineamientos de la guía del MEN para la formulación de los planes de mejoramiento.

Palabras clave: relaciones interpersonales, colectivismo, individualismo, compromiso, trabajo en equipo, valores.

Abstract

For this research was taken as an object of analysis the relationships between principals and teachers, in order to examine how the values, the teamwork and the commitment influence the school reality of three official institutions of Bogota: Palermo sur, Cedit San Pablo and El Virrey Jose Solis.

The participants were 51 teachers and 9 managers; an instrument validated by academic peers, was applied to them. The results showed that there is a marked tendency to individualism, where

teamwork is limited to participation in meetings; the commitment is seen only as the fulfillment of the job functions, and values is just seen as responsibility in, labor. As a result of the above, relationships are full of mistrust, fear and apathy.

Therefore, it was made a proposal for intervention, based on the values as elements of culture, to strengthen interpersonal relationships between teachers and administrators, taking into account the lines of the MEN guide for formulating improvement plans.

Key Words: Interpersonal Relationships, Collectivism, Individualism, Commitment, Teamwork, Values,

Introducción

Para los autores de la presente investigación no representó mucho esfuerzo ponerse de acuerdo sobre el tema objeto de estudio. A los tres, directivos docentes del sector oficial, les interesa hacer de sus instituciones educativas un espacio de trabajo agradable, donde los aportes de todos los actores sean reconocidos y se vivencien valores en el trato cotidiano, como expresión de una cultura escolar cimentada en la visión antropológica: el reconocimiento y respeto a la persona.

Los autores se identifican con la concepción de educación expresada por (Sandoval & Garro, 2012), al señalar que ésta:

Debe partir de un hondo conocimiento de quién es la persona para arrojar luz sobre las instituciones educativas, los actores escolares y los procesos de formación en los distintos ámbitos de la sociedad, susceptible de dar renovado sentido a la vida social. (p.249)

Al aludir en un juicioso estudio a la teoría relacional de Pier Paolo Donatti.

Por ello, se toma como ejes de referencia el trabajo en equipo, el compromiso y los valores institucionales que, según (Hofstede, Hofstede&Minkov, 1991), identifican la tendencia cultural de un grupo dependiendo del mayor o menor peso que le concede al binomio individualismo – colectivismo; por ejemplo, si en un determinado grupo o colectivo prima “la conciencia del yo, el derecho a la privacidad, la opinión personal, la palabra yo es indispensable, donde las tareas prevalecen sobre la relación, y donde el propósito de la educación es aprender cómo aprender” (p. 34), se está frente un paradigma individualista.

Por contrario, si lo relevante es la conciencia del nosotros, el sentido de pertenencia, la preservación de la armonía, las opiniones son predeterminadas por un grupo donde se evita la

palabra yo, donde las relaciones prevalecen sobre las tareas, se encuentran los agentes sociales ante un ambiente donde predomina el colectivismo o el desarrollo del grupo.

Al delimitar el propósito investigativo a la caracterización de las relaciones interpersonales entre docentes y directivos docentes, se pretende llamar la atención sobre la importancia que revisten en el acontecer escolar, no sólo por el saber técnico específico, sino como ejemplos del “deber ser” ético en el ejercicio profesional docente.

1. Capítulo 1. El problema y su justificación

1.1. Antecedentes

El mundo vive una época de cambios vertiginosos en todos los aspectos de la actividad humana. En las artes, las ciencias, la economía, la industria, etc., todo transcurre de forma rápida y acelerada. La institución escolar y, concretamente, la tarea educativa que cumple por esencia, no puede ser ajena a esos cambios. Sus actores: docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia y la sociedad en su conjunto reclaman también cambios que le permitan sostenerse en el ideario colectivo como fuente de esperanza. Como espacio donde aún es posible soñar y construir futuro.

De ahí que sea importante mirar cómo la escuela enfrenta esos retos en el papel formativo para el hombre del siglo XXI, desde el enfoque “multidimensional del derecho a la educación, que incluye el derecho a aprender y a recibir un buen trato en el sistema escolar” (UNESCO, 2011, p. 12). La formación de ese nuevo ser requiere volcar la atención hacia la persona en todas sus potencialidades y relaciones.

Aunque se reconoce a todo nivel que el “factor humano” juega un rol esencial en un proceso educativo, aun así no abundan los estudios que se detengan, por ejemplo, a investigar las relaciones interpersonales entre directivos docentes y docentes como elemento de la cultura institucional, asumir su caracterización y mostrar lo relevante que resulta en el logro de los objetivos escolares.

Algunos se refieren a la competencia profesional del docente y su posibilidad de influir en el aprendizaje de los estudiantes (Barber & Mourshed, 2007). Otros enfatizan en la necesidad de retener o vincular al sistema personas a quienes se les garantice formación permanente, para

asegurar un recurso humano conectado con los cambios de los tiempos que corren (OCDE, 2009).

Incluso, en los estudios sobre clima institucional, también en ocasiones se soslaya indagar sobre las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, aunque se reconozca que un clima institucional que facilite un mejor proceso de enseñanza –aprendizaje de los estudiantes, debe considerar “la satisfacción de los docentes respecto a su labor y una alta capacidad para prevenir y solucionar los problemas de convivencia escolar e indisciplina” (Martinic&Pardo, 2003, p. 13).

Sin embargo, existen estudios en los que se muestra cómo las relaciones interpersonales entre directivos y docentes influyen en los resultados escolares. Vale mencionar a (Tschannen, Bates, Talsma&Guo, 2012), quienes se refieren a la manera cómo las relaciones de mutuo entendimiento crean una atmósfera favorable para el aprendizaje y, en general, para la calidad educativa.

Del mismo modo, (Jhon& Taylor, 2014), indican que el estilo de liderazgo de los directivos, el clima escolar y el compromiso organizacional de los docentes están estrechamente interrelacionados, por cuanto se percibe un mayor compromiso de parte de los docentes, con un liderazgo caracterizado por una alta consideración de la persona.

Así mismo, es relevante mencionar el estudio adelantado por (Calik, et al., 2012) en donde se expresa que el tipo de liderazgo del directivo tiene un impacto directo y significativo en el desempeño laboral del docente.

A nivel nacional, el Ministerio de Educación privilegia la eficacia y la eficiencia en el desempeño laboral de docentes y directivos docentes, como factores que inciden en la calidad de la educación. En la Guía 31, Manual de la evaluación de desempeño docente, se precisa que la evaluación busca “recoger los saberes, habilidades, actitudes y valores que se hacen evidentes en

los diferentes contextos” (MEN, s.f., p. 10); sin desarrollar algún párrafo sobre relaciones interpersonales en la realidad escolar.

Por su parte, la Secretaría de Educación Distrital en el informe de resultados, Prueba Comprender 2010, aplicación definitiva, analiza los factores asociados a la función del ejercicio de la rectoría en los colegios y, en el factor 1: Satisfacción Laboral, señala que uno de los aspectos que incide en la satisfacción laboral son “las relaciones con los subalternos”, sin determinar la caracterización de dichas relaciones, su tipología o incidencia en la gestión educativa. En el apartado referido a los docentes, se contempló, en dicho estudio, el indicador “relaciones interpersonales entre docentes”, ligado a las exigencias que estos hacen a los estudiantes en el quehacer pedagógico .

Surge, eso sí, como problemática referida a los docentes, “la falta de compromiso con la calidad de la educación (...) dificultades en las relaciones interpersonales entre docentes”. Lo mismo que “el trato diferencial de las directivas con algunos docentes (...) el irrespeto a los derechos de estudiantes y docentes”, como factores que pueden desdibujar el desempeño de los directivos escolares (SED, 2011).

Vale la pena mencionar, por ejemplo, el estudio realizado por (Niño, 2015), donde se concluye que el clima escolar del IED Diego Montaña Cuellar está caracterizado por buenas relaciones interpersonales entre docentes y directivos y, elementos como el respeto, la empatía, la comprensión y la tolerancia son importantes para alcanzar esta condición.

La revisión bibliográfica permite apreciar la pertinencia de la investigación y el aporte que puede hacer para mantener vigente la necesidad de asumir con mayor dedicación las relaciones interpersonales en el ámbito educativo, particularmente las que se dan entre directivos y

docentes, vistas desde la óptica del individualismo vs colectivismo de Hofstede, como uno de los elementos de la cultura institucional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Planteamiento del problema

Las diferentes interacciones al interior de la comunidad educativa reflejan el rumbo que sigue el proceso pedagógico y, aquellas que se generan entre directivos y docentes, determinan en gran medida la buena marcha o no del establecimiento educativo.

En dichas relaciones se presentan interacciones de diferente orden y naturaleza; unas veces de cooperación, confianza, respeto e identidad de propósitos y objetivos colectivos y, entre otras, de desconfianza, miedo e individualistas. En la mayoría de ocasiones, se dificultan o tropiezan por la falta de disposición para el trabajo en equipo, ausencia de compromiso y la falta de vivencia de valores compartidos. Igualmente, las acciones individualistas, aisladas y el afán de protagonismo personal, dejan de lado el trabajo colaborativo (colectivo, en equipo) y no se aporta al logro de los objetivos comunes, más allá de lo estrictamente debido.

Todo lo anterior cobra sentido en los establecimientos educativos, tanto que, en la evaluación institucional anual, capítulo correspondiente a la gestión directiva y académica, de manera recurrente se menciona la queja tanto de docentes como directivos, referida a la falta de diálogo, de comunicación y reconocimiento del trabajo realizado. Es común, en las tres instituciones, la aspiración de contar con un mejor trato en las relaciones interpersonales, más cercanas, horizontales y humanas, porque, muchas veces, la comunicación interpersonal es mecánica, referida a lo estrictamente laboral, sin propiciar espacios que generen confianza, afecto y

apertura emocional, que comprometa la integralidad del ser en el logro de los objetivos misionales.

Por ello, la propuesta está orientada a fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, fundamentada en los valores, el compromiso y el trabajo en equipo como elementos esenciales de la cultura institucional.

1.2.2. Pregunta

¿Cómo influyen los valores, como elementos de la cultura, en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos en tres instituciones educativas de Bogotá?

1.3. Justificación

La tarea educativa entendida como “la acción recíproca de ayuda al perfeccionamiento humano, ordenado intencionalmente a la razón, y dirigido desde ella, en cuanto que promueve la formación de hábitos éticamente buenos” (Altarejos, 2003, p.18), parte de la consideración que se trata de una acción netamente humana. Es en la interacción relacional como ocurre el proceso educativo; por tanto, la visión antropológica es inmanente a la acción formativa, como ayuda en el crecimiento y desarrollo personal.

Para (Castro, Giraldo&Álvarez, 2010) “la interacción de los sujetos en los procesos educativos formales se expresa mediante prácticas, creencias, concepciones, percepciones y actitudes que van configurando las representaciones de la cultura institucional” (p.62). Por ello, es muy importante investigar la forma como se manifiestan las relaciones interpersonales en una institución educativa, particularmente entre directivos y docentes, por su incidencia en el liderazgo y orientación de los procesos pedagógicos.

Es útil determinar la forma como se suceden dichas relaciones en el espacio escolar, para analizarlas en su complejidad, comprenderlas y formular algunas estrategias que puedan ayudar a mejorarlas, en beneficio del colectivo y, por ende, de los estudiantes en particular y de la comunidad educativa en general. Es claro que una institución donde imperen unas relaciones interpersonales fluidas, respetuosas, cordiales, que se reconozcan los aportes individuales al interés colectivo, etc., tiene mayores posibilidades de desarrollar una tarea formativa de calidad.

1.4. Alcances y proyección del trabajo

En el desarrollo del presente trabajo se pretende que emerjan las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, que muchas veces permanecen ocultas en el formalismo de las reglas sociales, pero que erosionan la estructura escolar con los comentarios de pasillos, en la difusión de rumores o en expresiones claras de malestar e insatisfacción con los compañeros o directivos. Hacer visible la evolución alcanzada de esa capacidad natural de relación y comunicación humana llamada “socialidad” (González & Carbajo, 2010), que denota madurez en la persona, aquilatada en la interacción social.

La tarea educativa, de por sí compleja, tiene que ocuparse de la manera cómo se suceden esas relaciones en su cotidianidad. Mirar en profundidad las habilidades que demuestran los actores en la misión de “saber, crear y gestionar relaciones”, según (Donatti, 2006, p. 41), como imperativo del individuo en la vida social.

Aunque la temática ofrece una amplitud de posibilidades para su estudio: desde la incidencia de las condiciones laborales del docente en la calidad educativa, pasando por estilos de liderazgo y comunicación escolar hasta organización y ejercicio del poder en la institución escolar, etc., la atención se centra en las relaciones interpersonales (de docentes y directivos docentes) para reconocer el papel preponderante que juegan en el propósito educativo.

Por supuesto que no se agota el objeto de estudio y queda abierto un campo interesante para profundizar en investigaciones posteriores. Representa, eso sí, una porte al análisis de la realidad escolar, concretamente las relaciones humanas que se viven en el ambiente educativo.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de intervención basada en los valores como elementos de la cultura, que fortalezca las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de los Colegios Distritales Palermo Sur, Cedid San Pablo y el Virrey José Solís.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los valores que se plantean en el PEI de cada una de las instituciones objeto de estudio.
- Identificar a través de un diagnóstico, los valores que se vivencian en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de los colegios mencionados.
- Realizar una propuesta que mejore las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, fundamentada en los valores como elementos de la cultura institucional.

3. Capítulo 2. Marco Referencial

3.1. Marco Contextual

CED Palermo Sur

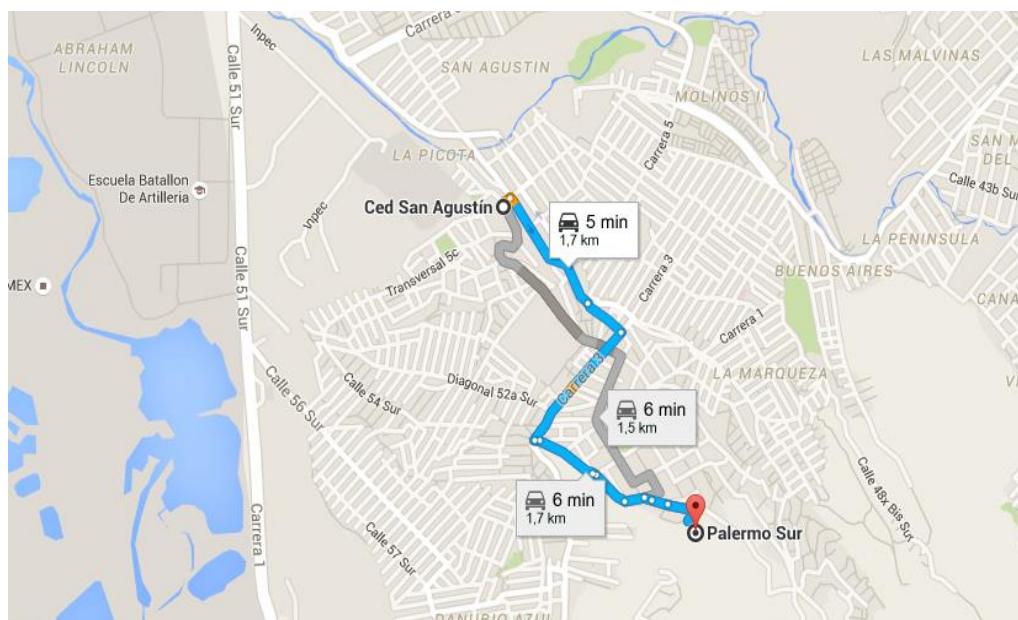


Figura 1. Ubicación de la Institución Palermo Sur en la Localidad 18

Fuente: Google Imágenes

El CED Palermo Sur está ubicado en la Localidad 18 de Rafael Uribe Uribe. Es una institución educativa de carácter oficial (Distrital) que ofrece servicios de educación de primera infancia y básica primaria; ubicada en el barrio Palermo Sur, unidad de planeación zonal 55 – Diana Turbay (Ver Figura 1). En la actualidad atiende aproximadamente 1.450 estudiantes, en jornadas mañana y tarde; cuenta con cuatro directivos docentes (Un Director y tres Coordinadores), 19 docentes de aula en cada jornada, un docente de apoyo en inglés, un docente en informática, un docente orientador por jornada y un docente de apoyo para necesidades

educativas especiales, que cubre las dos jornadas. La población es, en su mayoría, de estratos uno y dos, con alta demanda de servicios escolares. El nombre del PEI es: “La formación en valores y la adquisición del conocimiento a través de la expresión artística y el desarrollo de habilidades comunicativas.” Y, los valores institucionales son: respeto, responsabilidad, tolerancia y honestidad.

3.1.1. Colegio el Virrey Jose Solis IED

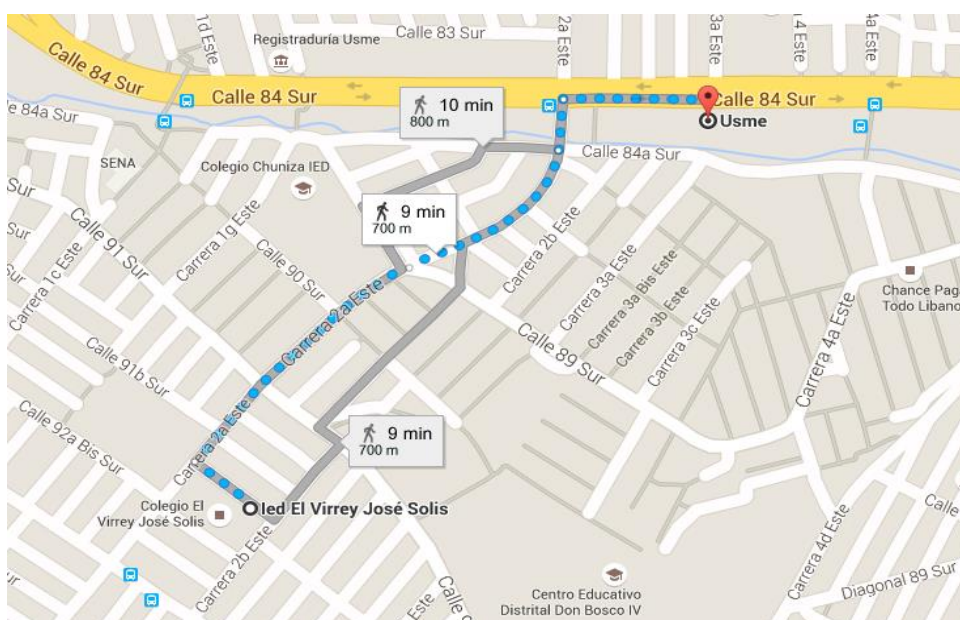


Figura 2. Ubicación de la Institución El Virrey José Solís en la localidad 5

Fuente: Google imágenes

El colegio El Virrey José Solís IED está ubicado en la localidad quinta de Usme. Es una institución educativa de carácter oficial (Distrital) que ofrece servicios de educación de primera infancia, básica primaria, básica secundaria y media, ubicada en el barrio El Virrey, unidad de planeación zonal 58 (Ver Figura 2). En la actualidad atiende 1.400 estudiantes, aproximadamente, en jornadas mañana y tarde; cuenta con cuatro directivos docentes (Un Rector y tres Coordinadores), 27 docentes de aula en cada jornada, un docente de apoyo en Ed. Física, un

docente orientador por jornada y un docente de apoyo para necesidades educativas especiales para la jornada mañana. La población es, en su mayoría, de estrato uno y con alta demanda de servicios escolares. El PEI es “La formación en valores y la orientación a la gestión empresarial proyectada al desarrollo de la responsabilidad social”. Los valores institucionales son: honestidad, responsabilidad y compromiso.

3.1.2. CEDID San Pablo IED

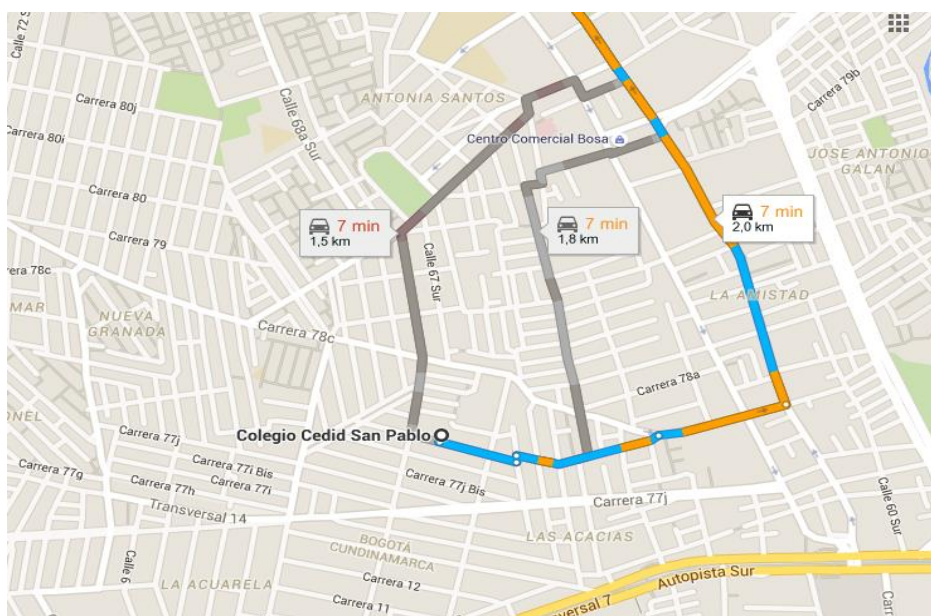


Figura 3. Ubicación de la Institución Cedid San Pablo en la localidad 7

Fuente: Google imágenes

El CEDID San Pablo está ubicado en la Localidad séptima de Bosa, barrio San Pablo 2º Sector, unidad de planeación zonal 85 Ver gráfica 3. Es una institución oficial dependiente de la Secretaría de Educación del Distrito. En la actualidad ofrece educación técnica a 4.800 estudiantes, desde grado cero hasta grado undécimo, en tres jornadas: diurna (mañana, tarde) y nocturna, distribuidos en tres sedes.

Los alumnos provienen de familias disfuncionales; un 40% son de padres separados, su contexto socioeconómico pertenece a los estratos uno y dos, con un 0,05% del estrato tres. Estos niños, niñas y jóvenes en la mayoría son habitantes del sector, sólo un 15% proviene de otras localidades. El PEI es “desarrollo humano, ciencia y tecnología”; el colegio ofrece formación técnica orientada desde ambientes de conocimiento específicos: *el ambiente integral*: con la modalidad industrial y sus especializaciones en diseño tecnológico, electricidad y electrónica; *el ambiente lógico creativo*: con dos modalidades informática y gestión empresarial, además, en éste mismo ambiente existe la modalidad de matemáticas, desde el componente académico que refuerza el desarrollo del pensamiento lógico.

En estas modalidades los jóvenes estudiantes desarrollan proyectos productivos empresariales como: diseño digital, diseño tecnológico, instalaciones eléctricas y microempresas. En la jornada nocturna la organización curricular es por ciclos, de manera que el estudiante hace dos cursos en un año y el plan de estudios está organizado para formar y otorgar el título de bachiller en Educación Técnica.

3.2. Marco teórico

3.2.1. Conceptos de cultura

Las relaciones interpersonales se insertan en la cultura institucional, entendida como, el conjunto de creencias, ritos, visiones de mundo, costumbres, etc. compartidas por las personas, con carácter de permanencia que se viven en el interior de una organización. Al respecto, (Schein, 1985) presenta un concepto de cultura descrito como:

Un modelo de creencias básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración

interna - que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, por lo tanto, pueden ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir estos problemas. (p.9)

En un proceso de decantación que busca precisar aún más los rasgos definitorios, precisa (Schein, 1985):

La cultura es un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento; que es constantemente actuado y creado por nuestras interacciones con otros y modelada por el comportamiento del liderazgo (...) un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y constriñen el comportamiento. (p.1)

El profesor (Hofstede, 1991), define la cultura nacional como “la programación colectiva de la mente humana que distingue un grupo o categoría de personas de otro” (p.21). Es decir que la cultura es lo que tienen en común la mayoría de miembros de un grupo y les permite distinguirse de otros. Entre lo individual – la personalidad- y lo universal – la naturaleza humana- se encuentra lo cultural que es propio de un grupo determinado y es aprendido socialmente.

En este sentido también se puede afirmar que estas características comunes se transmiten de una generación a otra. Aquí lo que hacen los padres es transmitido a sus hijos creando un vínculo intergeneracional donde hay una transferencia de cultura. Esto no significa que la cultura de las naciones no cambie sino que a este nivel los cambios son muy lentos y se dan principalmente en los elementos de la cultura que son menos evidentes como son los valores.

A nivel de las organizaciones, se puede definir la cultura de una manera más precisa ya que la complejidad no es la misma que la de una nación. Schein (1985), por ejemplo, afirma que la cultura a nivel organizacional es “el aprendizaje acumulado y compartido por un grupo determinado”. Este aprendizaje encierra los elementos “cognitivos, emocionales y

comportamentales” de un grupo determinado. Por lo tanto, para que se den estos elementos debe haber una “historia de experiencia compartida” que dará consistencia y estabilidad al grupo.

Para ser más preciso con su definición, Schein hace uso de una analogía en la que dice que “la cultura es para un grupo lo que la personalidad o el carácter es para una persona” (p. 8). Así como la personalidad determina el comportamiento de las personas, así también la cultura determina el comportamiento de un grupo determinado.

En este sentido se puede afirmar que es a la luz de la cultura organizacional que se pueden comprender mejor los fenómenos de conflicto que se generan y afloran a nivel de las relaciones interpersonales dentro de un grupo determinado. Es aquí donde radica la importancia de profundizar en el estudio de la cultura organizacional.

Schein (1985) afirma que existen unos niveles de la cultura en los que están los artefactos en el nivel superior – fáciles de observar, pero difíciles de descifrar -, luego emergen los valores y creencias adoptadas y en el nivel inferior aparecen los supuestos básicos – sentimientos, percepciones, pensamientos y creencias tomadas por ciertas y que son inconscientes - donde se cimientan las acciones y los valores de una organización y que son no negociables.

En este mismo sentido, Hofstede (1993) hace una distinción entre las cuatro esferas que describen la cultura: símbolos, héroes, rituales y valores. En el nivel más profundo se encuentran los valores. Es decir que los valores son precisamente los elementos menos evidentes de la cultura en contraposición con los símbolos que serían los elementos más notorios de la cultura de una organización.

Todos estos elementos de la cultura son los que permean las relaciones interpersonales y definen qué formas de relación son las más apropiadas para mantener una organización saludable, productiva y segura. A este nivel de análisis se puede ver que la cultura puede mostrar cómo los

superiores se relacionan con sus subalternos, cómo los subalternos se relacionan entre sí y cómo estos se relacionan con sus superiores.

Asimismo, en cuanto a las relaciones laborales dentro de la organización, la cultura muestra qué priorizan los directivos en su organización: si los resultados o los procesos, si lo rutinario o lo innovador, si lo individual o lo colectivo, si la rigidez o la flexibilidad.

Si se observa la organización en relación con su entorno la cultura también puede mostrar cómo son sus relaciones con los clientes, con sus proveedores, con sus accionistas y en general con su comunidad.

Además de lo anterior, es importante resaltar que existen otra serie de factores que influyen de manera directa la cultura organizacional: el tamaño y la complejidad de una organización, los requerimientos legales, los fines que persiguen los accionistas y, por supuesto, el tipo de actividad a la que se dedica la organización. Dependiendo de cada uno de estos factores existen también formas distintas de resolver sus problemas, que son aceptadas y compartidas por sus miembros como válidas dentro de su organización porque han resultado históricamente eficaces y la han hecho exitosa.

La cultura organizacional está también determinada por la personalidad de sus empleados. Si vemos que esta personalidad es producto de ese aprendizaje cultural acumulado de sus experiencias en sus relaciones familiares, laborales, de compañeros de grupo, de la escuela etc. , vemos que necesariamente la suma de esas personalidades produce un impacto en la cultura de la organización. Aunque es necesario precisar que la cultura no es la suma de esas personalidades. La organización puede tener un número significativo de empleados innovadores y aun así esto no garantiza necesariamente que la cultura de esa organización esté caracterizada por la innovación. Esto sucede porque en las relaciones interpersonales que se den entre ellos se pueden

presentar diferentes situaciones – fricciones, desconfianza, celos – que no propicien el trabajo en equipo.

El profesor (Hofstede, 2010) dirigió una de las investigaciones más completas sobre cómo los valores son influenciados por la cultura en el lugar de trabajo. Él analizó una gran base de datos con los valores de los empleados recogidos dentro de IBM entre 1967 y 1973. Los datos correspondían aproximadamente a 50 países del mundo. Teniendo en cuenta estos datos (Hofstede, 1993) creó el modelo de las cinco dimensiones para identificar patrones culturales de cada grupo; estas dimensiones son las siguientes: distancia al poder, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, aversión a la incertidumbre, orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo.

La distancia al poder, expresa el grado al cual los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder sea distribuido inequitativamente; el individualismo vs colectivismo describe la cultura desde la menos estructurada a la más integrada; la masculinidad vs feminidad refleja la preferencia que tiene una sociedad por el logro, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material por el éxito (masculinidad) o la preferencia por la cooperación, la modestia, el cuidado por los débiles y la calidad de vida (feminidad); la aversión a la incertidumbre refleja el grado de tolerancia de una cultura a la ambigüedad y a la aceptación del riesgo; la orientación a largo plazo vs la orientación a corto plazo hace referencia a cómo cada sociedad mantiene los vínculos con su propio pasado mientras afronta los retos del presente

y del futuro. Las sociedades priorizan de manera distinta estas dos metas existenciales (Hofstede 2010).

Para los propósitos de esta investigación, se tomó la dimensión de la cultura de individualismo vs colectivismo. Esta dimensión se refiere a la manera como las personas se definen a sí mismas y sus relaciones con otros (ver Tabla 1).

3.2.2. Características de la Dimensión Individualismo Vs Colectivismo de Hofstede

La cultura es un rasgo característico de la acción humana, que implica aporte y aprendizaje, en procura de crear las mejores condiciones para el desarrollo de la vida y el crecimiento personal y social, fundamentado en valores.

En una cultura con predominio del individualismo, el interés del individuo prevalece sobre los intereses del grupo, los lazos entre los individuos son frágiles y las personas cuidan de sí mismas y de sus familiares cercanos. Mientras que, en una cultura colectivista por el contrario, el interés del grupo prevalece sobre el interés individual. Las personas se integran a través de lazos fuertes y cohesivos que se mantienen a lo largo de la vida con el propósito de protegerse a cambio de una lealtad inquebrantable (Hofstede, 1993).

Tabla 1. *Individualismo Vs. Colectivismo*

Individualismo	Colectivismo
----------------	--------------

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conciencia del yo, la identidad está basada en lo individual. <input type="checkbox"/> Opiniones privadas. <input type="checkbox"/> Cumplir obligaciones para sí mismo. <input type="checkbox"/> Las tareas están por encima de las relaciones. <input type="checkbox"/> Lo importante es la autonomía y la variedad. <input type="checkbox"/> La vida laboral y privada están separadas. <input type="checkbox"/> La promoción está basada en los resultados. <input type="checkbox"/> El pensamiento individualista se diluye en lo general. <input type="checkbox"/> La movilidad ocupacional alta. | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conciencia del nosotros, la identidad está basada en el sistema social. <input type="checkbox"/> Las opiniones están predeterminadas por el grupo. <input type="checkbox"/> Cumplir obligaciones para con el grupo. <input type="checkbox"/> Las relaciones están por encima de las tareas. <input type="checkbox"/> Lo importante es la armonía entre los miembros del grupo. <input type="checkbox"/> La vida laboral y la privada están combinadas. <input type="checkbox"/> La promoción está basada en la lealtad y la antigüedad. <input type="checkbox"/> El pensamiento colectivo se enfoca en el grupo. <input type="checkbox"/> Movilidad ocupacional baja. |
|---|--|
-

Fuente: elaboración propia

3.2.3. Implicaciones de la dimensión individualismo vs colectivismo de Hofstede en el ambiente escolar

La institución educativa, como espacio de aprendizaje donde ocurren diversas interacciones, refleja de manera extraordinaria la influencia de la cultura individual y colectiva de sus actores. Aquellas que se dan entre docentes y directivos, constituyen modelo y ejemplo que repercute en la comunidad, por la posición de privilegio en cuanto a la formación profesional que ellos ostentan. De ahí que, sea pertinente mirar las implicaciones de la dimensión individualismo vs colectivismo de Hofstede en el espacio escolar.

3.2.3.1. *En las relaciones interpersonales de directivos y docentes*

Las relaciones interpersonales son el fundamento del crecimiento personal, dado que es a través de estas interacciones que las personas logran enriquecerse con aquello que no son: el alter y el otro. En este sentido, (Rodríguez & Bernal, 2005) afirma que “la relación con otras personas no es entonces un añadido, un suplemento del ser personal, sino la índole misma de la existencia personal, que reclama a otras personas para realizarse plenamente en coexistencia con ellas” (p.77).

En el desenvolvimiento de la gestión educativa es necesario prestarle la debida atención a las relaciones interpersonales que se presentan entre directivos y docentes. Son estos dos actores personajes fundamentales en la orientación de la acción formativa que está llamada a desarrollar una institución; descuidar, desatender o pasar por alto esta realidad relacional, puede conducir a tensiones negativas para el trabajo tanto de directivos como docentes, que inciden en forma perjudicial en el logro de los objetivos misionales.

Es particularmente dicente, el llamado que hace (Bernal, et al., 2009) al señalar que “las relaciones interpersonales se desenvuelven desde una profunda actitud humana, hoy frecuentemente olvidada por su casi absoluto desuso en las relaciones sociales ordinarias: la confianza” (p.49).

Igualmente, es enfático al señalar que las crisis institucionales son crisis personales.

Planteamiento que desglosa en Tabla 2.

Tabla 2. *Las Crisis institucionales son crisis personales*

Trascendentales	Coexistencia	Libertad	Conocer	Amar
-----------------	--------------	----------	---------	------

		Confianza	Integridad	Veracidad	Compromiso
Crisis personal		Soledad (desarraigo)	Esclavitud	Mentira/Ignorancia	Miedo
Trascendentales Dualidad	afecta +	Efusividad	Esperanza	Optimismo	Alegría
Crisis personal	afecta -	Vacío	Desánimo	Pesimismo	Tristeza
Principios que fomentan los trascendentales		Solidaridad	Responsabilidad	Fidelidad	Compromiso
instituciones afectadas por la crisis personal		Sociedad Civil	Empresa	Universidad	Familia
agentes educativos		Amigos / ciudadanía	Directivo / trabajador	Profesor / Alumno	Padres / Hijos
Crecimiento de los trascendentales (virtudes)		Gracia	Esperanza	Fe	Caridad

Fuente: (Bernal, et al., 2009)

Donde se aprecia que la crisis personal genera aislamiento, “soledad (desarraigo)”, es en el nivel de las relaciones con el otro; es decir, en la coexistencia. Impide también el ejercicio de la libertad personal, lo cual conlleva “a la esclavitud”, manifestada en los vicios, en la falta de autonomía y que los actos sean guiados por las emociones preferencialmente. En el plano del conocimiento, se entroniza “la mentira / ignorancia” ante la dificultad de cultivar hábitos y favorecer el desarrollo de virtudes; finalmente, en el radical esencial o fundamental del ser humano que es el “Amar” se guía por el miedo, y, en consecuencia, no hay trascendencia ni relaciones que conduzcan al perfeccionamiento del ser humano.

Lo anterior permite que el debate se ubique conceptualmente en la necesidad de reconocer que las relaciones interpersonales entre directivos y docentes suceden como una consecuencia de la

visión antropológica de la acción humana. Las personas como seres educables interactúan en una relación de crecimiento y de perfeccionamiento humano de mutua interdependencia. Al respecto (Sandoval, 2008) refiere que: “elegir el enfoque antropológico es la exigencia que demanda la sociedad globalizada a todas las organizaciones para reconfigurar la sociedad” (p.144).

Privilegiar el enfoque antropológico en la gestión de las instituciones educativas; es decir, centrar la mirada y la acción en la persona como eje de la tarea formativa implica reconocer, sencillamente, que el acto pedagógico es desarrollado por seres humanos. Tanto el alumno como el docente, los padres de familia, la comunidad educativa en general, son actores esenciales en esa inter-relación, concernidos al logro de unos propósitos comunes; al decir de (Sandoval, 2008), la persona formada como ideario del proyecto educativo.

Se requiere, entonces, una comunidad que asuma de manera decidida, comprometida moralmente con los principios orientadores de su proyecto institucional. Un tipo de relaciones interpersonales entre directivos y docentes que contribuyan al logro de los objetivos misionales e incidiendo positivamente en la cultura.

Al considerar que “la responsabilidad del directivo se extiende a la buena marcha de su organización y a el desarrollo de sus colaboradores” (Polo& Llano, 1997); se precisa la dimensión de la gestión institucional del directivo, no solo para liderar y trazar las líneas generales de la acción sino también para promover relaciones interpersonales, especialmente con los docentes, a fin de lograr el crecimiento personal. Lo anterior implica también “darse cuenta que el trabajo es instrumental para la familia y para la persona y no al revés” (Chinchilla& Pérez,1991), aspecto esencial de la vida cotidiana de la persona.

3.2.4. Trabajo en equipo y liderazgo

Según (Alles, 2002):

El Trabajo en Equipo es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone la facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. (p.42)

En ese sentido, trabajo en equipo implica compartir visiones, objetivos y metas con un grupo de personas. Donde el aporte de todos los involucrados es fundamental para avanzar en la misma dirección, porque muchas cosas se pueden lograr actuando aisladamente, de forma individual, pero, mediante el trabajo conjunto se obtienen resultados de mayor impacto. Por ello, al hablar de trabajo en equipo surge la necesidad de indagar por las cualidades del líder, que aglutine las energías y propuestas en favor del proyecto común.

Según (Adair, 2014), se le atribuye a Confucio la enumeración de las cualidades que hacen un buen líder: jerarquía, respeto al superior, trabajo en equipo y disciplina. Además, el líder debe ser una persona que trate a los otros con dignidad y respeto, de tal manera que, inspire confianza a sus seguidores. Igualmente, las cualidades deseables de un buen líder serían: integridad, respeto, responsabilidad, equidad, atención y ciudadanía; alguien que sea capaz de formar a otros que puedan reemplazarlo, con la capacidad de identificar fortalezas y debilidades en quienes puedan ser sus sucesores, para desarrollarlas de manera que, puedan dar continuidad a todos los procesos.

Adicionalmente, la definición de trabajo en equipo implica indagar en las cualidades del líder. Se le atribuye a Confucio la enumeración de las cualidades que hacen un buen líder: Jerarquía, respeto al superior, trabajo en equipo y disciplina. Además, el líder debe ser una persona que trate a los otros con dignidad y respeto, de tal manera, que inspire confianza a sus seguidores.

Igualmente, las cualidades deseables de un buen líder serían: integridad, respeto, responsabilidad, equidad, atención y ciudadanía. Alguien que sea capaz de formar a otros que puedan reemplazarlo; con la capacidad de identificar fortalezas y debilidades en quienes puedan ser sus sucesores para desarrollarlas de manera que puedan dar continuidad a todos los procesos.

Un líder podría ser definido como aquel que tiene la capacidad de conseguir una meta común o como la capacidad de ser seguido; es decir, generar nuevos liderazgos que asuman la conducción de las instituciones. Por tanto, la mejor manera de definir a un líder no debe ser en forma individual, sino en el contexto de su equipo de trabajo. Con lo cual el liderazgo no se debe entender en términos de influencia, sino de cooperación; debe tener la capacidad de recibir las sugerencias y opiniones de su equipo de trabajo y juntos alcanzar una meta común en favor de la organización.

3.3. El compromiso en la acción educativa

Quienes asumen habitualmente como profesionales la labor de educar, despliegan una tarea que exige el concurso de muchas cualidades personales. No sólo deben poseer el conocimiento técnico, propio del área o disciplina de su especialidad, sino condiciones humanas éticas para cumplir con el propósito formativo de sus educandos.

Los docentes y directivos docentes, según (Altarejos, 2003), desde la reflexión del propio quehacer profesional y teniendo presente la noción de ayuda que acompaña ese quehacer, deben poseer cinco características que permiten identificar un genuino ejercicio profesional; estas cualidades son: competencia, iniciativa, responsabilidad, compromiso y dedicación.

Todas estas características contribuyen a la configuración en la persona de una forma particular de actuar, denominada, por (Altarejos, 2003), el “ethos” o carácter, modo de ser personal auto adquirido en el ejercicio cotidiano de la libertad.

A través de la repetición constante, pero libre, de acciones encaminadas a elegir lo bueno, la persona crece en fundamentos éticos. Crecimiento que, a su vez, impacta positivamente su ejercicio profesional, imprimiéndole unas características específicas a su desempeño laboral docente, en éste caso, unas características específicas propias.

Entre todas esas cualidades se profundiza un poco más en el análisis, concerniente al compromiso que, según la (Real Academia Española, s.f.), se origina del latín *compromissun*, palabra dada, obligación contraída. Con lo cual se enfatiza la libre decisión personal de asumir una responsabilidad frente a sí mismo y frente a los demás.

Según (Rodríguez & Aguilera, 2006):

El compromiso es una característica básicamente inobjetiva y reacia a toda estandarización por su misma naturaleza; un compromiso sólo puede entenderse como un acto enteramente personal en el que cada quien se implica en aquello que realiza, dotando a la acción de una dimensión que va más allá de lo estrictamente estipulado. Al tratar las otras dimensiones, no es posible hablar de ellas sin el referente a esta característica; el compromiso arroja luz, ilumina e impulsa las demás caracterizaciones. (p.13)

Igualmente, (Polo & Llano, 1996) sostienen que:

Desde esta característica es como cabe hablar de excelencia profesional, inscribiéndose en la dimensión subjetiva del trabajo que va más allá de la dimensión objetiva, lo que conlleva a la necesidad de ser un buen profesional para llegar a ser un profesional bueno. El compromiso supone desbordar las expectativas que presenta la dimensión objetiva, superando así la mera eficacia productiva y resaltando justamente el carácter asistencial que acompaña a la profesión. (p.107)

3.3.1. Los valores como elementos de la cultura

El concepto de valor como resultado de procesos sociales es un aporte de la antropología, la sociología y de la psicología social. Estas nuevas disciplinas se encargaron de desligar la concepción de valor como parte de la conciencia individual y vincularlo con la cultura, de construcción colectiva; de tal modo que, el valor aporta a la persona una forma de concebir el mundo, refleja una manera específica de asumir la vida y un modo de comportamiento o de conducta.

Para (Rokeach, 2008), aunque reconoce una estructura simbólica en la configuración del valor, que le permite al sujeto organizar, sistematizar y orientarse en su mundo social, persiste en la consideración que se trata de un asunto de conocimiento individual; señalando una tendencia cognitivista del valor. En cambio para (Hoyos&Martínez, 2004, como se citó en Rokeach, 2008), los valores lo son por la relación que mantienen los hombres con esa realidad que les da sentido. Con lo cual se reafirma su génesis en la interacción social.

Sobre el tema de los valores, se han ocupado diferentes autores y se podría decir que la literatura sobre este tópico es abundante, puesto que, desde diferentes enfoques se aborda su estudio, ya sea para definirlos, categorizarlos, jerarquizarlos, dimensionarlos o darles el carácter relacional.

En cuanto a la concepción de valor ayudan a una mejor comprensión las siguientes: para (Marín, 1990) “Valor es toda perfección real o ideal, existente o posible, que rompe nuestra indiferencia y provoca nuestra estimación, porque responde a nuestra tendencia o necesidades” (p. 172); para (Frondizi, 1958) “El valor es una cualidad que surge de la reacción de un sujeto frente a las propiedades que se hallan en un objeto” (p. 113). En cambio para (Garzón y Garcés, 1989 como se citó en Pérez, 2008, p. 9) “Los valores son la dimensión prescriptiva que toda

presentación cognitiva lleva implícita y que el individuo utiliza cotidianamente como marco de referencia de su interacción con los demás” (p. 367).

De tal manera que, un concepto general de valor se puede resumir como la reacción del sujeto ante el estímulo del objeto en cuanto generador de algún impacto cognitivo o emocional.

En cuanto al carácter relacional del valor, se afirma que, este debe su existencia al sujeto que le otorga contenido. Por ello, no es posible hablar de valor sin referencia a la persona, que le da la razón de ser, al captarlo mediante los órganos de los sentidos o a través de la actividad cognitiva.

Es sumamente comprensible, la influencia que ejercen los valores en las relaciones interpersonales porque ponen en juego la capacidad de optar por el bien que el ser humano posee en potencia de forma natural, desarrollable y perfectible a través de la interacción social. De ahí que, en la clasificación de los valores, según (Scheller, 1942) se reconozcan los siguientes: “valores sensibles, vitales, espirituales y religiosos”, de acuerdo con la esfera humana donde mayor sea su impacto. Por su parte, (Ortega, 1991) retoman la clasificación de Scheller pero le adiciona los denominados “valores morales”.

A manera de síntesis, se puede afirmar que, los valores confieren a la persona el rasgo distintivo de humanidad que la informa. Es una atribución humana propia de la capacidad de tender al bien para sí mismo y los demás. Una sociedad supervive en la medida que los valores que sus miembros practiquen contribuyan al bienestar colectivo.

Para la presente investigación se retoma la concepción de valor como un constructo social, capaz de orientar la conducta humana, en cuanto a la tendencia al obrar ético de la persona, conforme con su proceso formativo. Es un ideal sobre el cual hay que perseverar en procura de articular el ejercicio la libertad con la responsabilidad profesional y social.

4. Capítulo 3. Metodología

4.1. Tipo de Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo descriptivo, en tanto que, pretende captar la percepción de la realidad del contexto escolar, principalmente de las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de las instituciones oficiales Cedit San Pablo, Palermo Sur y El Virrey José Solís.

Los autores (Bonilla & Rodríguez, 2005) afirman que “desde el enfoque cualitativo la realidad social es el resultado de un proceso interactivo en el que participan los miembros de un grupo para negociar y renegociar la construcción de esa realidad” (p.87).

A su vez, (Hernández, Fernández & Baptista, 2006) establecen lo siguiente:

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes. (p.530)

Adicionalmente, el trabajo se inscribe en la línea de profundización de clima y cultura institucional en la modalidad del análisis de una situación particular; por tanto, es necesario partir de un diagnóstico que permita identificar los valores incluidos en el PEI de cada institución objeto de estudio, para poder contrastarlos con aquellos que se vivencian en la realidad escolar y así determinar su influencia en las relaciones interpersonales.

De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos, se determinan los aspectos a fortalecer en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, con fundamento en los valores, el trabajo en equipo y el compromiso, como elementos de la cultura institucional.

4.2. Población

La población participante en esta investigación, está compuesta por los docentes de primaria jornada mañana y directivos de las Instituciones Educativas Cedit San Pablo, Palermo Sur y el Virrey José Solís.

4.3. Selección de la Muestra

Se seleccionaron 17 docentes de primaria y tres directivos de cada institución objeto de investigación; se eligió la jornada mañana y la básica primaria porque es la población coincidente en cada una de las tres instituciones. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. *Coincidencias en la Población de las Tres Instituciones.*

INSTITUCION EDUCATIVA	JORNADAS			NIVELES				
	MANANA	TARDE	NOCHE	PREESCOLAR	PRIMARIA	BASICA	MEDIA	SEMESTRALIZADO
CEDID SAN PABLO	X	X	X	X	X	X	X	X
PALERMO SUR	X	X		X	X			
EL VIRREY JOSE SOLIS	X	X		X	X	X		

Fuente: elaboración propia

Total de la muestra: 51 docentes y nueve directivos, a los cuales se les aplicó una encuesta de diez preguntas abiertas, enfocadas a indagar sobre la percepción del trabajo en equipo, el compromiso y los valores, subcategorías de las relaciones interpersonales, como elementos de la cultura institucional. Dicha encuesta se entregó en papel impreso a cada docente y directivo, contando con un tiempo prudencial para ser respondida de manera libre y anónima por ellos.

4.4. Fases Metodológicas

4.4.1. Consolidación del marco teórico

El marco teórico de esta investigación se estructura a partir de una revisión de los diferentes textos y autores estudiados durante la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, así como la revisión de la bibliografía proporcionada en la línea de investigación y otros autores que se incluyeron en el desarrollo de la misma. A partir de ahí, se organizan los diferentes capítulos.

4.4.2. Categorías de análisis

Con el propósito de dar coherencia y cohesión a la investigación, se construyen las categorías de análisis que muestran los temas relevantes del marco teórico. La categoría general está representada por las relaciones interpersonales; de esta a su vez, se desprenden las siguientes subcategorías: el trabajo en equipo, individualismo vs colectivismo, el compromiso y los valores. (Ver Tabla 4)

Tabla 4. *Categorías de Análisis*

Categoría	Subcategoría	Pregunta
	Trabajo en equipo (individualismo vs colectivismo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Explique en qué forma vivencia en su institución el trabajo en equipo? 2. Desde su conocimiento y experiencia, ¿qué aportes haría para fortalecer el trabajo en equipo en la institución?

Relaciones Interpersonales	Compromiso	3. Si el PEI busca la formación de personas integrales y competentes para responder a las realidades de su contexto, ¿cómo desde el trabajo en equipo se puede llevar a la práctica este propósito educativo?
		4. Desde su experiencia, ¿cómo se evidencia el compromiso hacia la institución?
	Valor	5. ¿Qué factores de las relaciones interpersonales benefician o limitan el compromiso hacia la institución?
		6. ¿Qué importancia le concede al compromiso en el logro de los objetivos institucionales?
		7. ¿Qué valores reconoce usted se vivencian en su institución?
		8. El éxito de una organización pasa por el acatamiento a los valores que la inspiran, señale cuáles serían los más importantes en una institución escolar?
		9. Indique cuáles son los valores que más benefician su práctica en el ejercicio profesional?
		10. ¿Qué aspectos de su ser personal se ven reflejados en los valores que vive en su institución?

Fuente: elaboración propia.

4.4.3. Diseño y adaptación del instrumento

La entrevista aplicada fue diseñada después de una revisión de diferentes textos y está basada en el modelo de las cinco dimensiones, para identificar patrones culturales de cada grupo, creado por Hofstede (1993); particularmente se tomó, la dimensión de individualismo vs colectivismo. Esta dimensión se refiere a la manera como las personas se definen a sí mismas y asumen las relaciones con otros.

Por ejemplo, en una cultura individualista, el interés del individuo prevalece sobre los intereses del grupo. Los lazos entre los individuos son frágiles. Las personas cuidan de sí mismas y de sus familiares cercanos. En una cultura colectivista, por el contrario, el interés del grupo prevalece sobre el interés individual. Las personas se integran a través de lazos fuertes y cohesivos que se mantienen a lo largo de la vida con el propósito de protegerse a cambio de una lealtad inquebrantable (Hofstede, 1993).

La entrevista se compone de diez preguntas: la número 1, la número 2 y la número 3 indagan sobre trabajo en equipo, para mirar a la luz de la teoría sobre individualismo vs colectivismo y según la percepción de los encuestados, cuáles elementos predominan; las dos preguntas siguientes (la número 4 y 5) se refieren a compromiso, a fin de apreciar el grado de identificación y aporte al logro de los objetivos misionales y las últimas cinco vinculadas con los valores y su vivencia en el ambiente escolar. Todo lo anterior, con el fin de establecer la influencia de los valores en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos y plantear una propuesta que fortalezca dichas relaciones. El instrumento fue sometido a validación de pares.

4.4.4. Aplicación del instrumento

Se reunió a los docentes de primaria y a los directivos de cada institución en la denominada “hora franja” (a medio día, en la transición de las jornadas mañana y tarde). Se explicó y entregó en papel impreso a cada docente y directivo, quienes respondieron las preguntas de la entrevista en forma voluntaria y la devolvieron diligenciada.

4.4.5. Hallazgos

Los resultados o datos de las entrevistas se clasificaron y organizaron en tablas y gráficos para facilitar el análisis. Luego se hizo una matriz DOFA que recoge la triangulación de las instituciones, tomando en cuenta el marco teórico y se consolidan los hallazgos que se presentan en el siguiente capítulo.

En las respuestas dadas a la pregunta N°1, (VerFigura 4), es notorio que los docentes perciben que trabajo en equipo son todas aquellas actividades que se realizan en grupo. Cuando el docente realiza su labor en el aula ésta consideración disminuye. Además, toma relevancia el trabajo individual aislado del docente, frente a sus alumnos. Por lo cual se infiere que, la acción educativa en el aula no tiene conexión con el trabajo en equipo. (Ver Anexo 2)

Olvidando que el trabajo en equipo: “Supone la facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo” (Alles, 2002, p. 44).

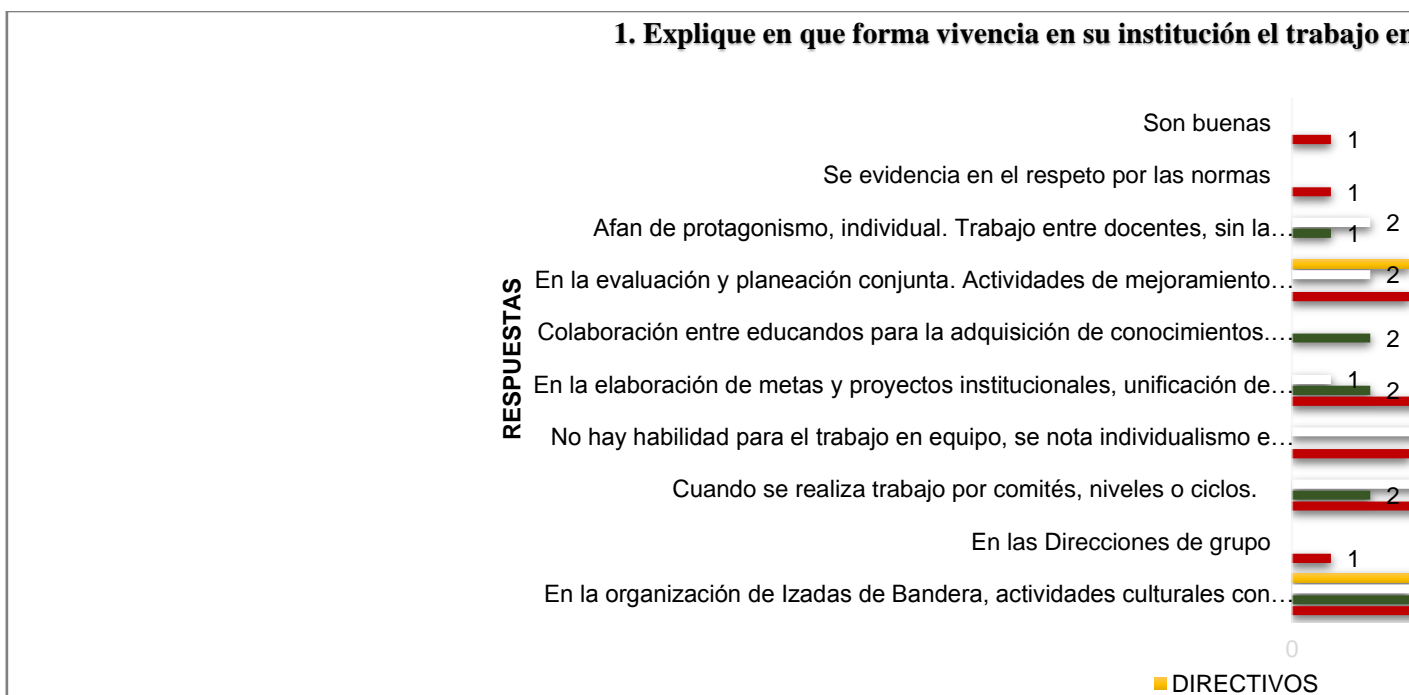


Figura 4. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°1.

Fuente: elaboración propia

Así mismo, en la Figura 5 se muestra que, los docentes reiteradamente reclaman espacios para compartir entre pares, y en los cuales, se pueda organizar la institución, llegar a acuerdos y tomar decisiones frente a las situaciones que se presentan cotidianamente; así como también, tener momentos para compartir experiencias exitosas, que podrían servir de apoyo para los otros, tales como, capacitaciones y prácticas pedagógicas. (Ver Anexo 3)

Si a esto se le agregan oportunidades lúdicas y recreativas, que fortalezcan el conocimiento mutuo y un mayor intercambio espontáneo de expectativas en el desempeño laboral, se lograría ir estructurando una cultura de relaciones interpersonales solidarias y afectivas.

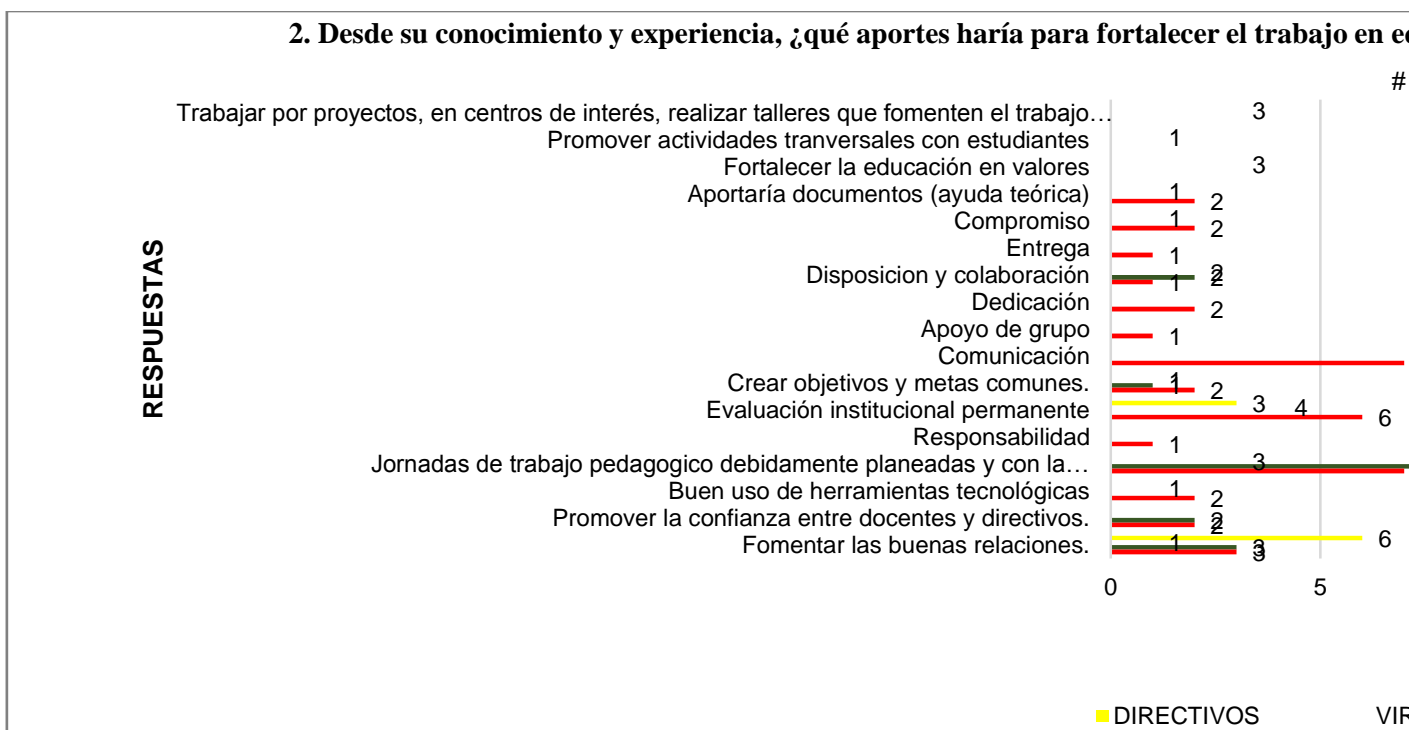


Figura 5. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°2.

Fuente: elaboración propia

Por su parte, en la Figura 6 se observa como con la manifestación de trabajar en proyectos pedagógicos que unifiquen las metas y objetivos, donde haya apropiación real de sus alcances y la ruta a seguir, se pone de presente la necesidad de crear espacios que propicien la participación de todos en la definición de políticas y estrategias que incidan en el trabajo y la calidad educativa. (Ver Anexo 4)

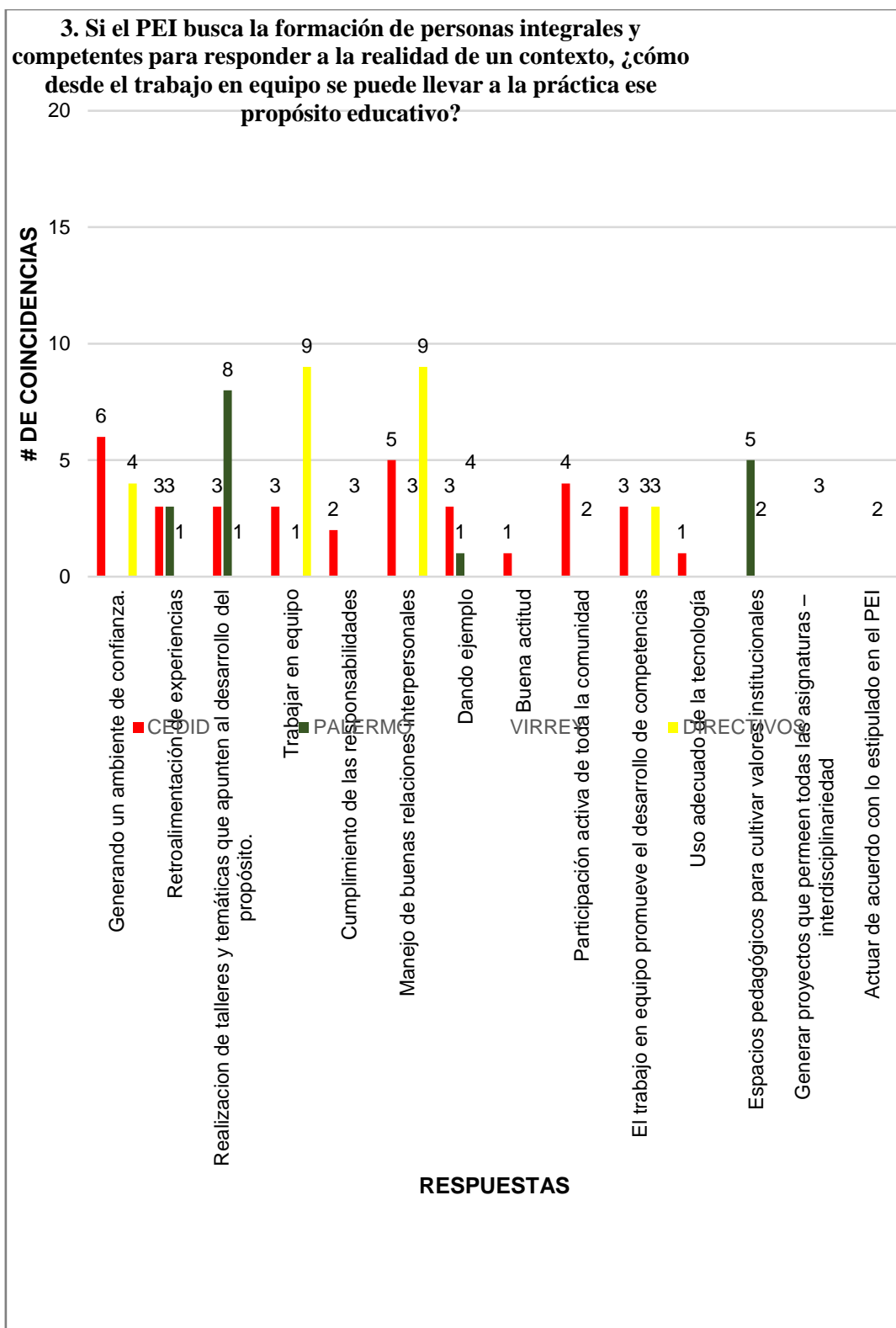


Figura 6. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°3.

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en la Figura 7 se aprecia disposición consciente de cumplir con los deberes funcionales, pero, asegurando una mayor participación de todo el equipo docente en las actividades. Es deseable aprovechar en beneficio colectivo tal disposición motivacional, incentivando la expresión de ideas y sugerencias, que contribuyan al mejoramiento institucional. (Ver Anexo 5)

De esa manera, se haría evidente que el trabajo en equipo, potencia las habilidades individuales y las coloca al servicio del colectivo.

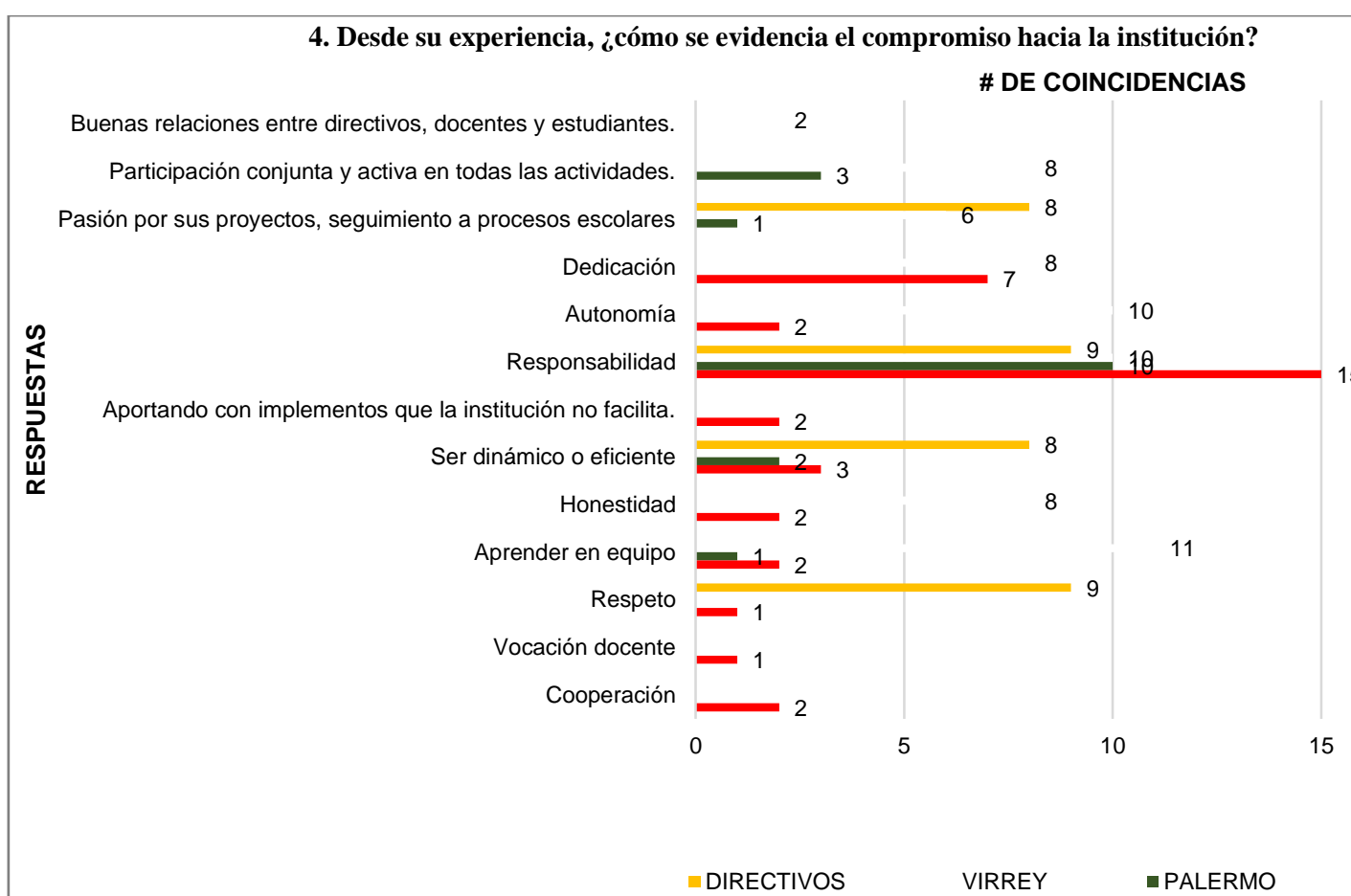


Figura 7. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°3.

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados que se muestran en las Figuras 8 y 9, es necesario instaurar en el currículo acciones pedagógicas que reconozcan la dignidad y el aporte de las personas en la

conformación de un ideario colectivo; de tal modo que, progresivamente se incorpore en la cultura la visión antropológica y permee también las relaciones interpersonales. En ese sentido, se requiere trabajar mucho en derribar barreras como la competencia, el individualismo y la intolerancia. (Ver Anexos 6 y 7)

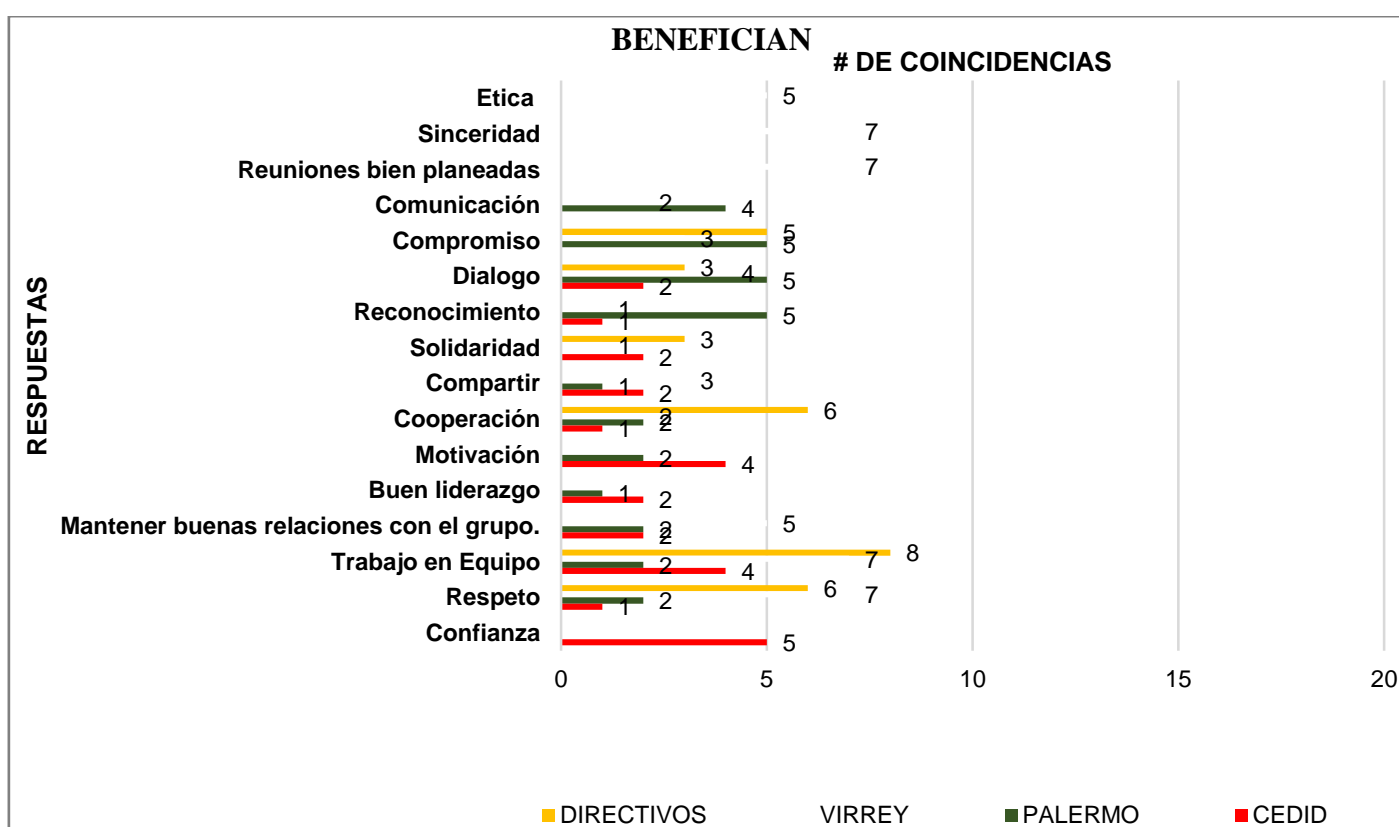


Figura 8. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°5 Benefician

Fuente: elaboración propia

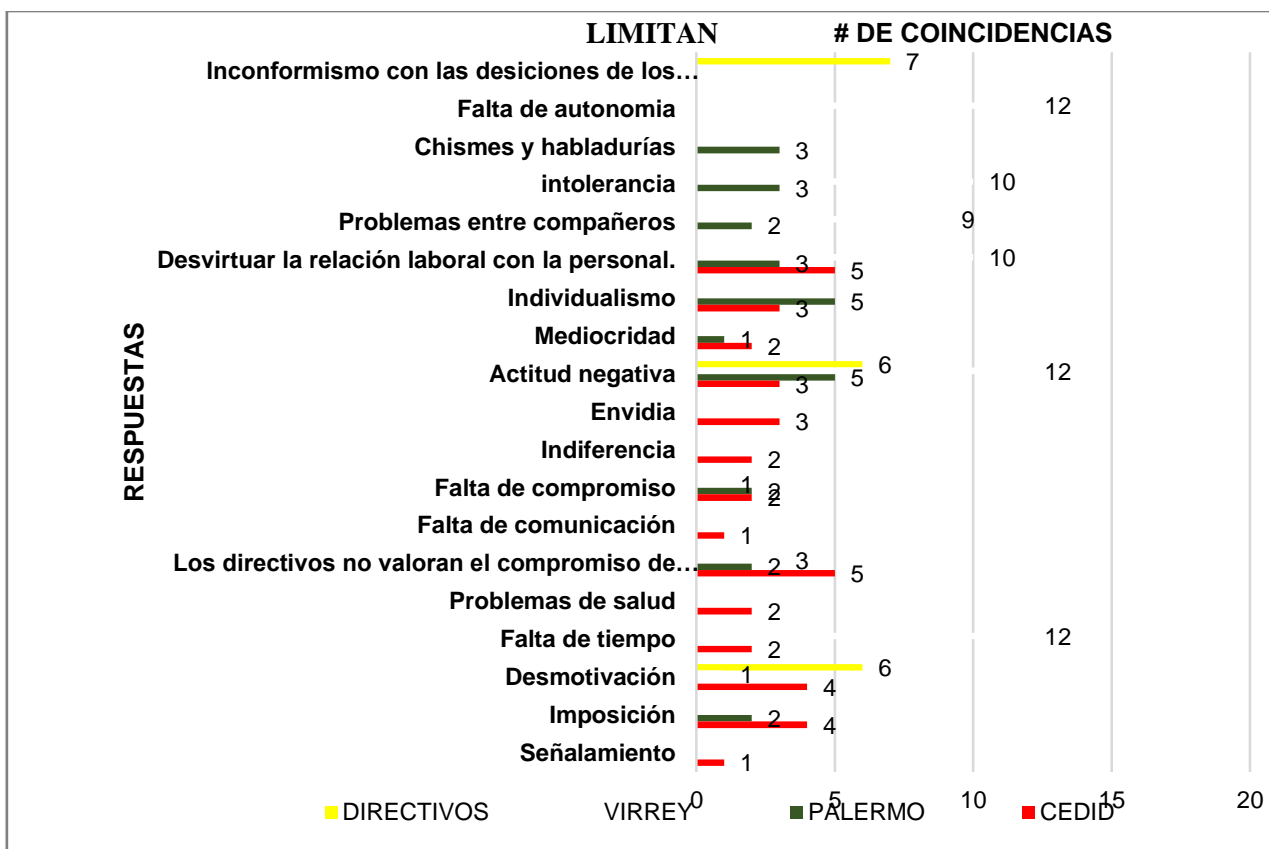


Figura 9. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°5 Limitan.

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, la Figura 10 refleja que se valora el compromiso como clave en la consecución de objetivos y metas institucionales. Compromiso que debe involucrar a todos los actores. Sin embargo, se observa que sólo se refleja el desempeño de funciones y roles, con lo cual se percibe una motivación extrínseca para el trabajo, sin que ello implique una convicción íntima de querer aportar al beneficio institucional, más allá de lo estrictamente estipulado. (Ver Anexo 8)

Se precisa entonces, generar acciones que comprometan a los actores educativos con el ideario colectivo, más allá del rol funcional, interiorizando el sentido de pertenencia y corresponsabilidad en el éxito o fracaso de la tarea pedagógica.

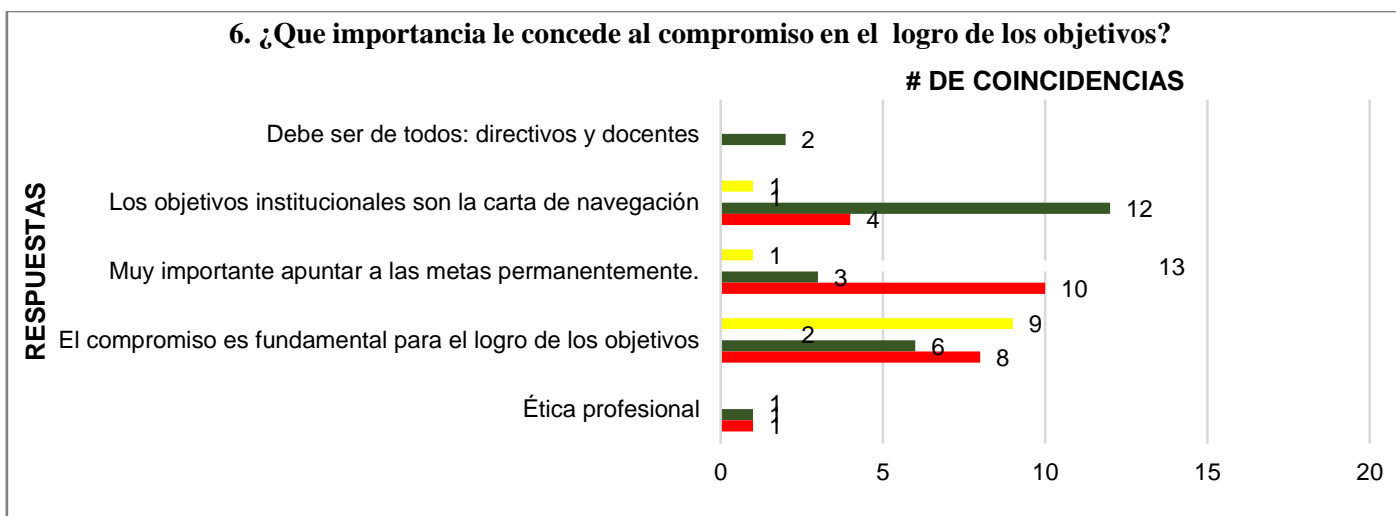


Figura 10. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°6.

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la pregunta N° 7, la Figura 11 muestra como la responsabilidad, es el valor que predomina como el más significativo en las instituciones, seguido muy de cerca por el respeto y la lealtad. Estos valores denotan un componente ético fundamental en el ejercicio profesional, más aún en la labor docente. Por lo tanto, hay un capital humano que es necesario potenciar desde lo “relacional”, curricular e incluso en lo organizativo, con el fin, de transformar el espacio escolar en escenario de trabajo colaborativo, de relaciones interpersonales cordiales y empáticas. (Ver Anexo 9)

No en vano, en los PEI de cada una de las instituciones objeto de estudio, estos valores presiden la apuesta filosófica, como ideario ético y de vivencia cultural.

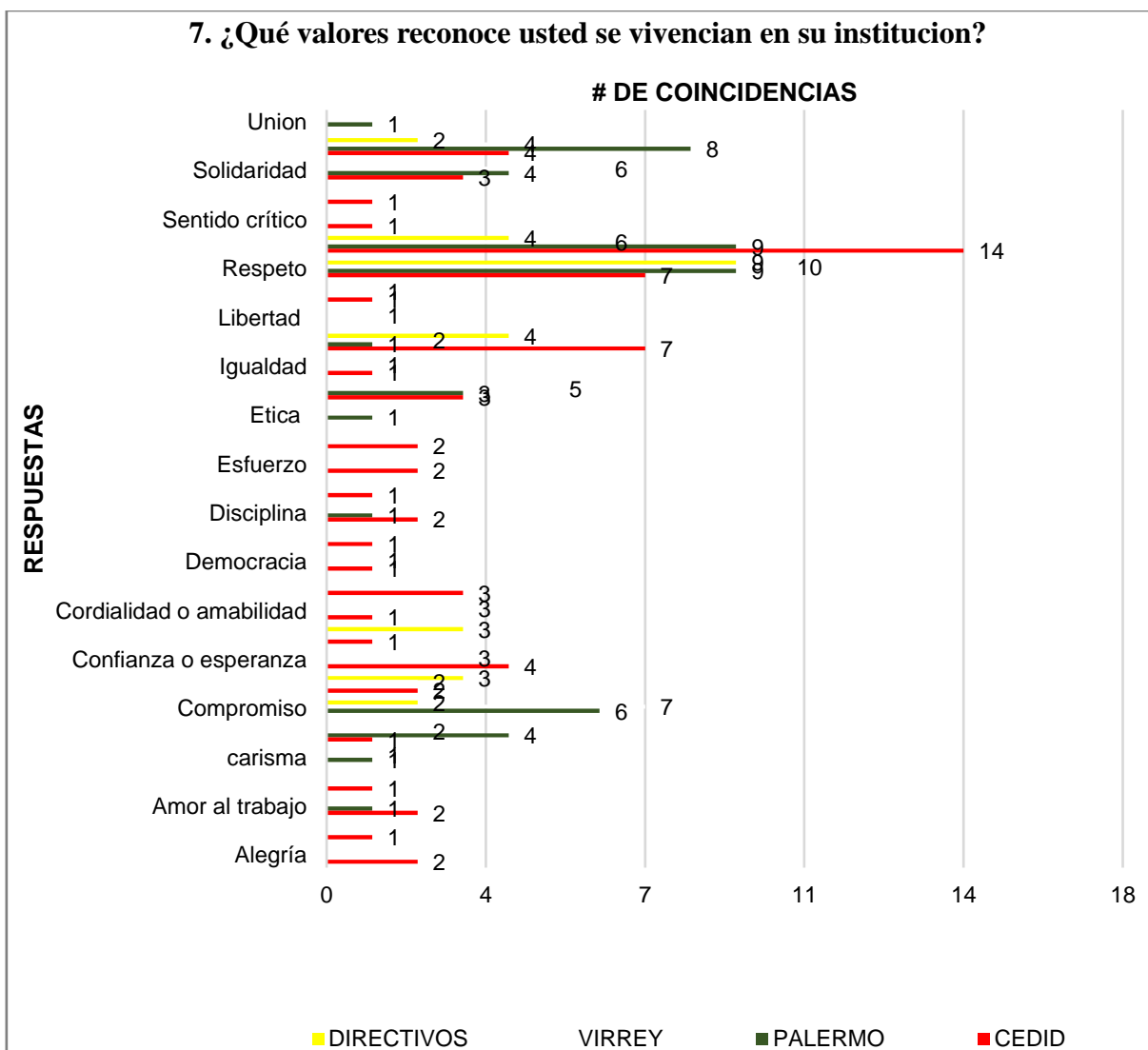


Figura 11. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°7

Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la Figura 12, es marcada la insistencia en reconocer la incidencia del respeto y la responsabilidad, como valores fundamentales en el éxito de la labor docente. Esto evidencia que, tanto docentes como directivos miran al horizonte de los valores como herramienta insustituible en la tarea formativa y de transformación social. (Ver Anexo 10)



Figura 12. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°8.

Fuente: elaboración propia

Por su parte, en la Figura 13 se evidencia que hay una creencia sostenida en los entrevistados, que sin responsabilidad es difícil abordar el trabajo educativo, porque aglutina sinergias, redistribuye el peso de las acciones e invita a persistir en el esfuerzo. Siempre se ha dicho que la responsabilidad es la piedra de toque de los grandes ideales. Percepción que este caso también es evidente. (Ver Anexo 11)

9. Indique ¿cuáles son los valores que más benefician su práctica en el ejercicio profesional?

RESPUESTAS

DE COINCIDENCIAS

RESPUESTAS

DE COINCIDENCIAS

RESPUESTAS

DE COINCIDENCIAS

RESPUESTAS

DE COINCIDENCIAS

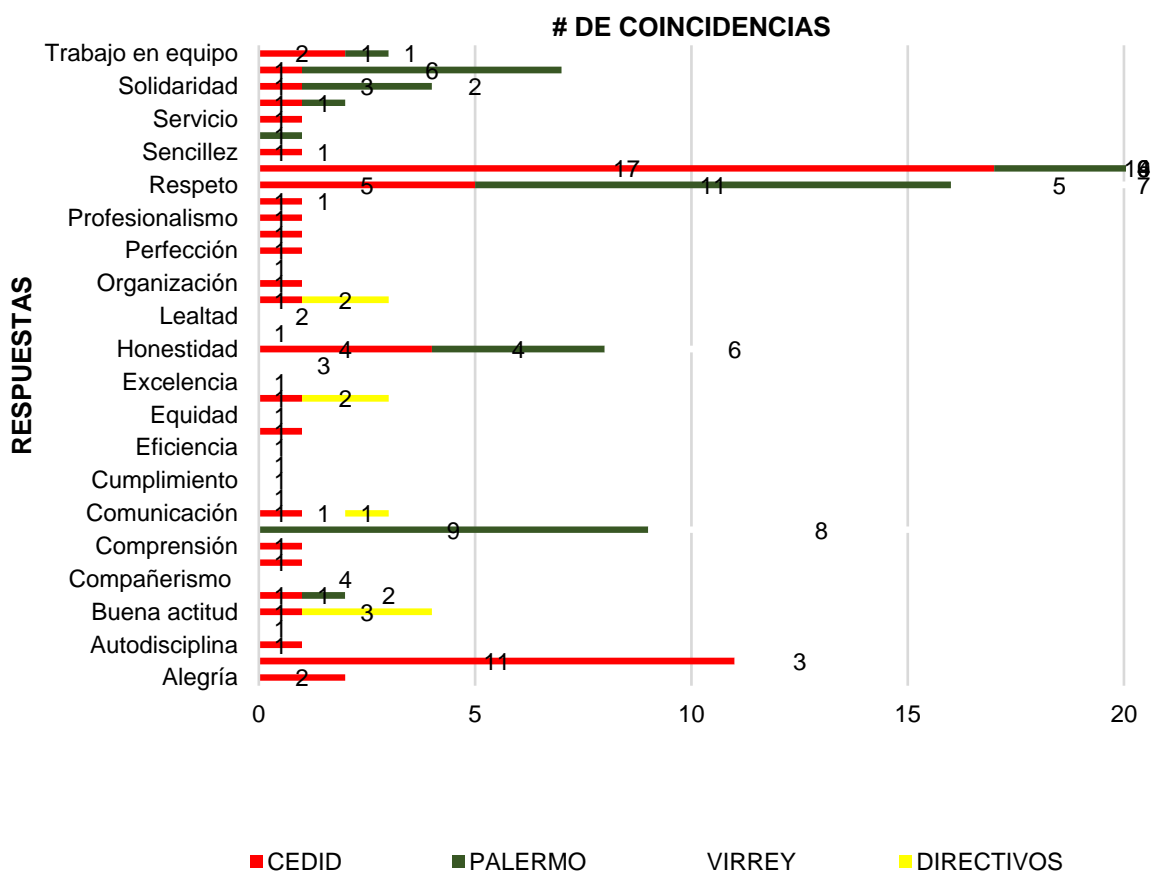


Figura 13. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°9.

Fuente: elaboración propia

Finalmente, ante los resultados de la pregunta N° 10(Ver Figura 14), es evidente que para los entrevistados, existe la convicción de que la responsabilidad es el valor que más se manifiesta en su ámbito escolar. Surge nuevamente aquí, como un valor indispensable en la acción docente, alrededor del cual debería girar no sólo la estructura sino toda la dinámica de la vida escolar: la gestión directiva, académica, administrativa y comunitaria. (Ver Anexo 12)

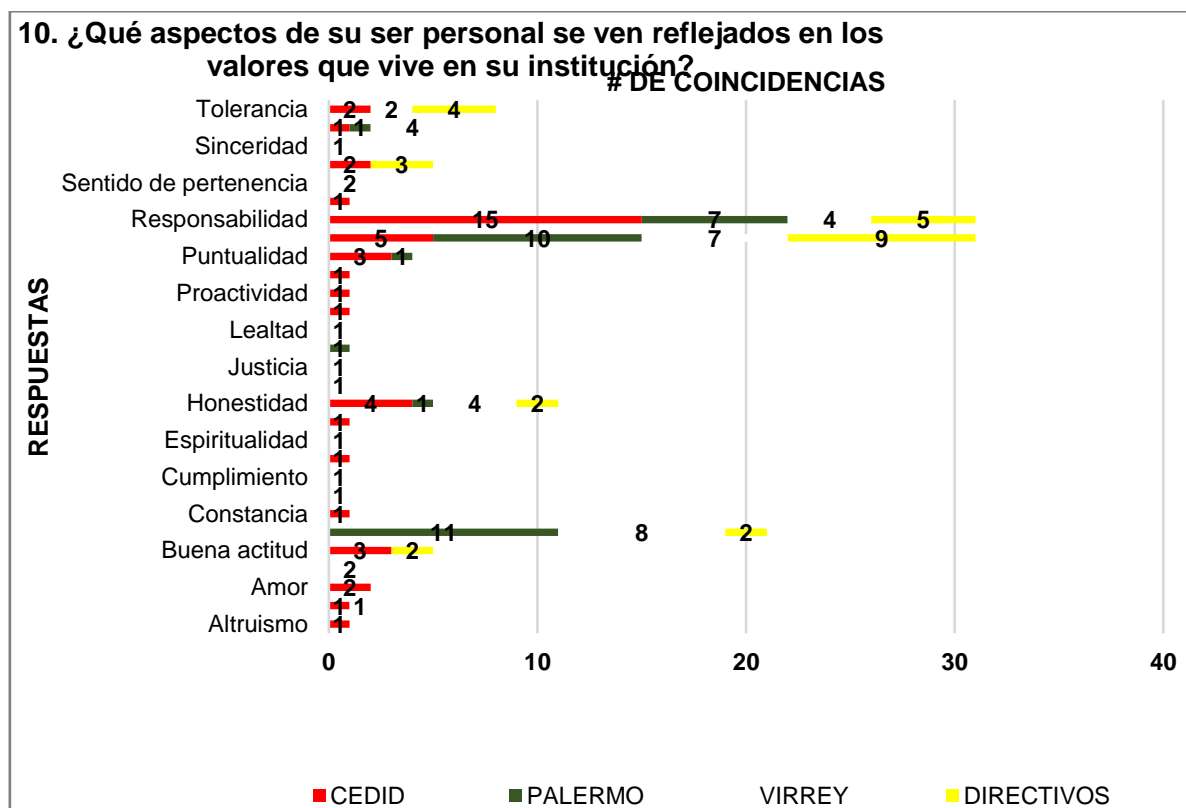


Figura 14. Número de coincidencias en las respuestas a la pregunta N°10.

Fuente: elaboración propia

4.4.6. Análisis DOFA

A continuación, se presenta el consolidado del DOFA realizado con los resultados de las tres instituciones en estudio.

Tabla 16. *Consolidado de Matriz DOFA de las Tres Instituciones.*

Debilidades	Oportunidades
<input type="checkbox"/> Falta claridad conceptual acerca del trabajo en equipo y su diferencia con el trabajo en grupo.	<input type="checkbox"/> Programas de apoyo gubernamentales a la formación y capacitación docente y directivos docentes (patrocinios y becas para cursar especializaciones, maestrías y doctorados, dentro y fuera del país.)
<input type="checkbox"/> Falta potenciar la participación para la construcción colectiva de las metas y objetivos del PEI.	<input type="checkbox"/> Apoyo de diferentes universidades a las instituciones educativas en el diseño y ejecución de planes de mejoramiento.
<input type="checkbox"/> Tendencia marcada a la competencia, el individualismo y la intolerancia en algunos docentes.	<input type="checkbox"/> Facilidad de acceso a la tecnología: redes virtuales, masificación del internet y plataformas educativas.
<input type="checkbox"/> No considerar las acciones docentes en el aula, como expresión del trabajo en equipo institucional.	<input type="checkbox"/> Facilidad de acceso a la tecnología: redes virtuales, masificación del internet y plataformas educativas.
<input type="checkbox"/> Predomina entre los docentes las malas relaciones interpersonales, donde se resaltan los intereses personales.	<input type="checkbox"/> Estrategias y programas que acompañan el Día E, reflexión y compromiso de la comunidad educativa con la calidad.
Fortalezas	Amenazas

-
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento de docentes y directivos docentes del sentido de responsabilidad personal y social que implica su labor. | <input type="checkbox"/> La deficiente atención en servicios de salud para el magisterio, que se traduce en incapacidades laborales frecuentes, ausentismo laboral justificado. |
| <input type="checkbox"/> Alto interés por participar y aportar en la construcción de objetivos y metas institucionales. | <input type="checkbox"/> Disminución del número de guardas de seguridad y vigilancia en los centros educativos. |
| <input type="checkbox"/> Los docentes reconocen que es importante crear espacios que propicien el trabajo en equipo. | <input type="checkbox"/> Precaria apropiación de recursos de gratuidad y giro tardío de los mismos a los colegios. |
| <input type="checkbox"/> Los docentes ven en el ejemplo que ellos dan, un elemento importante en la formación de sus estudiantes. | <input type="checkbox"/> Inequidad en las condiciones laborales de los docentes, por la existencia de dos regímenes de carrera docente. |
| <input type="checkbox"/> El compromiso por parte de los docentes, se evidencia a través del cumplimiento de funciones y de acuerdos. | <input type="checkbox"/> Ausencia de una verdadera política de concertación laboral y salarial, con el sector del magisterio oficial. |
| <input type="checkbox"/> Vivencia de valores como compromiso, respeto, responsabilidad, compañerismo, etc., en el quehacer docente. | |
-

Fuente: elaboración propia

4.4.7. Propuesta

Para el planteamiento de la propuesta de mejoramiento, se siguen los lineamientos de la guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional, dividida en tres etapas: a) autoevaluación institucional b) elaboración de planes de mejoramiento c) Seguimiento al plan de mejoramiento.

En cumplimiento de la promesa de valor del presente trabajo investigativo, se formula una propuesta de intervención que fortalezca las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, fundamentada en los valores (Ver Tabla 17). Las actividades planteadas tienen un hilo conductor, tanto temático como temporal, que inicia con el reconocimiento de las fortalezas y habilidades de las personas, pasando por las características que confieren identidad al yo personal, hasta finalizar con la solución de problemas en el ámbito escolar; se desarrolla mes a mes durante el año académico. Esta propuesta de intervención tiene las siguientes fases: formulación, socialización y validación, implementación y evaluación.

En la fase de formulación, se tiene en cuenta los resultados del instrumento aplicado en la investigación, los cuales determinan unos hallazgos que permiten estructurar su contenido. Para la fase de socialización y validación, se presentará la propuesta al consejo académico y directivo de cada institución, con el propósito de darla a conocer y que hagan sus respectivos aportes para enriquecerla. Por último, el desarrollo de las fases de implementación y evaluación, queda a cargo de los docentes y directivos que deseen intentar algún proceso de mejora de las relaciones interpersonales fundamentada en los valores.

Tabla 17. *Propuesta – Plan de Mejoramiento.*

Propuesta		“ Soy más que uno : tú cuentas ”			
Objetivos	Metas	Indicadores	Acciones	Responsable	Plazo
					Ini cia er m in a

Identificar y reconocer los talentos, habilidades y fortalezas propias y de sus compañeros.	Aumentar la participación de docentes y directivos en actividades que permitan mostrar sus habilidades.	# total de docentes y directivos convocados / # total de docentes y directivos participantes.	La feria del talento: los docentes y directivos mostrarán sus habilidades artísticas a sus demás compañeros.	Docentes y directivos docentes.	M ar o	M ar zo
Recrear y fortalecer de manera lúdica los valores misionales de la institución educativa.	Incrementar la práctica de los valores misionales de la institución.	# total de docentes y directivos convocados / # total de docentes y directivos participantes.	El teatro de los valores: los docentes y directivos, a través de una obra de teatro, enseñarán sobre los valores institucionales.	Docentes y directivos docentes.	Ab ril	A br il
Reconocer la labor que hacen los demás compañeros de trabajo.	Aumentar el grado de reconocimiento de la labor de los compañeros de trabajo.	# total de docentes y directivos de la institución / # total de docentes y directivos participantes.	Cambio de roles por un día: los docentes y directivos asumirán el rol de su compañero, ya sea directivo o docente.	Docentes y directivos docentes.	M ay o	M ay o

Reconocer explícitamente al otro como ser personal único, que contribuye positivamente al logro del horizonte institucional.	Incrementar el número de reconocimientos públicos de la labor realizada.	# total de docentes y directivos de la institución / # total de lecturas realizadas.	Jornada del reconocimiento: Los docentes y Directivos docentes durante la jornada escolar harán lectura pública de los logros y aciertos de sus compañeros en su labor.	Docentes y directivos docentes.	Agosto	Agosto
--	--	--	---	---------------------------------	--------	--------

Identificar características del yo personal que me hacen único y diferente a los demás.	Incrementar el grado de conocimiento propio y de los demás.	# total docentes y directivos de la institución / # total de autobiografías publicadas.	Mi autobiografía: Los docentes y directivos hacen pública a través del periódico escolar y de la emisora su biografía, enfatizando esos rasgos únicos que lo identifican.	Docentes y directivos docentes.	Septiembre	Septiembre
---	---	---	---	---------------------------------	------------	------------

Identificar la importancia del lenguaje en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales	Aumentar el grado de asertividad en la comunicación entre directivos y docentes	# total docentes y directivos de la institución / # total de mensajes enviados	El poder de las palabras: los docentes y directivos enviarán a sus compañeros un mensaje exaltando sus valores y virtudes	docentes y directivos docentes	Oc tu br e	O ct ub re
---	---	--	---	--------------------------------	------------	------------

Generar un espacio de reflexión sobre el rol protagónico en la solución de los problemas de la institución.	Aumentar el grado de responsabilidad y corresponsabilidad entre directivos y docentes.	# total de casos presentados / # total de casos analizados.	El día de la responsabilidad y la corresponsabilidad: tu problema es mi problema. Los docentes y directivos socializarán un problema que no hayan resuelto y los demás proponen soluciones creativas.	Docentes y directivos docentes.	No vie m e	N ov ie m br e
---	--	---	---	---------------------------------	------------	----------------

Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

La institución educativa ofrece un inmenso campo de acción, para los investigadores que deseen contribuir a la solución de las diferentes problemáticas que presenta la realidad escolar. No sólo desde lo netamente académico o formativo, sino pasando por las condiciones físicas y emocionales de los educandos y por las mismas relaciones interpersonales que se configuran entre docentes y directivos. En ese sentido, aprender a manejar los conflictos, la forma de instaurar la democracia escolar, cómo estructurar un currículo innovador, identificar elementos de la cultura y del clima institucional, generar acciones pedagógicas para mejorar la calidad educativa, etc., son temas que no pueden estar ausentes de la preocupación de los directivos.

Según (Hofstede, 2010) el individualismo no favorece las relaciones interpersonales, porque aísla a la persona, la reduce a un círculo muy estrecho y limita el aporte al crecimiento colectivo. Por el contrario, una cultura con prevalencia del colectivismo, fortalece la consecución de los objetivos comunes y de mayor impacto social.

Adicionalmente, es necesario entender que, cuando se presentan relaciones interpersonales marcadas por la desconfianza, el miedo, la apatía, la indiferencia, la exigencia en el cumplimiento de la norma, etc., se reducen las opciones para fomentar un diálogo fluido, una comunicación asertiva y un reconocimiento de la contribución de las personas al éxito colectivo. Lo cual se ve reflejado en exigencia recurrente de mayores espacios de participación en la vida institucional; tanto para los aspectos pedagógicos, curriculares, organizativos y administrativos. Clamores que se deben escuchar para facilitar la empatía y la armonía en el trabajo.

Con razón se ha dicho que la tarea educativa exige un liderazgo de los directivos, orientado a propiciar el crecimiento de quienes están a su alrededor, mediante acciones afirmativas

cimentadas en el “ethos profesional”, que reconozca a la persona en todas sus manifestaciones. Un líder que sea capaz de señalar el rumbo institucional a través de la práctica constante de valores, tales como el trabajo en equipo, el compromiso y la apuesta hacia el logro de objetivos colectivos. Capaz de propiciar la reflexión de los miembros de la comunidad educativa para dejar de lado el individualismo, el predominio del “yo”, (que aísla y deshumaniza), y la transformación en un “nosotros”, que reconoce la contribución de todos, en el logro de objetivos comunes.

Si bien la presente investigación, permitió evidenciar la complejidad de las relaciones interpersonales que se dan entre docentes y directivos en el espacio escolar, permeadas muchas veces por las reglas sociales que no dejan emerger la verdad subyacente; también, posibilitó la comprensión de que cada uno, desde el rol que desempeña, puede ser agente de cambio. Basta con pensar en hacer algo distinto, intentar una forma diferente de hacer las cosas, y, motivar y reconocer a las personas como norte para alcanzar las metas colectivas. Por ello, la propuesta estimula la participación y el empoderamiento activo del rol pedagógico de docentes y directivos, a través de actividades esencialmente lúdicas. Que vivencien la oportunidad de actuar en obras teatrales, juego de roles, creación literaria, etc., y jugar con sus compañeros, en una manifestación distensionada, de relaciones interpersonales en el espacio laboral.

5.2. Recomendaciones

La propuesta contiene actividades sencillas, que por ende, son fáciles de realizar por cualquier persona. A su vez, se constituyen en un pretexto para generar encuentros que rompan el hielo en el trato personal, y al mismo tiempo, incentivar la recreación con un saldo pedagógico: reconocer al otro como legítimo en el diálogo y la interacción. Por tal razón, es deseable que sea

difundida y socializada en los centros educativos para que la conozcan, sea enriquecida con el aporte de todos y se respalde su implementación.

Las actividades están diseñadas para que sean concebidas y ejecutadas en forma colaborativa, con la participación del grupo de docentes y directivos. Los observadores, críticos y evaluadores, serán ellos mismos. En una apuesta experiencial de construcción de relaciones basadas en valores, cuyo resultado no puede ser distinto al fortalecimiento del contacto personal, respetuoso y asertivo entre los actores educativos.

6. Referencias bibliográficas

- Adair, J. (2014). *El Liderazgo según Confucio: Principios Eternos y Universales para Liderar Mejor*. España: Edité par Empresa Activa.
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos, Gestión Por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Altarejos, F. (2003). *La docencia como profesión asistencial Vv. Aa. Ética Docente*. Barcelona: Ariel.
- Altarejos, F. (2010) *Subjetividad Y Educación*. Eunsa. Pamplona. Colección Filosófica Num. 212.
- Barber, M. & Mourshed, M. (2007). *How the world best performing school systems come out on top*. Mckinsey & Company
- Barrio, J. (2013) *La Innovación Educativa Pendiente: Formar Personas*. Erasmus. 1ª. Ed.
- Bernal, A. Altarejos, F. Rodríguez, A. Naval, C. Castillo, G. (2009) *La Familia Como Ámbito Educativo*. Ediciones Rialp. 2a Ed.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más Allá Del Dilema De Los Métodos*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Calik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H., & Cagatay Kilinc, A. (2012). Examination of relationship between instructional leadership of school. Claire Wyatt - Smith. New York
- Chinchilla, N. & Pérez, J. (1991) *¿Empresa O Negocio?* Instituto De Estudios Superiores De La Empresa (Iese), Barcelona.
- Donati, P. (2006). *Repensar la sociedad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- González-Simancas, J. Y Carbajo, F. (2010). *Tres principios de la Acción Educativa*. Eunsa. Ediciones Universidad de Navarra, SA. Pamplona.

- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación 4ª edición*. México D.F. Mcgraw - Hill Interamericana.
- Hofstede, G. (1993). Cultures And Organizations: Software Of The Mind. *Administrative Science Quarterly (Johnson Graduate School Of Management, Cornell University)*, 38 (1), 132–134. Jstor 2393257
- Hofstede, G. (2010). *The Globe Debate: Back To Relevance*. Journal Of International Business Studies (Sage Publications) 41 (8): 1339–46. Ssrn 1697436.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind* (Vol. 2). London: Mcgraw-Hill.
- Hofstede, G. J., & Pedersen, P. (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories And Synthetic Cultures*. Nicholas Brealey Publishing.
- Llano, C. (2004) *Humildad Y Liderazgo: Necesita El Empresario Ser Humilde?*. Ediciones Ruz, México
- Llano, C. (1997) *Dilemas Éticos De La Empresa Contemporánea*. Fondo De Cultura Económica, México.
- Marín, R. (1990). *Valores Y Fines, Filosofía De La Educación Hoy*. Madrid: Dykinson.
- Martinic, F. y Pardo, (2003). *Aportes de la Investigación Educativa Iberoamericana para el análisis de la Eficacia Escolar en: Fj. Murillo, La Investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica*. Revisión Internacional sobre Estado del Arte. Convenio Andrés Bello – Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España y CIDE, Chile.
- Masota, F., Sedano, A., & De Soria, A. B. M. (2005) *La Familia, Escuela De Sociabilidad*. Educación Y Educadores, (8), 173-186.

- Ministerio de Educación Nacional. (2008) *Guía Metodológica. Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente*. Decreto de Ley 1278 – 2002. Num. 31. Bogotá. Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008) *Guía para el mejoramiento Institucional. De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. Num. 34. Bogotá. Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional (s.f.). Manual de la evaluación de desempeño. Bogotá.
Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-81030_archivo_pdf.pdf
- OECD (2009). *Los docentes son importantes: atraer, formar y conservar a los docentes eficientes*. OECD Publishing.
- Ortega, J. G. (1991). Introducción a una estimativa. ¿Qué son los valores?, O.C. VI, Revista de Occidente. Madrid.
- Pérez, J. (1992) *Introducción A La Dirección De Empresas. La Empresa: Organización Humana*. Publicaciones Universidad De Piura.
- Polo, L.; Llano, C. (1997). *Antropología De La Acción Directiva*. Madrid: Unión Editorial.
- Real Academia Española (s.f.). Definición de Compromiso. Diccionario de la lengua española.
- Rokeach, M. (2008). *Understanding Human Values*. Simon And Schuster.
- Rodríguez, A., Bernal, A., Urpí C. (2005) *Retos De La Educación Social*, Eunate, Pamplona
- Rodríguez, A.; Aguilera J. (2006). *Cualidades Éticas Del Ethos Profesional*. Conferencia En El Xiv Congreso Nacional De Ética Economía Y Dirección (Eben – España). Universidad Politécnica De Valencia
- Sandoval, L. (2008) *Institución Educativa Y Empresa: Dos Organizaciones Humanas Distintas*. Eunsa. Universidad De La Sabana.

- Sandoval, L. & Garro, N. (2012). La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa. Universidad de La Sabana. Disponible en: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/download/2354/2888::html>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic views*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Secretaría de Educación Distrital (2011). *Prueba Comprender 2010*. Bogotá.
- Tschannen, D; Bates, O; Talsma, A. & Guo, Y. (2012). Patient-specific and surgical characteristics in the development of pressure ulcers. Pubmed. Recuperado de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22381988>
- UNESCO (2011). *Temas Educativos Centrales en América Latina y el Caribe*. Encuentro Preparativo Regional 2011. Naciones Unidas – Consejo Económico y Social. ECOSOC – RMA, Borrador 2.
- Vásquez, G. H., & Martín, M. M. (2004). *¿Qué Significa Educar En Valores Hoy?*. Octaedro Editorial.

7. Anexos

Anexo 1. Entrevista

Versión original del instrumento utilizado

ENTREVISTA

En el desarrollo de la Maestría en Dirección y Gestión de instituciones educativas que adelantamos en la Universidad de la Sabana, reviste fundamental importancia indagar a cerca de la forma como se manifiestan las relaciones interpersonales entre directivos docentes y docentes al interior de tres centros educativos de Bogotá; a fin de identificarlas, caracterizarlas y determinar estrategias para fortalecerlas como expresión de la cultura institucional, desde una de las dimensiones de Hofstede (1991). Por tanto, con fines exclusivamente académicos, le solicitamos contestar de manera sincera la siguiente entrevista.

TEMA: Caracterización de las relaciones desde la dimensión individualismo vs colectivismo de Hofstede (1991).

SEÑALE SI ES DIRECTIVO O DOCENTE

TRABAJO EN EQUIPO: Según Alles, M. (2002) “Trabajo en Equipo es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone la facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo” (p.42)

Explique ¿en qué forma vivencia en su institución el trabajo en equipo?

Desde su conocimiento y experiencia, ¿qué aportes haría para fortalecer el trabajo en equipo en la institución?

Si el PEI busca la formación de personas integrales y competentes para responder a las realidades de su contexto, ¿cómo desde el trabajo en equipo se puede llevar a la práctica este propósito educativo?

COMPROMISO: Según Rodríguez, A. y Aguilera, J., 2006 Compromiso es un “Acto enteramente personal, en el que cada quien se implica en aquello que realiza, dotando a la acción de una dimensión que va más allá de lo estrictamente estipulado.” (p.12)

Desde su experiencia, ¿cómo se evidencia el compromiso hacia la institución?

¿Qué factores de las relaciones interpersonales benefician o limitan el compromiso hacia la institución?

¿Qué importancia le concede al compromiso en el logro de los objetivos institucionales?

VALORES: Según Marín, 1990 “Valor es toda perfección, real o ideal, existente o posible, que rompe nuestra indiferencia y provoca nuestra estimación, porque responde a nuestras tendencias o necesidades” (p.172)

¿Qué valores reconoce usted se vivencian en su institución?

El éxito de una organización pasa por el acatamiento a los valores que la inspiran, señale cuáles serían los más importantes en una institución escolar?

Indique cuáles son los valores que más benefician su práctica en el ejercicio profesional?

Que aspectos de su ser personal se ven reflejados en los valores que vive en su institución?

Anexo 2. Resultados Pregunta N°1

1. Explique en qué forma vivencia en su institución el trabajo en equipo.				
Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
En la organización de Izadas de Bandera, actividades culturales con asignación de responsabilidades.	7	12	3	6
En las direcciones de grupo	1			
Cuando se realiza trabajo por comités, niveles o ciclos.	5	2	4	
No hay habilidad para el trabajo en equipo, se nota individualismo e intereses personales, falta de comunicación.	3		4	
En la elaboración de metas y proyectos institucionales, unificación de criterios y concertar indicadores de logro; trabajar en plan de estudio.	10	2	1	
Colaboración entre educandos para la adquisición de conocimientos. Toma de decisiones en pos de la labor.		2		
En la evaluación y planeación conjunta. Actividades de mejoramiento institucional.	3		2	3
Afán de protagonismo, individual. Trabajo entre docentes, sin la participación de directivos.		1	2	
Se evidencia en el respeto por las normas	1			
Son buenas	1			

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Resultados Pregunta N°2.

2- Desde su conocimiento y experiencia, ¿qué aportes haría para fortalecer el trabajo en equipo en la institución?				
Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
Fomentar las buenas relaciones.	3	3	1	6
Promover la confianza entre docentes y directivos.	2	2		
Buen uso de herramientas tecnológicas	2		1	
Jornadas de trabajo pedagógico debidamente planeadas y con la participación de todos.	7	9	3	
Responsabilidad	1			
Evaluación institucional permanente	6		4	3
Crear objetivos y metas comunes.	2	1	1	
Comunicación	7			
Apoyo de grupo	1			
Dedicación	2			
Disposición y colaboración	1	2	2	
Entrega	1			
Compromiso	2		1	
Aportaría documentos (ayuda teórica)	2		1	
Fortalecer la educación en valores			3	
Promover actividades transversales con estudiantes			1	
Trabajar por proyectos, en centros de interés, realizar talleres que fomenten el trabajo en equipo.			3	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Resultados Pregunta N°3.

3- Si el PEI busca la formación de personas integrales y competentes para responder a la realidad de un contexto, ¿cómo desde el trabajo en equipo se puede llevar a la práctica ese propósito educativo?				
Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
Generando un ambiente de confianza.	6			4
Retroalimentación de experiencias	3	3	1	
Realización de talleres y temáticas que apunten al desarrollo del propósito.	3	8	1	
Trabajar en equipo	3		1	9
Cumplimiento de las responsabilidades	2		3	
Manejo de buenas relaciones interpersonales	5		3	9
Dando ejemplo	3	1	4	
Buena actitud	1			
Participación activa de toda la comunidad	4		2	
El trabajo en equipo promueve el desarrollo de competencias	3		3	3
Uso adecuado de la tecnología	1			
Espacios pedagógicos para cultivar valores institucionales		5	2	
Generar proyectos que permeen todas las asignaturas – interdisciplinariedad			3	
Actuar de acuerdo con lo estipulado en el PEI			2	

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Resultados Pregunta N°4.

4.-Desde su experiencia, ¿cómo se evidencia el compromiso hacia la institución?				
Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
Cooperación	2			
Vocación docente	1			
Respeto	1			9
Aprender en equipo	2	1	11	
Honestidad	2		8	
Ser dinámico o eficiente	3	2		8
Aportando con implementos que la institución no facilita.	2			
Responsabilidad	15	10	10	9
Autonomía	2		10	
Dedicación	7		8	
Pasión por sus proyectos, seguimiento a procesos escolares		1	6	8
Participación conjunta y activa en todas las actividades.		3	8	
Buenas relaciones entre directivos, docentes y estudiantes.			2	

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Resultados Pregunta N°5 Benefician.

5.- ¿Qué factores de las relaciones interpersonales benefician o limitan el compromiso hacia la institución?				
Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
Confianza	5			
Respeto	1	2	7	6

	Trabajo en Equipo	4	2	7	8
	Mantener buenas relaciones con el grupo.	2	2	5	
	Buen liderazgo	2	1		
Benefician	Motivación	4	2		
	Cooperación	1	2	2	6
	Compartir	2	1	3	
	Solidaridad	2		1	3
	Reconocimiento	1	5	1	
	Dialogo	2	5	4	3
	Compromiso		5	3	5
	Comunicación		4	2	
	Reuniones bien planeadas			7	
	Sinceridad			7	
	Ética			5	

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Resultados Pregunta N°5 Limitan.

5.- ¿Qué factores de las relaciones interpersonales benefician o limitan el compromiso hacia la institución?					
	Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
	Señalamiento	1			
	Imposición	4	2		
	Desmotivación	4		1	6
Limita	Falta de tiempo	2		12	
	Problemas de salud	2			
	Los directivos no valoran el compromiso de los maestros	5	2	3	
	Falta de comunicación	1			
	Falta de compromiso	2	2	1	
	Indiferencia	2			
	Envidia	3			
	Actitud negativa	3	5	12	6
	Mediocridad	2	1		
	Individualismo	3	5		
	Desvirtuar la relación laboral con la personal.	5	3	10	
	Problemas entre compañeros		2	9	
	Intolerancia		3	10	
	Chismes y habladurías		3		
	Falta de autonomía			12	
	Inconformismo con las decisiones de los directivos.				7

Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Resultados Pregunta N°6.

6.- ¿Qué importancia le concede al compromiso en el logro de los objetivos institucionales?				
Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
Ética profesional	1	1	1	
El compromiso es fundamental para el logro de los objetivos	8	6	2	9
Muy importante apuntar a las metas permanentemente.	10	3	13	1
Los objetivos institucionales son la carta de navegación	4	12	1	1
Debe ser de todos: directivos y docentes		2		

Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Resultados Pregunta N°7.

7.- ¿Qué valores reconoce usted se vivencian en su institución?				
Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
Alegría	2			
Amistad	1			
Amor al trabajo	2	1		
Autonomía	1			
Carisma		1	1	
Colaboración	1	4	2	
Compromiso		6	7	2
Comunicación	2		2	3
Confianza o esperanza	4		3	
Cooperación	1			3
Cordialidad o amabilidad	1		3	
Dedicación	3			
Democracia	1		1	
Desprendimiento	1			
Disciplina	2	1		
Docilidad	1			
Esfuerzo	2			
Espiritualidad	2			
Ética		1		
Honestidad	3	3	5	
Igualdad	1		1	
Lealtad	7	1	2	4
Libertad			1	
Puntualidad	1		1	

Respeto	7	9	10	9
Responsabilidad	14	9	6	4
Sentido crítico	1			
Servicio	1			
Solidaridad	3	4	6	
Tolerancia	4	8	4	2
Unión		1		

Fuente: elaboración propia

Anexo 10. Resultados Pregunta N°8.

8.- El éxito de una organización pasa por el acatamiento a los valores que la inspiran, señale ¿cuáles serían los más importantes en una institución escolar?				
Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
Acompañamiento	1			
Agradecimiento		1		
Alegría	2		1	
Altruismo	1			
<i>Amabilidad</i>			1	
Amistad	3			
Amor por el trabajo	4		2	
<i>Coherencia</i>			1	
Colaboración	1		2	
Compañerismo		1	2	
Compromiso	1	6	7	3
Comunicación Asertiva	1	1	2	3
<i>Confianza</i>			3	
Construcción		1		
Convivencia		1		
Disciplina	2			1
Empatía	2			
Entrega	1			
Equidad	2		1	
Escucha		1		
<i>Espiritualidad</i>			1	
<i>Exigencia</i>			2	
Generosidad	1			

Honestidad	5		3	2
Humanidad		1		
Justicia		1	1	
<i>Lealtad</i>			2	
<i>Libertad</i>			1	
Liderazgo	1			
Proactividad	1			
Puntualidad		1	1	
Respeto	9	8	11	6
Responsabilidad	11	11	5	9
Sencillez	1			
Servicio	1			2
Solidaridad	2	1	3	
Tolerancia	6	8	5	
Trabajo en equipo	1			
Unión	1			

Fuente: elaboración propia

Anexo 11. Resultados Pregunta N°9.

9.- Indique ¿cuáles son los valores que más benefician su práctica en el ejercicio profesional?				
Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
Alegría	2			
Amor – amistad	11		3	
Autodisciplina	1			
Autonomía			1	
Buena actitud	1			3
Colaboración	1	1	2	
Compañerismo			4	
Compartir	1			
Comprensión	1			
Compromiso		9	8	
Comunicación	1		1	1
Confianza			1	
Cumplimiento			1	
Eficacia			1	
Eficiencia			1	
Empatía	1			
Equidad			1	
Ética profesional	1			2
Excelencia			1	
Exigencia			3	
Honestidad	4	4	6	
Innovación			1	
Lealtad			2	

Liderazgo	1			2
Organización	1			
Participación			1	
Perfección	1			
Proactividad	1			
Profesionalismo	1			
Puntualidad	1		1	
Respeto	5	11	5	7
Responsabilidad	17	14	6	9
Sencillez	1		1	
Sentido de pertenencia		1		
Servicio	1			
Sinceridad – confianza	1	1		
Solidaridad	1	3	2	
Tolerancia	1	6		
Trabajo en equipo	2	1	1	

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Resultados Pregunta N°10.

10.- ¿Qué aspectos de su ser personal se ven reflejados en los valores que vive en su institución?				
Respuestas	Cedid	Palermo	Virrey	Directivos
Altruismo	1			
Amabilidad	1		1	
Amor	2			
Asertividad			2	
Buena actitud	3			2
Compromiso		11	8	2
Constancia	1			
Creatividad			1	
Cumplimiento			1	
Disciplina	1			
Espiritualidad			1	
Ética	1			
Honestidad	4	1	4	2
Innovación			1	
Justicia			1	
Laboriosidad		1		
Lealtad			1	
Obediencia	1			
Proactividad	1			
Profesionalismo	1			
Puntualidad	3	1		
Respeto	5	10	7	9
Responsabilidad	15	7	4	5

Sana Convivencia	1			
Sentido de pertenencia			2	
Servicio	2			3
Sinceridad			1	
Solidaridad	1	1	4	
Tolerancia	2		2	4

Fuente: elaboración propia

8. Bibliografía consultada

Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Rodríguez, A. y Aguilera J. (2006). Cualidades éticas del ethos profesional. Conferencia en el XIV Congreso Nacional de Ética Economía y Dirección (EBEN – España). Universidad Politécnica de Valencia

Marín, R. (1990). *Valores y fines, Filosofía de la educación hoy*. Madrid: Dykinson.