

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE
Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN ASPAEN PREESCOLAR Y
MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

Catalina Rueda Sáiz

Ángela María Velásquez García

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

2020

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE
Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN ASPAEN MATERNAL Y
PREESCOLAR TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

Catalina Rueda Sáiz

Ángela María Velásquez García

INVESTIGADORAS

Mg. Ángela María Rubiano Bello

Mg. Claudia Liliana Silva Ortiz

ASESORAS

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

2020

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos muy especialmente a la Universidad de la Sabana, por el ofrecimiento de una maestría de gran calidad y formación humana y personal.

A Aspaen por la oportunidad y generosidad, por su preocupación por el crecimiento y desarrollo profesional y personal de su equipo de trabajo.

A nuestros colaboradores y compañeros de maestría, por la ayuda y el apoyo permanente.

A nuestras asesoras de tesis, quienes estuvieron dispuestas permanentemente a ayudarnos y sacar este proyecto adelante con profesionalismo, gran disposición y cariño.

A nuestros esposos, un agradecimiento muy especial por su sacrificio y disposición permanente.

A nuestros hijos, quienes tuvieron que padecer nuestras ausencias. Gracias por apoyarnos para asumir este reto con dedicación.



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 07 de febrero de 2020, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, las estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: *“Incidencia del liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y su influencia en la cultura institucional en Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes”* bajo la dirección de las docentes Investigadoras Angela Rubiano Bello y Claudia Liliana Silva.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por las estudiantes: *Catalina Rueda Sáiz* y *Ángela María Velásquez García*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4.7)


Mg. CLAUDIA FERNANDA MONROY.
Jurado


Mg. IVÁN REYES FLOREZ
Jurado

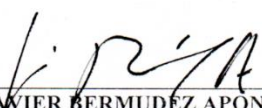

Dr. JAVIER BERMÚDEZ APONTE
Decano Facultad de Educación

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN	15
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 Antecedentes Institucionales	17
1.1.1 Reseña Histórica de la Asociación para la Enseñanza - Aspaen	17
1.1.2 Misión de Aspaen	17
1.1.3 Visión de Aspaen.....	18
1.2 Antecedentes de Investigación.....	18
1.3 Pregunta de Investigación.....	22
1.4 Preguntas Asociadas	22
1.5 Objetivo general	22
1.6 Objetivos específicos.....	22
1.7 Justificación.....	23
2 MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Liderazgo directivo.....	25
2.2 ¿Qué se entiende por liderazgo directivo?	27
2.3 Ethos Docente.....	34
2.3.1 Ethos: algunas definiciones	34
2.3.2 Clasificación de las virtudes	36
2.4 Cultura Institucional	37
2.4.1 Algunos conceptos y definiciones.....	38
2.4.2 Elementos de la cultura.....	39
2.4.3 Niveles de la cultura	39
2.4.4 Los valores y la cultura.....	40

2.4.5	Características de la cultura	41
2.4.6	Enfoques de la cultura	41
2.4.7	Tipos de cultura	42
2.4.8	Relación cultura, liderazgo y Ethos	42
3	ESTADO DEL ARTE	44
4	RUTA METODOLÓGICA	53
4.1	Tipo de Estudio	53
4.2	Diseño	55
4.3	Etapas del diseño	56
4.4	Alcance.....	57
4.5	Población.....	58
4.6	Muestra.....	58
4.7	Técnicas e instrumentos de recolección de la información	60
4.7.1	Cuestionario para la descripción del Ethos docente	61
4.7.2	Entrevista a profundidad para describir el liderazgo directivo e identificar los significados que los colaboradores asignan a la cultura institucional	63
4.7.3	Revisión Documental.....	67
4.7.4	Observación.....	67
4.8	Consideraciones Éticas	68
5	ANÁLISIS DE DATOS	69
5.1	Ethos docente en las instituciones educativas AMPT y APU	69
5.1.1	Ethos docente en Aspaen Preescolar y Maternal Tayana – AMPT	69
5.1.2	Ethos docente en Aspaen Preescolar Urapanes - APU.....	79
5.2	Liderazgo de los directivos de AMPT y APU, desde la perspectiva de los colaboradores.....	91
5.2.1	Descripción del liderazgo directivo en Aspaen Preescolar y Maternal Tayana – AMPT	92
5.2.2	Descripción del liderazgo directivo en Aspaen Preescolar Urapanes – APU.....	112
5.3	Significado que asignan los colaboradores a la cultura institucional en AMPT y APU	129

5.3.1	Significados construidos en torno a la cultura institucional de Aspaen Preescolar y Maternal Tayana – AMPT.....	130
5.3.2	Significados construidos en torno a la cultura institucional de Aspaen Preescolar Urapanes – APU.....	140
5.4	Incidencia del liderazgo directivo y el Ethos docente de AMPT y APU en la Cultura Institucional.....	149
5.5	Hallazgo emergente:	168
6	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	169
7	RECOMENDACIONES	176
8	NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	179
9	LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	180
	REFERENCIAS.....	181
	ANEXOS	186

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución Población. Tipo de personal en Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes	58
Tabla 2. Distribución de personal docente en Aspaen Tayana y Aspaen Urapanes	59
Tabla 3. Técnicas e instrumentos de recolección de información	61
Tabla 4. Virtudes básicas y superiores.....	61
Tabla 5. Matriz comparativa de cualidades éticas	62
Tabla 6. Variables medición Ethos docente.....	62
Tabla 7. Matriz de categorías, subcategorías y descriptores para el diseño del protocolo para entrevista a profundidad.....	64
Tabla 8. Documentos sometidos a revisión documental	67
Tabla 9. Construcción del Índice de percepción de virtudes y cualidades éticas	89
Tabla 10. Índice de percepción de virtudes y cualidades éticas –Tayana (2019).....	89
Tabla 11. Índice de percepción de virtudes y cualidades éticas. Urapanes (2019).....	90
Tabla 12. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 1 de AMPT: Jazmín.....	92
Tabla 13. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 2 AMPT: Petunia.....	95
Tabla 14. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante AMPT 3: Dalia	99
Tabla 15. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 4 AMPT: Magnolia.....	101
Tabla 16. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante AMPT 5: Hortensia	104
Tabla 17. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 6 AMPT: Begonia	107
Tabla 18. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 1APU: Amapola	112
Tabla 19. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 2 APU: Rosa.....	115
Tabla 20. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 3 APU: Margarita	118
Tabla 21. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 4 APU: Violeta	121
Tabla 22. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 5 APU: Flor	124
Tabla 23. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 6 APU: Azucena.....	127
Tabla 24. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 1AMPT: Jazmín	130
Tabla 25. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 2 AMPT: Petunia.....	132
Tabla 26. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 3 AMPT: Dalia	133
Tabla 27. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 4 AMPT: Magnolia.....	135
Tabla 28. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 5AMPT: Hortensia	136
Tabla 29. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 6 AMPT: Begonia	138
Tabla 30. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 1APU: Amapola	140

Tabla 31. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 2 APU: Rosa.....	142
Tabla 32. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 3 APU: Margarita	143
Tabla 33. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 4 APU: Violeta	145
Tabla 34. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 5 APU: Flor	146
Tabla 35. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 6 APU: Azucena.....	147
Tabla 36. Competencias funcionales de Aspaen.....	150
Tabla 37. Competencias organizacionales de Aspaen	151

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Niveles de la cultura.....	40
<i>Figura 2.</i> Ruta metodológica.....	53
<i>Figura 3.</i> Distribución personal academia Tayana.....	69
<i>Figura 4.</i> Autopercepción Fortaleza Tayana.....	70
<i>Figura 5.</i> Autopercepción Templanza Tayana.....	71
<i>Figura 6.</i> Autopercepción justicia Tayana.....	72
<i>Figura 7.</i> Autopercepción prudencia Tayana.....	73
<i>Figura 8.</i> Autopercepción responsabilidad Tayana.....	74
<i>Figura 9.</i> Autopercepción competencia Tayana.....	75
<i>Figura 10.</i> Autopercepción iniciativa Tayana.....	76
<i>Figura 11.</i> Autopercepción compromiso Tayana.....	77
<i>Figura 12.</i> Autopercepción perseverancia Tayana.....	78
<i>Figura 13.</i> Distribución personal docente Urapanes.....	79
<i>Figura 14.</i> Autopercepción fortaleza Urapanes.....	80
<i>Figura 15.</i> Autopercepción templanza Urapanes.....	81
<i>Figura 16.</i> Autopercepción justicia Urapanes.....	82
<i>Figura 17.</i> Autopercepción prudencia Urapanes.....	83
<i>Figura 18.</i> Autopercepción responsabilidad Urapanes.....	84
<i>Figura 19.</i> Autopercepción competencia Urapanes.....	85
<i>Figura 20.</i> Autopercepción iniciativa Urapanes.....	86
<i>Figura 21.</i> Autopercepción compromiso Urapanes.....	87
<i>Figura 22.</i> Autopercepción dedicación Urapanes.....	88
<i>Figura 23.</i> Índice de Virtudes y Cualidades Éticas en Tayana.....	90
<i>Figura 24.</i> Índice de Virtudes y Cualidades Éticas en Urapanes.....	91
<i>Figura 25.</i> Triangulación.....	149
<i>Figura 26.</i> Satisfacción con la gestión de los directivos de Tayana.....	153
<i>Figura 27.</i> Satisfacción con la gestión de los directivos de Urapanes.....	154
<i>Figura 28.</i> Evaluación de aspectos sobre los directivos en Tayana.....	155
<i>Figura 29.</i> Calificación sobre aspectos sobre los directivos en Tayana por tipo de colaborador.....	155
<i>Figura 30.</i> Algunos aspectos sobre los directivos de APU.....	156
<i>Figura 31.</i> Calificación sobre Jefe Inmediato en Tayana.....	157
<i>Figura 32.</i> Calificación sobre Jefe Inmediato en Urapanes.....	157

<i>Figura 33.</i> Frecuencia en el que el jefe inmediato toma decisiones en conjunto con el colaborador en Tayana.....	158
<i>Figura 34.</i> Frecuencia en el que el jefe inmediato toma decisiones en conjunto con el colaborador en Urapanes.....	159
<i>Figura 35.</i> Aspectos de mejora en la comunicación interna del Preescolar Tayana.....	160
<i>Figura 36.</i> Comunicación interna Urapanes.....	161
<i>Figura 37.</i> Aspectos de mejora en la comunicación interna del Preescolar Urapanes.....	161
<i>Figura 38.</i> Percepción de algunos aspectos sobre la cultura.....	162
<i>Figura 39.</i> Aspectos sobre el trabajo Urapanes.....	163
<i>Figura 40.</i> Percepción sobre el propio desarrollo profesional y personal.....	163
<i>Figura 41.</i> Respecto al trato recibido en las diferentes dependencias Tayana.....	164
<i>Figura 42.</i> Respecto al trato en las diferentes dependencias Urapanes.....	165
<i>Figura 43.</i> Capacidades cruciales de liderazgo y gestión, la administración de recursos humanos (directiva Tayana).....	166
<i>Figura 44.</i> Liderazgo a través del ejemplo y la inspiración a través de la excelencia (directiva Tayana)....	166
<i>Figura 45.</i> Capacidades cruciales de liderazgo y gestión, la administración de recursos humanos (directiva Urapanes).....	167
<i>Figura 46.</i> Liderazgo a través del ejemplo y la inspiración a través de la excelencia (directiva Urapanes)..	167

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Invitación participación en el estudio- Dirección Ejecutiva de Aspaen	186
Anexo B. Respuesta enviada por Aspaen.....	189
Anexo C. Solicitud autorización uso del instrumento.....	193
Anexo D. Autorización aplicación del instrumento en Tayana.....	194
Anexo E. Autorización de aplicación instrumento Urapanes.....	195
Anexo F. Consentimiento informado para cuestionario evaluación Ethos docente.....	196
Anexo G. Cuestionario evaluación Ethos docente.....	199
Anexo H. Consentimiento informado para entrevista a profundidad.....	200
Anexo I. Entrevista a profundidad.....	202
Anexo J. Transcripción entrevistas a profundidad.....	205

RESUMEN

El liderazgo directivo se erige como uno de los factores más relevantes en la conformación de la cultura institucional escolar. Cuando busca promover el crecimiento y desarrollo del personal docente con enfoque en las virtudes básicas que consoliden el Ethos docente, se logra impactar en el favorecimiento de un ambiente educativo motivante y propicio para la formación de estudiantes y el relacionamiento de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Este reconocimiento arroja elementos esenciales para que desde este liderazgo directivo, se puedan plantear cambios e innovaciones de la dinámica institucional en Aspaen Maternal y Preescolar Tayana de Cali y Aspaen Preescolar Urapanes de Manizales.

La presente investigación parte de esta reflexión sobre la incidencia del liderazgo directivo en el Ethos docente y la cultura institucional, a través de un diseño etnográfico de tipo mixto. Se inicia con la descripción del Ethos docente a través de un instrumento de tipo cuantitativo, con una encuesta aplicada al 100% de las docentes de ambas instituciones. Esta información se complementa y contrasta con el análisis cualitativo sobre el liderazgo directivo y la cultura institucional, por medio de una revisión documental de los principios institucionales de Aspaen, de entrevistas a profundidad realizadas a 6 colaboradoras y directivas de cada institución y con observaciones.

Entre los principales hallazgos de la investigación se destaca que el liderazgo directivo, representado en acciones concretas expresadas en el marco de una relación cercana y de respeto con los colaboradores es fundamental para la configuración de la cultura institucional. Así mismo, los elementos explícitos e implícitos de la cultura influyen el Ethos docente, que para el caso de las instituciones participantes está mediado por los principios fundacionales de Aspaen. En el estudio se revela que la coherencia de vida y la realización del trabajo bien hecho por parte de las directivas de las instituciones educativas, son elementos concretos que contribuyen a la consolidación de la cultura.

También se reconocen aspectos de mejora en la gestión de la comunicación entre directivas y colaboradoras para continuar impulsando el horizonte institucional de Aspaen, no sólo como un aspecto cultural, sino como un aspecto que, desde la voz de las colaboradoras, toca su vida, sus hogares y sus relaciones interpersonales.

Palabras Claves: Cultura institucional, liderazgo directivo, Ethos docente, virtudes del profesorado, diseño etnográfico, formación humana, perfil antropológico y humano.

ABSTRACT

Managerial leadership emerges as one of the most relevant factors in the formation of scholar institutional culture. When focused on basic virtues to promote teacher's growth and development, in order to consolidate teacher's Ethos, it favours a stimulating and appropriate environment for student's formation. This recognition arises essential elements that can raise propositions and innovation in institutional dynamics at Aspaen Maternal y Preescolar Tayana in Cali and Aspaen Preescolar Urapanes in Manizales.

The present research starts out on this reflection about directive leadership's influence in the educational Ethos and environment, based on an ethnographic mixed design. The first approach describes the educational Ethos using a quantitative tool, through a survey applied to 100% of teacher's staff in both institutions. This information is complemented and contrasted with a qualitative analysis regarding directive leadership and institutional culture, by Aspaen Principle's documentary revision, in-depth interviews and observations.

Among the main findings of the research, it is highlighted that the managerial leadership represented in concrete actions expressed within the framework of a close and respectful relationship with the collaborators is fundamental for the configuration of the institutional culture. Likewise, the explicit and implicit elements of culture influence the teaching Ethos, which in the case of the participating institutions is mediated by the founding principles of Aspaen. The study reveals that the coherence of life and the accomplishment of a job well done by the directives of educational institutions are concrete elements that contribute to the consolidation of culture.

Aspects of improvement in the management of communication between managers and collaborators are also recognized to continue promoting the institutional horizon of Aspaen not only as a cultural aspect but as an aspect that, from the voice of the collaborators, touches their life, their homes and interpersonal relationships.

Key words: Institutional culture, educational leadership, managerial leadership, teacher's Ethos, teacher's virtues, ethnographic design, human formation, anthropological and human profile.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo es uno de los factores más relevantes para la creación de un Ethos docente sano, auténtico y favorable para la formación de los estudiantes, para el crecimiento y desarrollo personal de los educadores y todo esto para el fortalecimiento de una cultura institucional que pueda ser motor de fortalecimiento para la institución. Esta investigación aborda desde una perspectiva antropológica y trascendente, la interrelación de estos tres ejes, para determinar la influencia del liderazgo directivo sobre la consolidación del Ethos docente y la cultura institucional.

Para el presente estudio se parte del análisis de cada una de las realidades de los preescolares Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes, en Cali y Manizales, de la concepción del Ethos, a partir del análisis reflexivo de la acción directiva y de elementos críticos del liderazgo directivo que inciden en la consolidación del Ethos docente, su comportamiento y actitudes, y en la generación de una cultura institucional que refleje los principios institucionales de trabajo bien hecho, tendencia a la excelencia, respeto, confianza y comunicación asertiva. Esto se hace especialmente relevante para poder plantear cambios e innovaciones que puedan favorecer una dinámica en estas instituciones de educación inicial, desde el liderazgo directivo y mejorar la cultura institucional, con el desarrollo y fortalecimiento del Ethos docente.

Para el análisis de la cultura, se tomaron las categorías establecidas por Aspaen como fundamentales y pilares de su proyecto educativo, como son el trabajo bien hecho, la colegialidad, entendida como la prudencia para tomar decisiones con la consulta de otras perspectivas, las destrezas comunicativas y el liderazgo de la unidad de vida, entendido como la capacidad para constituirse como un ejemplo de coherencia de vida y de lucha por ser cada vez una mejor persona.

De acuerdo con este planteamiento, la presente investigación tiene como objetivo indagar sobre la incidencia que tiene el liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y cuál es su influencia en la cultura institucional, para las instituciones educativas Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes. Para lograrlo, primero se busca describir el Ethos docente en estas dos instituciones educativas, luego describir el liderazgo de los directivos, desde la perspectiva de los colaboradores, identificar el significado que asignan los colaboradores a la cultura institucional y analizar cómo se refleja en la misma el liderazgo directivo y el Ethos docente.

En el primer capítulo se presenta la descripción de todo el contexto general, los antecedentes institucionales, de investigación y los factores que la justifican. Estos dos aspectos hacen referencia a

dinámicas de las instituciones educativas participantes y a las situaciones que se observan en la interacción de la comunidad educativa en los preescolares.

El segundo capítulo abarca el marco teórico con el foco en los tres constructos o categorías principales: liderazgo directivo, Ethos docente y cultura institucional, desde una perspectiva netamente antropológica, humanista y trascendental.

En el tercer capítulo se presenta el estado del arte en el cual se referencian los últimos estudios e investigaciones con relación a estos tres constructos teóricos. Estos antecedentes revelan la importancia de la comunicación, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

En el cuarto capítulo se despliega la ruta metodológica a través de la cual se desarrolla la investigación, una etnografía mixta de alcance descriptivo con sus respectivas etapas. La aproximación al Ethos docente se hace desde las categorías de Altarejos (1999) a través de un instrumento de tipo cuantitativo, con la aplicación de una encuesta de 45 preguntas al 100% de personal docente de Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y de Aspaen Preescolar Urapanes. Para el análisis del liderazgo directivo y la cultura institucional se toman instrumentos de tipo cualitativo, como son entrevistas a profundidad a seis (6) colaboradores de cada institución, en cada una de las cuatro (4) áreas de trabajo definidas: personal de servicios generales, docentes, administrativos y directivos.

El quinto capítulo presenta el análisis de resultados del cuestionario, la revisión documental del Proyecto Educativo Institucional, las competencias organizacionales y funcionales de Aspaen, las cartas descriptivas y estudio de competencias directivas, que se contrastan con observaciones, a través de las cuales se triangula con la información y los resultados de los instrumentos cualitativos y cuantitativos.

En el sexto capítulo se discuten los hallazgos, a la luz del marco teórico y el estado del arte y su puntual relación con los objetivos del presente estudio a fin de analizar elementos de convergencia, divergencia y de mayor relevancia. También se presentan las conclusiones que se derivan de la investigación

Finalmente, en el séptimo capítulo, se trazan recomendaciones para las instituciones participantes para poder continuar con el fortalecimiento del liderazgo directivo, con miras a incidir profunda y positivamente en la consolidación de la cultura institucional y el Ethos docente. Los capítulos finales abordan posibles interrogantes para nuevos estudios y las limitaciones de la investigación actual.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes Institucionales

1.1.1 Reseña Histórica de la Asociación para la Enseñanza - Aspaen

La Asociación para la Enseñanza (en adelante Aspaen) surgió en Colombia hace casi 55 años, el 1° de septiembre de 1964, con la idea de un grupo de familias y educadores de hacer vida las palabras de San Josemaría Escrivá de Balaguer: “Haced vosotros mismos los colegios donde queréis educar a vuestros hijos”.

Con el foco en un trabajo educativo de tipo integral, para incluir las diferentes dimensiones de la persona, desde un enfoque de tipo antropológico trascendente, es decir, con centro en la persona, se promueve el desarrollo de este proyecto desde las áreas académica, pedagógica y de formación de estudiantes y familias (Polo, 1999). Aspaen es un proyecto educativo que parte de una fundamental participación de los padres como primeros educadores de sus hijos y busca la transformación de la sociedad a través de la formación en virtudes. Aspaen comenzó sus labores inicialmente en Bogotá y Medellín, para extenderse posteriormente a otras ciudades de Colombia, como Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Cali y Neiva, en todos los niveles educativos, desde preescolar hasta Grado Once. Actualmente, la Asociación cuenta en el país con 16 colegios, 12 preescolares y la administración de otros centros educativos. Aspaen Maternal y Preescolar Tayana se fundó en 1986 en la ciudad de Cali y Aspaen Preescolar Urapanes en el 2004, en la ciudad de Manizales, ambos nacieron de los colegios femeninos, Aspaen Liceo Tacurí y Aspaen Gimnasio Los Cerezos, respectivamente.

En Cali, Aspaen cuenta con cuatro instituciones: Aspaen Maternal y Preescolar Tayana, Aspaen Maternal y Preescolar Entervalles, Aspaen Gimnasio Tacurí y Aspaen Colegio Juanambú y en Manizales con tres, Aspaen Preescolar Urapanes, Aspaen Gimnasio Los Cerezos y Aspaen Gimnasio Horizontes.

La misión, visión y principios corporativos buscan responder a las necesidades y requerimientos de la sociedad actual, con un trabajo mancomunado de la familia y el colegio, para la educación y formación de niños y jóvenes bajo el interés primordial de su desarrollo integral e individual, como personas libres, responsables, comprometidas y con un claro criterio de la vida.

1.1.2 Misión de Aspaen

Aspaen es una entidad colombiana, sin ánimo de lucro, con visión internacional, que dirige instituciones educativas promovidas por padres de familia, destinadas a secundarlos en su misión de ser los primeros educadores de sus hijos.

Su proyecto educativo se caracteriza por un enfoque pedagógico de formación personal integral y de educación diferenciada de niñas y niños, con el apoyo de un equipo de educadores y directivos, de alta calidad académica y profesional, que actúan en unión con los padres de familia.

Prepara a sus estudiantes, desde el nivel maternal hasta la culminación del bachillerato, para que asuman la excelencia como estilo de vida en su familia, en la universidad y en su desempeño profesional. A su vez promueve en ellos un espíritu solidario, comprometido con acciones de equidad social, vinculándolos a proyectos de impacto que solucionen necesidades del entorno.

A través de su proyecto educativo armoniza el trabajo de los diversos agentes que interactúan con el estudiante, contribuyendo a la unidad en su formación. De tal forma, estimula y fomenta la formación personal de los padres de familia, para que puedan ejercer cada vez mejor su responsabilidad de ser los primeros educadores de sus hijos. De la misma manera, y en un ambiente respetuoso de la libertad, propende por el desarrollo y crecimiento profesional y humano del personal docente y no docente de sus instituciones, para que realicen su trabajo con la máxima perfección humana, en medio de una cultura de mejora continua, de tal forma que se comprometan con una educación de calidad total y el desarrollo y transformación de la sociedad (Aspaen, 2015, p. 12).

1.1.3 Visión de Aspaen

Los colegios y preescolares de Aspaen serán reconocidos a nivel local por su prestigio académico, por la sólida formación humana de padres de familia, profesores, estudiantes y egresados y por haber alcanzado el nivel de excelencia educativa. Como Asociación, Aspaen será protagonista en la discusión de los temas nacionales e internacionales que comprometan la educación (Aspaen, 2015, p. 13).

1.2 Antecedentes de Investigación

Como punto de partida para considerar los antecedentes de investigación conviene destacar que en el marco de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana, se han desarrollado investigaciones que apuntan a la importancia de indagar y profundizar sobre Ethos docente. Entre dichos estudios se destacan los de Monsalve (2016), Mazabel et al (2015), Vargas (2015), Rincón et al (2017), Henao (2015), entre otros, al igual que en temas sobre la cultura institucional, como Grajales (2019), Cháves, et al (2016) y sobre liderazgo como Baquero y Rodríguez (2016) y Herrera (2016), entre otros. Esto evidencia la relevancia y la pertinencia de indagar en los temas que son objeto de estudio en la presente investigación para ahondar en la comprensión del ámbito educativo y en la realidad escolar.

Desde una visión antropológica y trascendente se entiende al hombre como un ser perfectible y social, lo que significa, en cuanto a lo perfectible, que es susceptible de ser cada día mejor, de formarse, de aprender, enseñar, de hacer cosas mejores para un mundo mejor, y en cuanto a lo social: que es un ser que demanda

de las relaciones con otras personas para su existir. Con estos dos postulados, se podría decir que el ser humano en su esencia tiene una tendencia natural hacia la trascendencia y el servicio a los demás, pero esta predisposición hay que alimentarla y fortalecerla desde los hábitos y las virtudes humanas. Todo esto, se podría decir, conforma el “Ethos o carácter, definido como el modo de ser personal auto adquirido en el ejercicio cotidiano de la propia libertad” (Altarejos, 1999, p. 9).

En el ámbito laboral estas relaciones implican vínculos de servicio, dependencia y jerarquía, adicionalmente deberes y derechos recíprocos respecto a los demás, que dan lugar, junto con la consolidación de un Ethos docente, una cultura institucional, entendida como “...un sistema de significados compartidos por todos los miembros de una organización; la percepción común de todos los miembros de la organización” (Domingo, 2000, p. 102).

De acuerdo con los anteriores planteamientos, se hace también evidente la necesidad de realizar un análisis sobre la antropología de la acción directiva, dado que el papel y las características del liderazgo del directivo se convierten en uno de los factores decisivos en la consolidación de la formación de personas en toda la comunidad educativa, según lo plantea Sandoval (2008):

El enfoque antropológico no solamente tiene un gran potencial para comprender y entender las realidades de las organizaciones en general, dándoles continuidad y generando beneficios humanos; sino que, además, es el enfoque idóneo y el que mejor operativiza la realidad de las organizaciones educativas (Sandoval, 2008, p. 203)

Una visión antropológica que sea capaz de explicar la realidad en forma integral, desde todas las dimensiones del ser humano dentro de su unicidad, singularidad y al mismo tiempo diversidad. Como lo señala Sandoval (2008), para que se pueda proveer un sentido de pertenencia y compromiso por parte de cada colaborador, pero en especial del personal docente de los dos preescolares de Aspaen, Tayana en Cali y Urapanes Manizales.

Dentro de la razón de ser de una institución educativa, además de la primacía de su objetivo, que es la formación de personas, y en este caso, la enseñanza y cuidado de niños desde los 4 meses de edad hasta los 5 años, se plantea la importancia de la preparación y entrenamiento del docente, la transformación del ser personal a través del ejemplo del directivo. Es decir, su crecimiento personal permanente, como base para la preparación de sus educandos y de la orientación y guía para sus padres. Para poder asegurar este proceso continuo de mejora y crecimiento personal, es preciso despertar la necesidad de estar abiertos a la posibilidad de aprender más, de poder utilizar estos aprendizajes en el servicio a los demás, en el crecimiento y desarrollo personal, desde el ejemplo y la coherencia de vida.

Otro elemento importante para el análisis de este trabajo es el de la cultura institucional, entendida como el conjunto de valores y costumbres que caracterizan una institución específica, o también como una “red sanguínea que lo impregna todo” (Domingo, 2000, p. 102). Se considera necesaria la aceptación y reconocimiento de la importancia del entorno laboral para el comportamiento y constitución de las características específicas del modo de hacer las cosas, que en frase de Ortega y Gasset hablaría de la “tremenda importancia que conlleva el entorno, el medio ambiente que condiciona” y más específicamente “mis circunstancias, para que la persona sea, piense, actúe y sienta como lo hace en este momento, ahora” (Ortega y Gasset citados en Domingo, 2000, p. 101). Con la centralidad de la persona en la educación, desde una perspectiva antropológica trascendente, se despliega la importancia de la formación humana, el crecimiento personal como base de la motivación del trabajo y como un medio para poder construir sobre valores sólidos. La creación o mantenimiento de una cultura sana que pueda permear y ser el ambiente en el que los niños que lo perciben y aprenden todo, puedan desarrollar y desplegar todas sus posibilidades, desde el desarrollo de las virtudes profesionales básicas de templanza, fortaleza, justicia y prudencia, según clasificación de Altarejos (1999) y el fortalecimiento del compromiso y sentido de pertenencia, iniciativa, dedicación y responsabilidad (Gómez, Pedraza, Rincón y Piñeros, 2017)

De acuerdo con las relaciones que presenta Molero (2002) entre cultura y liderazgo se podrían construir una serie de estrategias específicas que puedan permitir y promover la gestación y mantenimiento de una cultura para contribuir en la resolución de los problemas que se presentan en cada uno de los preescolares siendo referente para otros centros educativos.

Para Altarejos (1999), la consolidación o conformación de un Ethos docente requiere el desarrollo y fortalecimiento de las virtudes, propias del profesor. Esto exige una decisión personal de cada educador y de un liderazgo directivo que impulse la formación docente para la consolidación del Ethos. Allí puede estar la clave para el fortalecimiento de una cultura institucional que promueva el trabajo en equipo y un clima laboral positivo y estimulante. La acción directiva puede considerarse como un aspecto clave para generar un clima organizacional emocionalmente gratificante, con una intencionalidad trascendente y humanizadora, que propenda por el crecimiento personal y el servicio. En este punto, es importante también hacer un análisis sobre las cualidades directivas necesarias para poder generar transformaciones y consolidar la cultura institucional, como lo señala Molero (2002), como son el ser justo, inteligente, diplomático, tener habilidades administrativas, ser capaz de motivar, comunicar y ser un negociador eficaz.

Una de las características que se considera clave dentro del fortalecimiento de la cultura institucional está en la generación de un ambiente de crecimiento y desarrollo personal, en un contexto educativo y formativo, con un trato amable entre las personas, comunicación clara, en busca de la excelencia y el mejoramiento personal (Aspaen, 2015), con el esfuerzo continuo para la incorporación de valores

institucionales como el trabajo bien hecho, la alegría, excelencia en la tarea diaria, confianza entre las personas, espíritu de servicio, y mejora continua. También se requiere que se lidere y se gestionen metas claras, con una visión institucional de trabajo en conjunto, dado que los “líderes influyen sobre la cultura organizacional a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos” (Leithwood, 2009, p. 28).

Las dificultades y problemáticas que pueden darse en las instituciones educativas, por las discrepancias entre docentes, genera desmotivación, dificultades en el trabajo en equipo, poco espíritu de servicio, que lleva a la conformación de un clima laboral poco propicio para el desarrollo de metas comunes, o la generación de estrés laboral y situaciones que afectan la calidad educativa, poca identificación y sentido de pertenencia con la institución, incremento en ausentismo laboral (Esteve, 2004), comunicaciones poco asertivas, generación de enemistades, dificultades relacionales y en la gestión de emociones, etc. De acuerdo con el planteamiento anterior, se justifica entender desde la acción directiva y con una perspectiva antropológica que se “gobiernan personas”, seres humanos libres, con inteligencia, voluntad, esencia, intimidad y diversas necesidades y motivaciones, por lo cual es necesario conquistar libertades, voluntades y corazones para obtener la respuesta esperada de las personas dirigidas, que, de acuerdo con Polo y Llano (1997), equivale a la calidad de la dirección en términos de humanidad.

Una adecuada comunicación entre directivas y docentes es de gran importancia para la movilización y la motivación del personal, para establecer rumbos claros con una visión clara (Bennis, 1984; Fairhurst y Sarr, 1996; citados en Leithwood, 2009, p. 26). De igual forma, el tener en cuenta las emociones de los trabajadores al interior de la comunidad educativa, es clave para que se pueda generar cada vez mayor motivación e interés por la labor educativa y para que se establezca un ambiente que promueva una mayor calidad educativa con mayores niveles de satisfacción entre el personal y mejoras en el clima laboral. En este punto sería relevante analizar posibles síntomas de malestar docente, entendido como “los efectos permanentes de carácter negativo que afectan a la personalidad del profesor como resultado de las condiciones psicológicas y sociales en que se ejerce la docencia” (Esteve, 2004).

Es importante analizar la incidencia de la acción directiva sobre el clima emocional en el personal docente y el papel que desempeñan los directivos, pues “velar por el clima emocional de las escuelas es una de las funciones más importantes del líder escolar. Sin un clima emocional positivo, es muy poco probable que se logre un mejoramiento sustancial” (Leithwood, 2009, p. 15).

En este sentido, se han observado y analizado algunos indicadores institucionales, que podrían considerarse como síntomas visibles de esta problemática, como serían el ausentismo laboral, el incremento de incapacidades laborales, retrasos o incumplimientos de la jornada laboral, demora en la entrega de tareas

o documentación, el no cumplimiento de objetivos y metas, olvidos y errores en las actividades diarias, mayor rotación de docentes, incremento de conflictos laborales, e incluso se ha observado un incremento de accidentalidad de la población estudiantil.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Qué incidencia tiene el liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y cuál es su influencia en la cultura institucional, de las instituciones educativas Aspaen Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes?

1.4 Preguntas Asociadas

- ¿Cómo se puede describir el Ethos docente en las instituciones educativas Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes?
- ¿Cómo se puede describir el liderazgo de los directivos de Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes, desde la perspectiva de los colaboradores?
- ¿Cuál es el significado que asignan los colaboradores, a la cultura institucional en Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes?
- ¿Cómo se refleja en la cultura institucional el liderazgo directivo y el Ethos docente en Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes?

1.5 Objetivo general

Indagar sobre la incidencia que tiene el liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y cuál es su influencia en la cultura institucional de las instituciones educativas Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes.

1.6 Objetivos específicos

- Describir el Ethos docente en las instituciones educativas Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes.
- Describir el liderazgo de los directivos de Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes, desde la perspectiva de los colaboradores.
- Identificar el significado que asignan los colaboradores a la cultura institucional en los preescolares Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes.
- Analizar cómo se refleja en la cultura institucional el liderazgo directivo y el Ethos docente de Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes.

1.7 Justificación

Se considera conveniente el desarrollo de la presente investigación, para Aspaen Preescolar y Maternal Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes, para fortalecer y potenciar el Ethos docente, a través del liderazgo directivo y permear toda la cultura institucional, en búsqueda de un ambiente motivante e innovador, ya que como lo señala Frei Bolívar en Leithwood (2009): “sabemos que el liderazgo del director por sí solo no garantiza este cambio; sin embargo, su falta de liderazgo conduce inevitablemente al fracaso” (p. 6).

A nivel social, se considera relevante realizar el respectivo estudio para que, desde una comprensión profunda de la cultura institucional, se puede determinar cuáles deben ser los cambios e innovaciones en la dinámica de las instituciones y cuál debe ser la posición y labor por ejercer, desde el liderazgo directivo, para promover en toda la comunidad educativa un ambiente escolar positivo, con un mayor compromiso de los actores involucrados.

Su valor a nivel teórico se enfoca en el aporte investigativo que puede ofrecer para posteriores estudios de los niveles maternal y preescolar, dado que, en su mayoría, las investigaciones que articulan el estudio del Ethos docente y la cultura institucional se han hecho en los niveles de primaria, secundaria y nivel universitario. Entonces, resulta de interés realizar el estudio y analizar la información desde otra óptica, con centro en instituciones de primera infancia. Es decir, el valor teórico del estudio está relacionado con el hecho de que los postulados sobre antropología trascendental (Polo, 1999; Polo y Llano, 1997) son explorados en su relación con el liderazgo directivo y la cultura institucional de dos instituciones educativas, permitiendo ampliar la comprensión sobre la importancia de la perspectiva antropológica sobre el sentido de la educación.

Su trascendencia y utilidad práctica yacen en la importancia de analizar el liderazgo directivo y la influencia que perciben los docentes, para así establecer la relación entre esta variable, la cultura institucional y el Ethos docente. En este orden de ideas, los resultados de este estudio pueden servir para indagar en otras investigaciones posteriores, si el equipo docente presenta síntomas de malestar docente, para revisar los procesos de mejora y crecimiento personal, que fortalezcan la cultura institucional.

En consecuencia, se estima que esta investigación puede beneficiar a toda la comunidad educativa de las instituciones participantes, pero de manera especial a docentes y directivos, dado que aporta conocimientos sobre el liderazgo y su influencia en la cultura de cada institución, el papel y las características del directivo, para que se conviertan en uno de los factores decisivos en la consolidación de la formación y desarrollo de personas en toda la comunidad educativa.

Por otra parte, la revisión de los antecedentes revela que existe un vacío metodológico, dado que la cultura institucional predominantemente se ha estudiado desde un enfoque cuantitativo, por lo que hace falta investigarla desde una perspectiva cualitativa o mixta.

Finalmente, cabe resaltar la pertinencia de la investigación en relación con la línea de profundización en Liderazgo y Coaching de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas en la cual se enmarca el presente estudio, ya que dentro de este espacio académico se pretende explorar, entre otros aspectos, los retos, avances y desafíos del liderazgo directivo. En consecuencia, el presente estudio contribuye a explorar la relación entre liderazgo directivo, Ethos docente y cultura institucional.

2 MARCO TEÓRICO

Para el análisis de la incidencia del liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y su influencia en la cultura institucional, es pertinente abordar las categorías Liderazgo directivo, *Ethos* docente y Cultura institucional, con el propósito de fundamentar los tres principales constructos que se relacionan en el problema de investigación.

2.1 Liderazgo directivo

El estudio sobre el liderazgo y sus efectos puede tener su origen en las reflexiones sobre la educación en la virtud para ejercer la autoridad, el gobierno en las ciudades en la Antigua Grecia con Platón y, desde disciplinas como la ética en los clásicos, con aportes desde la filosofía. El mayor desarrollo y estudio alrededor del liderazgo surge con mayor sistematicidad desde el siglo XX, con las ciencias de la administración y la gerencia empresarial, la psicología, sociología y las ciencias de la educación; con las teorías de Taylor (1911), Maslow y Stugdill (1948) sobre malla gerencial y la teoría de los rasgos, cuyo auge se sitúa alrededor de 1920 y 1950, con Lewin, Lippit y White (1950), con las teorías sobre el comportamiento.

Posteriormente, surge Drucker (1980) con la teoría sobre la contingencia y el liderazgo situacional, Bass (2006) con la teoría de las relaciones, Maxwell (2010) con el liderazgo carismático. La bibliografía sobre liderazgo y también sobre liderazgo educativo es bastante amplia desde los años setentas, con trabajos como los de Leithwood, Goldring o Goleman. Ya en el siglo XXI, se analizan los diferentes tipos de liderazgo y las claves a desarrollar para la conformación de líderes que sean capaces de influir personas, para la mejor organización y productividad de empresas, incluso para el sector educativo, con la búsqueda de la conformación de un ambiente propicio que mejore las prácticas pedagógicas y los rendimientos académicos y no académicos en los estudiantes.

Por su parte, Yukl y Van Fleet (1992), citados por Lupano y Castro (2013) señalan que el análisis del liderazgo se podría clasificar desde diferentes enfoques, según la óptica de estudio, pues como lo señala Barrera, (2013), “el liderazgo es multicolor y está ligado al contexto, a la organización, al momento y al estilo de persona” (p. 11). Esta clasificación propuesta por Lupano y Castro (2013) es la siguiente:

Enfoque de los rasgos: se centra en las características del líder que, a partir de la *teoría del Gran Hombre* de Carlyle, se basa en el análisis de la personalidad y los rasgos especiales que hacen que una persona tenga la habilidad de liderar. Este enfoque está fundamentado en las teorías del comportamiento.

Enfoque conductual: su auge se sitúa entre los años cincuenta y sesenta, con una perspectiva conductual, con estudios de Lewin, Lippit y White, Larson, Hunt, Osborn, Nysrtorm y también con Blake y Mouton, House, Mitchell y Yukl.

Enfoque situacional, que tiene especial interés en la reflexión sobre las diferentes circunstancias en las que se desarrolla el liderazgo, dado que lo que puede promover una buena dirección en una institución, en un lugar determinado, no funciona en otro. Dentro de este enfoque, se pueden identificar diferentes teorías del liderazgo:

- Teoría de la contingencia, creada por Fiedler (1967-1978) quien analiza la relación del líder y sus seguidores, el poder ejercido y la estructura de las tareas
- Teoría de las metas, propuesta por Evans y House (1971), con el enfoque hacia la motivación para la consecución de objetivos.
- Teoría de los Sustitutos, planteada por Kerr y Jermier (1978) basado en el estudio de factores que hacen innecesario el liderazgo como pueden ser la experiencia, la claridad de las tareas, las capacidades del equipo de trabajo, estructura organizativa, etc.
- Teoría de la decisión normativa, propuesta con los trabajos de Vroomy Yethon (1973) con énfasis en los procesos para la toma de decisiones.
- Teoría de los recursos cognitivos, postulada por Fredler y García (1987), quienes se dan cuenta que existen ciertos recursos como la inteligencia, la experiencia y la pericia técnica que afectan el desempeño del grupo.
- Teoría de la Interacción, propuesta por Wofford (1982), con base en la habilidad para motivar la ejecución de tareas, roles claros y la presencia de un ambiente propicio.

Liderazgo transformacional, hace parte del tipo de liderazgo humanístico, cuyo precursor es Bass, con la teoría sobre el líder carismático de Robert House y James Mac Gregor en los años setenta, quienes toman las características de personalidad, las conductas y las variables situacionales. Aquí podrían dividirse los enfoques de tipo transformacional en tres tipos no excluyentes:

- Liderazgo transformacional: que busca directamente el beneficio de la organización
- Liderazgo transaccional: en donde los seguidores se mueven por intereses personales en busca de los beneficios de la organización.
- Coexistencia de transformacional y transaccional: con la posibilidad de la coexistencia de los dos tipos de liderazgo anteriores, pues no se consideran excluyentes. Dentro de este tipo también se encuentran los trabajos de Avolio, Waldman y Yammarino.

Otros enfoques, con corrientes más recientes en el siglo XXI, como podrían ser:

- Liderazgo de procesos de la información, con Lod, Foti y Devader
- Teoría relacional, con Graen y Uhl, con el análisis de la interacción del líder con sus seguidores a través de la confianza y el respeto mutuo.
- *E-Leadership* con Avolio, Kahai y Dodge, quienes incorporan los medios electrónicos de información y las diferentes maneras de comunicación mediadas por la tecnología.

Estas diferentes clasificaciones y enfoques reflejan la complejidad y variedad de perspectivas sobre el liderazgo, según el énfasis a analizar. Para el presente trabajo, se relaciona el liderazgo con la cultura institucional en el sector educativo, así como las características y funciones que pueden contribuir con mayor efecto, en la generación y consolidación de un Ethos docente, que propenda por el bienestar y desarrollo de los niños en los preescolares de este estudio.

2.2 ¿Qué se entiende por liderazgo directivo?

Existen diferentes conceptualizaciones sobre el término liderazgo, con énfasis adaptados a las circunstancias específicas y al sector en donde se esté aplicando. En términos generales Goldring habla de liderazgo como “el proceso de influenciar a otros para lograr, por mutuo acuerdo, las metas de la organización” (Goldring et al., citado en. Leithwood, 2009 p. 4), muy en la línea de Leithwood y Riehl, (2003), quienes lo definen como el “ejercicio sobre creencias, valores y acciones de otros” (p. 20), y específicamente en el ámbito escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20), con la influencia sobre cómo “los demás ven el mundo y cómo deciden actuar” (Leithwood y Riehl, 2003 en Leithwood, 2007). Vázquez, Agudo y Liesa (2014) señalan que la definición y conceptualización sobre el liderazgo es bastante compleja y citan a Stogdill, quien en 1974 “concluyó que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, y en nuestros días este fenómeno se mantiene” (p. 79).

Vázquez, Bernal, y Liesa (2014) hacen un recuento de las diferentes concepciones sobre liderazgo. Resaltan componentes comunes como el de ser un proceso de influencia y persuasión, en Arias y Cantón (2006), Bolívar (1997), Coronel (2005) y Yukl (2008). También señalan que Etlings (2005) caracteriza al líder con elementos como inteligencia, persuasión, emprendimiento y poder de convencimiento, con el respaldo de Hunter (Vázquez, Bernal y Liesa, 2014, p. 81). Vázquez, Bernal y Liesa, (2014, p. 81), quienes definen el liderazgo en términos de “arte de influir sobre otros para la consecución de un objetivo en pro del bien común” (p. 181).

Vázquez, Bernal, y Liesa, (2014) hacen un estudio cuantitativo sobre lo que se entiende como liderazgo en el sector educativo, quienes entienden en como una función o habilidad (no innata), una capacidad, la acción de dirigir, orientar y gestionar, o también como una cualidad, influencia o responsabilidad.

Con respecto al liderazgo directivo, otros autores señalan la importancia de las funciones de administración, supervisión, instrucción, dirección y gestión (Waite y Nelson, 2005). Alternativamente, Leithwood (2009) hace un listado de características del liderazgo, al igual que otros autores, quienes refieren la importancia de estos elementos:

- “Existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales, no es un fenómeno personal o individual” (Leithwood, 2009, p. 18). El liderazgo tiene su razón de ser en el establecimiento de relaciones dentro de un colectivo de personas y en la interrelación social o laboral, que se establecen entre sí y que se resalta con mayor intensidad, por las relaciones de autoridad y subordinación que se puedan dar entre ellas.
- Implica un propósito y una dirección; siempre se fija metas a cumplir.
- Es un proceso de influencia sobre otros (Dilts, citado en Vásquez et al, 2014) para el logro de los objetivos propuestos, en equipo y con la motivación suficiente.
- Es una función que puede ser desarrollada por diferentes personas (Quezada 2006), no solamente por el director. Desde la perspectiva de este autor el liderazgo directivo es un concepto que comienza a volverse clave para el sector educativo, en donde el trabajo colaborativo y el aporte de todos los miembros de la comunidad educativa se vuelven claves para el armónico funcionamiento, unidad y alineación con las metas establecidas.
- Está inmerso en un contexto y ambiente específicos, esto es que, tiene sus particularidades propias según la organización específica, la cultura institucional particular y también las características del que ejerce el liderazgo y de sus seguidores, como individuos y como colectivo.

Dentro de los análisis que hace Leithwood (2009) se confirma la importancia de la distribución del liderazgo y la mayor participación de los profesores en las decisiones para la conformación de una escuela más democrática, con un impacto sobre el mayor rendimiento escolar y sobre la calidad de la educación (Marks y Louis, citados en Leithwood 2009), al igual que el empoderamiento y elevación del compromiso y sentido de pertenencia a la institución por parte de los colaboradores, quienes se sienten tenidos en cuenta y con posibilidad de aportar al avance y progreso institucional, al mismo tiempo que con la sensación de ser valiosos y escuchados para la buena marcha de los procesos para la consecución de metas comunes.

Para la obtención de estas metas comunes, Robinson et al (2014) tienen en cuenta 4 dimensiones básicas del liderazgo, coincidentes y con la validación de otros autores, como son:

- Establecer metas y expectativas, el logro de objetivos para enfocar y coordinar acciones del profesorado y de los padres de familia para el apoyo de los procesos de los estudiantes, rumbos que puedan guiar y orientar al equipo de trabajo en la consecución de esta visión conjunta, con un alto contenido de valores que generan mayor compromiso (Leithwood y Riehl, 2003).

- Obtención de recursos de acuerdo con planes estratégicos, con la necesidad de tomar decisiones sobre los recursos económicos y también sobre el capital humano, una de las principales riquezas del sistema educativo.
- Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, con actividades como observación y retroalimentación de clases y actividades, seguimiento sistemático de profesores y alumnos, trabajo conjunto con equipos docentes, discusión colegiada, etc.
- Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores (Robinson et al, 2014, p. 30-33 y Leithwood y Riehl, 2003).

Leithwood (2009) agrega a estos puntos clave, una serie de desafíos que resultan de gran importancia para la consecución de un ambiente propicio de desarrollo del Ethos docente y de que sea agradable y positivo:

- Desarrollo de personas o liderazgo pedagógico, esto es la contribución al desarrollo y promoción del equipo de trabajo a través de formación y estímulos para promover el estudio. Esto requiere de la capacidad del líder para poder empatizar para detectar cualidades, habilidades y necesidades en las personas que tiene a su cargo, y, además tener la habilidad para ser escuchado por ellos. Adicionalmente, también poder gestionar adecuadamente las emociones, a lo que Goleman llama Inteligencia emocional.
- Coherencia y ejemplo, que pueda proveer un modelo apropiado, una guía para el crecimiento coherente.
- Rediseñar la organización a través de decisiones sobre procesos colaborativos y el cambio de estructuras organizativas, de tal forma que haya claridad de la estructura y funciones para todos los miembros de la institución.
- Construir formas potentes de enseñanza-aprendizaje que no solamente apliquen de docente a estudiantes, sino que se fundamente desde la labor directiva hacia los demás miembros, lo que implica el proceso de “formar desde la práctica y la coherencia”.
- Promover comunidades con sentido de pertenencia
- Ayudar a construir y desarrollar una cultura educativa con enfoque en la familia, con la evidencia de la importancia de los padres de familia como los principales líderes educativos, y sin quienes no es posible todo este proceso.

Otros de los principales objetivos que promueve el liderazgo educativo es el de mejorar la calidad de la educación, el rendimiento escolar, tener mejores resultados académicos y no académicos, consecución de recursos a través de gestión financiera, desarrollar planes que incrementen el número de estudiantes matriculados, entre otros. Para la presente investigación estos objetivos son secundarios, aunque aportan a las necesidades globales y son muy importantes. Sin embargo, el foco se centra en la incidencia que tiene

el liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y su influencia en la cultura institucional de las instituciones educativas Aspaen Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes.

Para mejorar la calidad de la educación, una de las premisas se establece motivación de los profesores, padres de familia y estudiantes, para que apoyen, desde su función específica, la consecución de los buenos resultados de calidad. Estos resultados hacen referencia a la integralidad de la persona, teniendo en cuenta todas las dimensiones del estudiante, es decir, no solamente calidad académica, sino en equilibrio con todas las dimensiones de la persona, es decir, calidad en el desarrollo humano y personal. La mayoría de los estudios señalan que la motivación del profesorado es clave para movilizar y sensibilizar al equipo de trabajo hacia la consecución de las metas propuestas (Cortés, 2004). Esto hace parte de un binomio inseparable entre liderazgo y bienestar docente, como factor clave en la consolidación de un clima laboral propicio y estimulante, foco del desarrollo del presente trabajo.

Para Leithwood (2007) el liderazgo escolar tiene una influencia directa en el éxito escolar cuando las decisiones son colaborativas (p. 43), cuando hay una dirección y unos seguidores que hacen que haya una mejora organizacional a través del establecimiento de metas y la confianza en el líder como uno de los pilares fundamentales para la efectividad (p. 44) y uno de los catalizadores principales para revelar las potencialidades de los colaboradores de la institución (léase personal docente y no docente). La confianza se convierte en otro elemento clave del liderazgo y de la armonía para el trabajo en equipo, es uno de los principales valores que debe reinar en la consolidación de un liderazgo estimulante y propiciador de un clima institucional agradable, con metas y grados altos de satisfacción por parte de la comunidad educativa.

Para Cortés (2004) el liderazgo educativo es un potenciador del trabajo en grupo, con incidencia directa sobre la motivación laboral, con características específicas como el crecimiento y desarrollo personal, el trabajo como una actividad que promueve la realización propia, identidad social y personal, además de permitir la construcción de relaciones humanas enriquecedoras para un desarrollo humano integral (p. 205). Una de las características más importantes en el análisis del liderazgo, como factor decisivo en el ambiente laboral y en la motivación de los trabajadores, es la apertura de los líderes y su trato amistoso y considerado (Cortés, 2004), puesto que se genera mayor confianza por parte del equipo docente y de trabajo en general. Se propicia una motivación intrínseca, en el sentido de un deseo de crecimiento personal, que pueda llevar a motivaciones más trascendentes, cimentadas en el servicio y la entrega a los demás, con la consecución de metas y proyectos propuestos.

Todo esto apunta a la necesidad de asumir un tipo de liderazgo más democrático, o como lo señala Leithwood (2009), un liderazgo distribuido que posibilita la participación en las decisiones por parte del equipo de profesores como uno de los más efectivos para mejores resultados, entendidos para las diferentes dimensiones, es decir integralmente, de los estudiantes.

Uno de los aspectos de mayor relevancia hoy en términos de liderazgo, es la formación de los demás directivos de la institución, que tanto Vásquez et al (2014) como Elmore (2010), resaltan y denominan distribución del liderazgo. Se dedican esfuerzos para desarrollar la capacidad de dirigir y ser ejemplos de inspiración en otros, que en el ámbito escolar resulta clave a la hora de empoderar a docentes, al comité directivo y otros miembros, cuyas funciones pueden contribuir en la influencia de otros, según sus competencias y también de metas específicas.

Aunque se reconoce el efecto del líder en los resultados de los estudiantes, la mayoría de los autores señalan que el efecto es indirecto a través de acción y gestión sobre profesores y cuestiones administrativas, de organización y participación de padres de familia. Sin embargo, Robinson, Lloyd, y Rowe (2014) hacen un análisis de 27 estudios para determinar los efectos de distintos tipos de liderazgo sobre los resultados académicos y no académicos de los estudiantes. Los tipos de liderazgo que se toman en cuenta a través de una serie de metaanálisis son el transformacional, el instruccional y otro tipo genérico o no específico de liderazgo. En la observación de los estudios incluidos por Robinson et al (2014) se destacan efectos muy variables en la incidencia sobre el rendimiento escolar. Robinson et al (2014) concluyen que el tipo de liderazgo si incide en los resultados de calidad y, además, que se requiere una mayor articulación entre liderazgo, investigación y práctica para la enseñanza eficaz y el aprendizaje del equipo de profesores, quienes son los directos gestores del mayor rendimiento escolar.

Según lo indican algunos autores, la incidencia del liderazgo sobre la motivación y el clima institucional tienen una relación directa, como lo señalan Cortés (2004) y Robinson et al (2014) a través de la influencia sobre la satisfacción personal. Sin embargo, pareciera que, sobre la calidad educativa, dicha incidencia no es tan directa, según lo reportado en el informe Miradas sobre la educación en Iberoamérica de la Organización de Estados Iberoamericanos OEI (2017, p. 17) en donde establece “la figura del docente como el elemento principal para asegurar el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, y el liderazgo directivo en las escuelas el segundo factor de trascendencia”.

Esta satisfacción personal y motivación del docente tiene también su incidencia en el aprendizaje de los alumnos, quienes también ejercen un tipo de liderazgo docente para la creación de condiciones de base y un ambiente para el mayor aprendizaje, con el establecimiento de metas claras, puesto que:

Hay un abismo significativo entre las prácticas de aula que son “cambiadas” y prácticas que en realidad conducen a un mayor aprendizaje de los alumnos; la potencia de liderazgo para aumentar el aprendizaje del estudiante depende de las prácticas específicas en el aula que los líderes estimulan, alientan y promueven. (Leithwood y Jantzi, 2006 en Robinson, 2014. P. 223)

De allí la importancia del apoyo del líder escolar para poder promover y potenciar el liderazgo docente, para enfocar el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los maestros, su capacidad de servicio y entrega en el quehacer educativo.

El liderazgo directivo debe propender por distribuir y fomentar el liderazgo en el quehacer educativo, a través de incentivar las motivaciones intrínsecas y trascendentes en sus colaboradores. De esta forma se obtendrá un mayor sentido de pertenencia, semilla y motor de cambio social, consolidación de una cultura organizacional conforme a principios y filosofía propia de la organización y base para el bienestar personal, mejorar actitud frente al trabajo, disposición para el desarrollo y también crecimiento profesional y personal.

“En general, el trabajo mantiene un papel fundamental en la construcción de la personalidad, pues el pensamiento humano se vigoriza fundamentalmente en la práctica del trabajo” (Cortés, 2004, p. 3). El desarrollo de personas, que debe ser uno de los objetivos de los directivos en las organizaciones se basa en la perfectibilidad humana, en necesidad de potenciar la capacidad de crecimiento y humanización a todo nivel dentro de la comunidad educativa. Es en la escuela en donde se hace más necesario que la dinámica de enseñanza-aprendizaje se realice a todo nivel, partiendo de la dirección. La necesidad de una dinámica que permita y posibilite el cambio, la innovación y el mejor ser se hace especialmente relevante en el ámbito escolar y por esto el liderazgo debe contener un gran componente en ser un educador, para que a través de la coherencia y el ejemplo pueda también ser un elemento educador y formador para suscitar cambios, no en forma impuesta, sino desde el interior de la persona. De aquí se deriva la importancia de abordar el tema de las motivaciones de los trabajadores, que son los que hacen y construyen permanentemente la empresa o la institución desde dentro, como lo señala Cortés (2004), para mejorar el ambiente y las relaciones laborales.

Con el objetivo claro de generar un ambiente sano para el personal docente y también el no docente, se pueden desarrollar procesos que conlleven al estímulo del establecimiento y cumplimiento de metas de calidad educativa y bienestar, con mayor impulso y fuerza. Es importante tener en cuenta la necesidad de ideales trascendentes, que puedan contagiarse hacia valores y vivencias en el servicio, el respeto, la confianza, con búsqueda del crecimiento y desarrollo de personas. De esta forma, con el cultivo de motivaciones más de tipo trascendentes, que buscan el cambio personal hacia el bien, y hacia el servicio a los demás, implica el paso desde una motivación extrínseca, para el suplir necesidades económicas, hacia las intrínsecas en la búsqueda de crecimiento para la humanización e integración personal. La perspectiva de cambiar el presente para mejorar el futuro, de propender por ideales, permite al líder y a sus liderados, trabajar e interactuar en un proceso de mejora continua, de un modo que su esencia personal se involucra y llega a ser la inspiración que empieza a permitir mejores relaciones humanas y laborales, para hacerlas con excelencia, con mayor cuidado, con la posibilidad de optar por un futuro mejor. Esto redundará en una

mayor calidad de las relaciones, mayor creatividad en la manera de hacer el trabajo y de “producir” de una manera más fluida y satisfactoria. Se podría decir que este tipo de liderazgo trasciende los tipos democráticos, distribuido, transformacional o carismático. En la actualidad se requiere incluir un tipo de liderazgo para que se cumpla que:

El trabajo debe adaptarse a las características y expectativas de los trabajadores ... para que se consolide en una actividad integral que implique la realización propia, la identidad social y personal, y la construcción de relaciones humanas enriquecedoras, que conlleven a un desarrollo humano mucho más integral (Cortés, 2004, p. 205).

Esta autoridad, basada en la coherencia del discurso con la acción y la búsqueda de integración personal del líder, se convierte en una de las características más importantes de este quehacer directivo. La unidad personal que permite la búsqueda de la verdad, la integración y coherencia personal, en aceptación de su subjetividad y de la interioridad que lo definen y lo hacen único es uno de los elementos más deseables para un directivo y también, puede convertirse en un fin para los dirigidos.

La verdad y la realidad no pueden ser ajenas al líder, este debe luchar por cambiar lo que se debe cambiar, según un bien objetivo, de acuerdo con sus convicciones, siguiendo la máxima de buscar el bien de los demás y entendiendo que la dirección está asociada necesariamente a la formación y educación de personas, a su crecimiento y que debe propender por el respeto de la libertad y dignidad personales, en un marco de autoridad – coherencia, como servicio a los demás, con la asistencia de la prudencia, para suscitar el cambio de conducta en los liderados y lograr los objetivos planteados, en un marco institucional específico. Este cambio que se busca debe ser acogido y recibido desde dentro, desde una convicción personal. Como lo señalan Polo y Llano (1997), desde el análisis de la antropología de la acción directiva: “si uno hace algo porque quiere, es un colaborador cuyos objetivos tienen un cierto grado de convergencia, lo que obliga también al directivo a que los objetivos sean compatibles” (p. 113). Esta compatibilización de los objetivos del líder se convierte en una dinámica de saber escuchar y saber relacionarse con la comunidad de dirigidos, de lograr una adecuada comunicación e informaciones asertivas.

El liderazgo humanizante procurará el crecimiento y desarrollo de la trascendencia, en el sentido de humanización de la humanidad y de personalización de la persona, que pueda conducir a un espacio laboral y un mundo cada vez más humano (Polo y Llano, 1997).

En la humanización del mundo escolar, Leithwood (2007) señala la necesidad de tener en cuenta los estados de ánimo y susceptibilidades de los profesores, al igual que sus actividades profesionales y habilidades (p. 4), pues el stress y el síndrome de *burn out*, o de agotamiento, pueden ocurrir con efectos muy negativos, especialmente sobre estudiantes, pero también sobre padres de familia y compañeros de trabajo; con su afectación sobre el clima organizacional.

Una forma de poder establecer este tipo de empatía y de contar con las características, motivaciones e intereses de los docentes, Leithwood y Riehl (2003) resaltan los efectos positivos de la atención personal por parte del líder educativo en la elevación de niveles de entusiasmo y optimismo, disminución de la frustración, transmisión de un sentido de misión e incremento del rendimiento y la productividad, que se convierten en dinamizadores o bloqueadores de prácticas y actitudes deseables en la escuela y además son un parámetro o modelo de humanización y de centrarse en la persona.

La confianza en el equipo de trabajo y en sus capacidades es un valor imprescindible para la generación de seguridad personal en el equipo docente, la sensación de que se es capaz de cumplir las metas y lograr los objetivos propuestos, de tal forma que:

Los líderes influyen sobre la cultura organizacional a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, y promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo. Una sólida cultura escolar agrupa a los miembros en torno a las metas que se ha propuesto la escuela y los valores y las creencias que sustentan esas metas (Leithwood y Riehl, 2003, citado en Leithwood, 2007, p. 28).

2.3 Ethos Docente

Desde la deontología cómo rama de la ética que estudia los fundamentos del deber y las normas morales, se analizará el término Ethos.

2.3.1 Ethos: algunas definiciones

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española “*Ethos* gr. ἦθος *êthos* ‘costumbre’, ‘carácter’. Está definido como el conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o comunidad”. Altarejos (1999) lo analiza como “...carácter, modo de ser personal auto adquirido, en el ejercicio cotidiano de la propia libertad”, (p. 9)

Sin embargo, Mercado (2010) expone que el “*Ethos*, es ante todo el refugio o la morada, es la manera de estar en el mundo, de ser, y más aún, es el modo en el que se existe” (p. 210). Seguidamente, la autora se refiere al “Ethos del ser humano como la actitud ante sí mismo y ante los otros, como el ámbito en el cual el hombre encuentra su fuerza propia y la más apreciada, que conduce a lo característico de la propia humanidad, su existencia misma” (p. 210).

Por su parte, Sandoval (2015), basada en la definición de Townsend (2011), lo conceptualiza así:

El *Ethos* docente y del directivo-docente es el modo de ser que se va configurando en el educador y en el directivo por el ejercicio profesional, y que se manifiesta en su coherencia de vida, al ir dándose cuenta de que su trabajo le es de gran utilidad para avanzar en su propia humanización o crecimiento personal (p. 142).

De otra manera, Sánchez (2015), con respecto al *Ethos* profesional del psicólogo, citando a Guariglia, (1996) postula que “El Ethos es ese “lugar habitual”, interior y exterior, individual y colectivo a partir del cual se logra la virtud, la excelencia, y se alcanza la vida buena” (p. 45).

En contraste con las anteriores definiciones, Rodríguez y Aguilera (2011) en un artículo titulado Cualidades éticas del *Ethos* profesional, analizan el Ethos desde dos ópticas, discernibles, pero no separables; a través de las cuales explican que originalmente, el ser humano está constituido por el Ethos como inclinación natural, pero se auto constituye éticamente mediante el Ethos como disposición a la acción. Se concluye que ambas dimensiones configuran el Ethos profesional:

- a) El *Ethos* como inclinación natural o disposición dada para la acción, que se entiende actualmente como aptitud o hábito entitativo.
- b) El *Ethos* como disposición a la acción, pero no dada naturalmente, sino adquirida, que se configura mediante la repetición de actos, una determinada capacidad dinámica o un hábito operativo. (Rodríguez y Aguilera, 2011, p. 5).

Por su parte, Parra (2016) en su tesis, cita otros autores como Vidal (1990), quien define el Ethos como la personalidad moral, lo que cultiva el hombre en el transcurso de su vida: hábitos, costumbres, virtudes, vicios, modo de ser. Así mismo, cita a Aranguren (1981) quien señala “el *Ethos*, carácter o personalidad moral, va siendo definido a través de cada uno de los actos humanos”.

Entre los actos humanos se encuentran los hábitos que son acciones iterativas buenas, que se forman por la repetición constante y frecuente en el tiempo. Respecto a los hábitos, Altarejos (1999), menciona que “el conocimiento del *Ethos* solo puede realizarse mediante la vía analítica, esto es, a través del estudio de sus elementos constitutivos, *los hábitos*”. (p. 9). A continuación, se explora la relevancia del ámbito profesional y el trabajo como medio favorable por excelencia para la formación de hábitos, por los aspectos que caracterizan los hábitos profesionales:

- Ser ineludibles en su formación es decir que se dan como consecuencia de un proceso formal. Necesariamente el trabajo profesional por su rigor y su dinámica supone una ocupación continua e intensa de las actividades en el tiempo, razón por la cual favorece la formación de hábitos.
- Ser definatorios, operativamente, de la naturaleza de la profesión; el saber teórico como su nombre lo indica proporciona las bases teóricas, pero no asegura el buen desempeño profesional, ese sólo se adquiere en la práctica a través de las buenas acciones y hábitos.
- Ser elementos configuradores del carácter profesional propio, de un Ethos o modo de ser determinado: el Ethos no solo se limita al trabajo profesional, lo sobrepasa, ya que los hábitos no son sólo destrezas o habilidades para ciertas prácticas concretas, sino que conforman las capacidades humanas.

- Ser las nociones centrales de la deontología entendida como el conocimiento ético de la profesión; es decir, la ética aplicada al trabajo profesional de un área.

En el estudio del *Ethos* las virtudes o cualidades éticas se concibe el hábito como acción iterativa buena, que se forma por la repetición constante y frecuente en el tiempo, para llegar a configurarse en virtudes. Las virtudes que conforman el *Ethos* docente son prolongación de las virtudes humanas. Al continuar analizando el *Ethos* en relación a las virtudes humanas, Sánchez (2015) advierte que desde una visión de la ética aplicada, este adquiere una gran relevancia en la medida que cada acto humano, es de algún modo, el producto de las interacciones entre los individuos, “Así pues, cada acción humana no es sólo un acto individual, sino que forma parte de una configuración relacional construida” (p. 45).

El fortalecimiento del *Ethos* se realiza a través del cultivo de las virtudes humanas, como lo afirma Francisco Altarejos, citado por Sandoval (2015), quien señala que “El docente y el directivo docente que tiene autoridad, es aquel que cultiva el *Ethos* docente –directivo docente–; es decir, es quien cultiva las virtudes propias que configuran ese *Ethos* profesional y le otorgan la autoridad reconocida por su saber y por su saber hacer el bien” (p. 143). Entendiendo la autoridad desde esta perspectiva, es necesario a través del liderazgo generar conciencia en el personal docente sobre la importancia e impacto de la formación y el cultivo de las virtudes, dentro del desarrollo de su trabajo y su vida personal y profesional, porque estas perfeccionan no sólo la inteligencia sino también la voluntad, que nunca serán actos perfectos, pues siempre serán perfectibles.

2.3.2 Clasificación de las virtudes

Casi tan importante como su concepto de virtud, es el orden de categorías entre las virtudes. En la ética se enuncian en principio las cuatro virtudes cardinales, en su orden prudencia, justicia, fortaleza y templanza, como base y fuente de todas las demás, luego están las virtudes teologales, fe, esperanza y caridad y por último todas las demás virtudes humanas que están contenidas en las cuatro cardinales (Pieper, 2010).

Virtudes cardinales: Se llaman cardinales porque son la base sobre el cual gira toda la vida moral del hombre; estas virtudes hacen al hombre cabal. Las cuatro virtudes cardinales —prudencia, justicia, fortaleza y templanza— pertenecen en principio a la esfera del hombre natural. A continuación, se relaciona la definición de cada una de ellas (Catholic.Net, 2018)

- Prudencia: la primera entre las virtudes cardinales es la prudencia. Virtud inspirada por Dios en el entendimiento para saber escoger los medios más pertinentes y necesarios, aquí y ahora, en orden al fin último de nuestra vida, que es Dios. Abarca tres elementos: pensar con madurez, decidir con sabiduría y ejecutar bien. “La prudencia es la «medida de la justicia, de la fortaleza, de la

templanza... en su condición de «recta disposición» de la razón práctica, es a la vez cognoscitiva e imperativa. Aprehende la realidad para luego, a su vez, «ordenar» el querer y el obrar.” (Pieper, 2010 p. 33).

- Justicia: es dar a cada uno lo suyo, la base de toda justa ordenación sobre la tierra, dar a cada quien lo que le corresponde, (Pieper, 2010). Virtud infundida por Dios en la voluntad para dar a los demás lo que les pertenece y les es debido. Abarca las relaciones con Dios, con el prójimo y con la sociedad, es necesaria para poner orden, paz, bienestar, veracidad en todo.
- Fortaleza: es la virtud que da fuerza al alma para buscar el bien difícil, sin detenerse ante ningún obstáculo. Involucra dos elementos: atacar y resistir. Atacar para conquistar metas, venciendo los obstáculos, resistir el desaliento, la desesperanza y los halagos del enemigo, antes que abandonar el bien.
- Templanza: virtud que modera la inclinación a los placeres sensibles: comida, bebida, tacto, conteniéndola dentro de los límites de la razón, iluminada por la fe.

Virtudes teologales: son virtudes cristianas que se manifiestan como respuesta del hombre a la realidad de Dios y son reveladas en forma sobrenatural. Las tres virtudes teologales son fe, esperanza y caridad.

Virtudes éticas, humanas y profesionales: según lo señalan Rodríguez y Aguilera (2011) desde la perspectiva del quehacer profesional, se pueden distinguir cinco características para identificar una legítima acción y un Ethos profesional para desarrollar y potenciar esas cualidades éticas, estas son: competencia, iniciativa, responsabilidad, compromiso y dedicación. A la luz de los planteamientos de Rodríguez y Aguilera (2011) se revisará una a una cada cualidad:

- Competencia: ser competente se refiere a saber obrar y hacer, a tener la habilidad o capacidad para el quehacer técnico y la resolución de problemas propios de una profesión.
- Compromiso: sólo puede entenderse como un acto de voluntad personal, en el que cada quién se involucra en toda su dimensión en el quehacer profesional y va más allá de la estricta ocupación.
- Iniciativa: promueve el progreso desde el aporte novedoso que cada individuo hace en aquello que realiza y que por ende genera una mejora en el ser y el hacer.
- Dedicación: se entiende como el sentido de ofrecimiento, entrega o asignación, es la plena disponibilidad para ir más allá de simplemente ocuparse de algo.
- Responsabilidad: “hacerse cargo de” supone una obligación para el sujeto, en la búsqueda de mejorar la acción, para que las consecuencias sean beneficiosas, para sí mismo y para los demás.

2.4 Cultura Institucional

A través de la filosofía se busca explicar la influencia del entorno en el ser humano; en su proceder, pensar, actuar y ser de una u otra forma. La antropología, como una de las principales ciencias sociales,

también estudia todos los aspectos del comportamiento social entre ellos la cultura, como uno de los subsistemas de toda sociedad, como lo plantea Rodríguez (2009). Al interior de las organizaciones ese entorno entendido como cultura se empezó a estudiar hacia finales de la década de los años 80, con el impulso de los temas relacionados con el recurso humano y su desarrollo.

2.4.1 Algunos conceptos y definiciones

Para abordar el concepto de cultura institucional es importante entender que la cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan entre sí, compartiendo objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades comunes para todos. Se encuentran diversas culturas en países, regiones, organizaciones, familias, comunidades y muchos otros grupos sociales (Rodríguez, 2009). A nivel organizacional, diversos autores y teorías han estudiado y definido la cultura. A continuación, se presentan algunas definiciones e interpretaciones de autores destacados en el estudio de las organizaciones:

Para Robbins y Judge (2009), “se entiende como cultura institucional, un sistema de significados compartidos por todos los miembros; el cual distingue a una organización de las demás” (p. 551) y que a su vez sirven de guía a las actitudes y al comportamiento que asumirán sus integrantes. Este mismo autor señala, a manera de síntesis conceptual, que la cultura de una organización corresponde al “sistema de significados compartidos” (Porras, 2009, p. 38).

Según Domingo (2000), la cultura institucional es el conjunto de valores y costumbres que caracterizan una institución específica, o también como una “red sanguínea que lo impregna todo” (p. 101), como un ente omnipresente que cruza a toda la institución y lo hace en todas direcciones. Todos los temas laborales del día a día, dentro de la empresa, se relacionan con la cultura institucional.

Otra conceptualización sobre la cultura como un conjunto de significados socialmente compartidos es desarrollada por Schein (1988):

El modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas como válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a sus nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein 1988 p. 25-26).

Así mismo, López y Sánchez, (2004), definen la cultura como una estructura socialmente construida, de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar, que identifica a sus miembros, ...que regula de alguna manera el pensamiento y la actividad humana en el seno de un grupo (p. 125).

Según lo plantea León (2001), las culturas se caracterizan, por varios aspectos puntuales; primero por ser colectivas, dado que dependen de la interacción de los individuos miembros de la misma; segundo por tener una carga sentimental importante que se desprende de sus individuos y su interrelación; tercero por

ser históricas, ya que tienen una tradición y un recorrido en el tiempo que va alimentando su esencia; cuarto por ser simbólicas, ya que tocan el lado expresivo del comportamiento humano; quinto son dinámicas, es decir que tienen continuidad a través del paso del tiempo y las personas, cambiando continuamente; y por último, se distinguen por ser difusas, debido a que incorporan contradicciones, ambigüedades, paradojas y confusión de los grupos e individuos involucrados.

A manera de síntesis, se determina que el término cultura sobre el cual se va a trabajar en la presente investigación, será aquel expresado como el conjunto de valores, creencias, normas, tradiciones y percepciones del colectivo, que se apropian e integran a todos sus miembros, a través del tiempo, de la convivencia e interacción de las personas. Es todo aquello que no se ve, pero se reconoce, que define, aquello que influye y determina el entorno, el comportamiento de las personas y el ambiente, con el desarrollo de una identidad colectiva y sentimiento de pertenencia, como lo definen Llanos, Pacheco, Coello, y Armas (2016).

2.4.2 Elementos de la cultura

Dentro de la teoría organizacional, Lucas, García y Llano (2013) plantean los elementos constituyentes de la cultura:

- *Las técnicas*: supone el saber hacer, propio de la cultura y los integrantes de dicha comunidad en el entorno natural y técnico y a su vez la aplicación de instrumentos y conocimientos técnicos o *Know-how*.
- *El código simbólico*: es la comunicación entre los miembros de la cultura a través del idioma y de los códigos compartidos de significación, señas, códigos, ritos, costumbres y tradiciones.
- *Modelos de la realidad*: son ideas que se transmiten entre las personas, a través de su interacción y de sus experiencias, se adoptan como legítimas y facilitan la comprensión de la realidad, sin necesidad de verificarse por parte de cada individuo.
- *Mundo normativo*: contempla el conjunto de normas, reglas, políticas y procedimientos establecidos como patrones válidos de comportamiento o conducta, para los miembros de una comunidad particular.

2.4.3 Niveles de la cultura

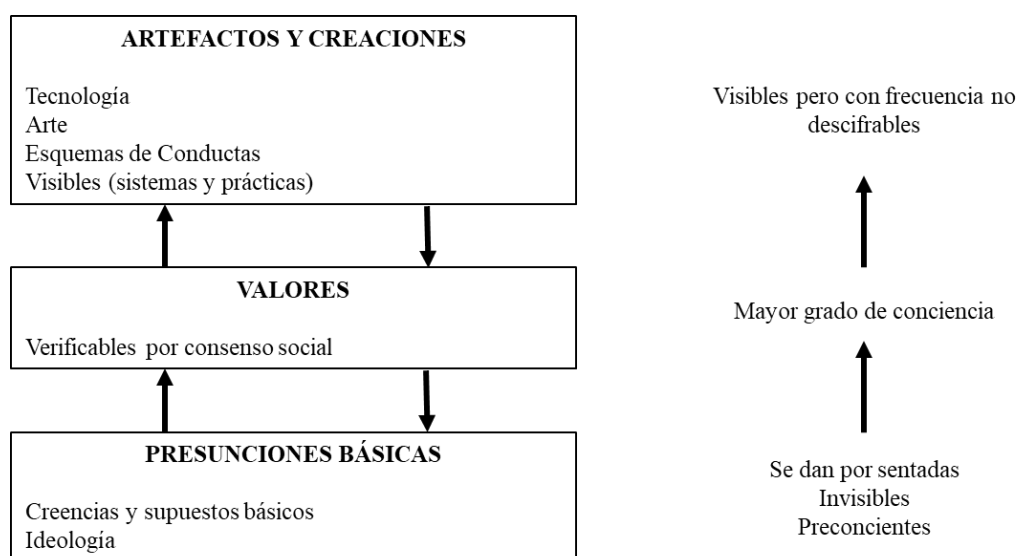
Al remitirse a Schein (1988), en el proceso de conceptualización de la cultura, se encuentran tres niveles presentes, que se relacionan a continuación y se muestran en la figura 1. Dichos niveles de la cultura son:

Nivel 1: Producciones, artefactos, creaciones: es el nivel que se refiere a todos los elementos visibles y claros, a lo que se siente y observa al entrar en contacto con una cultura. Este nivel está determinado por el entorno físico y social, y por la conducta de sus miembros.

Nivel 2: Valores: comprende los valores propios del individuo, los cuales ante las circunstancias son propuestos por el fundador según sus estándares de conducta como adecuados para abordar las situaciones y una vez se validan colectivamente, pasan a convertirse en valores de la organización, en normas de grupo, principios morales y premisas básicas de trabajo.

Nivel 3: Supuestos subyacentes básicos: se refiere a las soluciones que, de manera repetida, son efectivas para la solución de un problema o para abordar una situación determinada. En dicho momento, más allá de los valores, la solución pasa de ser una hipótesis a ser una realidad formal o establecida como definitiva. Esas presunciones básicas llegan a ser tan aceptadas de manera colectiva, que rara vez se admiten variaciones al respecto (p. 30 – p. 34).

Figura 1. Niveles de la cultura



Fuente: Schein (1988, p. 26)

2.4.4 Los valores y la cultura

“Aquello a lo que damos valor, apreciamos, premiamos, queremos, eso es lo que podemos decir que está más cerca de nuestros valores” (Domingo, 2000, p. 102). Según este planteamiento, todos estos valores que en ocasiones también son principios, tradiciones, normas o creencias son las que, en conjunto, van estableciendo la cultura institucional.

Sin embargo, existen dos condiciones fundamentales para que estos valores se reconozcan como legítimos por todos los miembros de la cultura; la primera es que su aplicabilidad suceda siempre, es decir, que aplique en todo momento y para todos los miembros de una organización, sin importar su nivel o

circunstancias. La segunda, que la cultura y los valores no sean cuestión exclusiva del departamento de Recursos Humanos, sino que sea un asunto transversal que permee todo el personal, desde los ejecutivos de la institución hasta el último de los trabajadores (Domingo, 2000).

Los valores constituyen convicciones fundamentales acerca de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso”. (Robbins y Judge, 2009, p. 116). Así mismo el autor hace claridad de cómo cada individuo constituye su escala de valores, bajo unos elementos de criterio; que establece a nivel personal lo que es correcto, bueno o deseable. Unos elementos de contenido que definen lo que para la persona es realmente importante y por último un elemento de intensidad que especifica qué tan importante es un valor determinado.

Bajo los planteamientos de Robbins y Judge, es significativo entender la importancia de los valores dentro de las organizaciones, dado que dan el soporte conceptual, para la comprensión de las actitudes y motivación del personal, porque influyen en sus percepciones de lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”.

2.4.5 Características de la cultura

Robbins y Judge (2009) indican que hay siete características concretas que, al analizarse de manera conjunta, integran la esencia de la cultura de una institución. A continuación, se hace una breve referencia a cada una de ellas:

- *Innovación y aceptación del riesgo.* Motivación y evaluación de los empleados con respecto a la innovación y el asumir riesgos en su tarea.
- *Atención al detalle.* Importancia dada al grado de precisión, análisis y atención por los detalles que deben tener los individuos en el desarrollo de su trabajo.
- *Orientación a los resultados.* Instituciones centradas en los resultados, más que en los procesos o logros parciales para la consecución de metas.
- *Orientación a la gente.* Importancia dada a las personas, decisiones tomadas, el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- *Orientación a los equipos.* Relevancia dada al trabajo en equipo y sus resultados del trabajo colaborativo. Prevalece el trabajo de los equipos que el individual.
- *Agresividad.* Grado de competitividad y recursividad de los individuos.
- *Estabilidad.* Énfasis en mantener el estado actual de la organización en contraste con el crecimiento.

2.4.6 Enfoques de la cultura

Para entender el origen y desarrollo de las culturas en las instituciones, es necesario analizarla desde diferentes ópticas: desde su dinámica; desde el entorno sociocultural, desde la influencia de sus líderes y desde la percepción de sus miembros, Lucas, García, y Llano (2013).

- Enfoque Ecológico – entorno sociocultural. Bajo este enfoque se analiza la interacción y relación de la organización con el entorno social y cultural al país, región o comunidad a la que pertenece. También hace referencia a los estilos según los patrones culturales, étnicos, sociales y religiosos.
- Enfoque institucional – la cultura de los líderes. Desde esta perspectiva la cultura es influenciada por los valores, estilos y modos de ser y hacer de sus directivos y fundadores, que van desde la definición de la misión hasta la ejecución y actuación de su estilo directivo, lo cual impregna toda la organización.
- Enfoque interpretativo – la perspectiva de los empleados. La percepción de los empleados es todo un proceso de socialización que inicia desde su ingreso a la organización y en el cual cada colaborador pasa de ser un espectador pasivo a ser un miembro funcional. En este transcurso se da un proceso de identificación, alineación, asimilación y apropiación de la cultura

2.4.7 Tipos de cultura

Saunders (1991) y Lessem (1992) (citados por Porras 2009) plantean la existencia de cuatro tipos distintos de cultura organizacional, los cuales se relacionan a continuación:

- La cultura del poder. Se caracteriza por tener como cabeza un líder autoritario y dominante, cuyo estilo de dirección busca ser el centro de toda la organización y penetra siempre la toma de decisiones. Se rodea de personas de confianza a quienes faculta con su fuente central de poder. Las organizaciones que poseen este tipo de cultura dependen de las habilidades de dichos líderes. Es decir, que el éxito o fracaso de la organización está supeditado a las acciones y decisiones de quienes dirigen la organización.
- La cultura de la función. Las organizaciones con este tipo de cultura se apuntalan en las fortalezas de su estructura, sus funciones y su especialidad; con este enfoque se busca la posibilidad de prever las situaciones y la interacción con el entorno.
- La cultura de la tarea. El enfoque de esta cultura radica en la orientación a la excelencia en el hacer, la eficiencia y la eficacia, buscando que los individuos se identifiquen y alineen con las metas de la organización.
- La cultura de la persona. La característica vital de este tipo de organizaciones es el enfoque hacia las personas, su bienestar y beneficio. Los resultados no se miden en términos de producción sino en términos de servir a las personas que componen la organización.

2.4.8 Relación cultura, liderazgo y Ethos

Según lo plantea León (2001), existen varios argumentos teóricos que explican la relación que existe entre la cultura y el liderazgo, que a continuación se relacionan:

- Lord y Maher (citados por León 2001) argumentan que es mayor la influencia de la cultura sobre el liderazgo precisamente por factores al interior de la cultura, que inciden en el tipo y estilo de liderazgo como son la orientación al cambio y el grado de autonomía que disponga el líder.
- Sin embargo, existen otras perspectivas como las de Siehl (1985) y Lundberg (1985), citados en León (2001), que defienden una mayor influencia del líder en el cambio de la cultura organizacional. El líder, queriéndolo o no, transmite una serie de valores culturales de la organización durante el desempeño diario de sus funciones.
- Por último, se reseña una tercera posibilidad de relación entre la cultura institucional y el liderazgo, y es una influencia mutua entre ambos. Es decir, por mucho que la cultura institucional incida en el liderazgo, el tipo de líder también ejerce su influencia en vía contraria, aunque la cultura institucional sea uniforme. Los valores y el direccionamiento ejercidos por el líder directivo son la base para la gestación, mantenimiento o para el cambio de la cultura organizacional.

3 ESTADO DEL ARTE

Liderazgo, Ethos docente y cultura institucional son los constructos fundamentales que se abordan en la presente investigación, por lo tanto, se profundiza en las diferentes investigaciones que relacionan estos conceptos en el contexto educativo. La mayoría de los trabajos se presentan en el ámbito escolar y universitario, mientras que para el nivel de primera infancia y preescolar se encontró una menor producción académica.

Para la primera infancia, Larios (2016) hace una documentación del trabajo de un directivo de preescolar exitoso, mediante la percepción de diferentes colaboradores sobre las características y prácticas de la persona del director, con base en experiencias exitosas. Se realizó un sondeo para conocer su perfil, sus competencias profesionales, y su influencia para el logro del éxito. Uno de los puntos más importantes es el reconocimiento de la importancia del rector o director en el liderazgo educativo, pues tiene la potestad para promover e impulsar la calidad y eficiencia del docente, las prácticas adecuadas, entre otros. En esta investigación de tipo cualitativo, se hicieron entrevistas semiestructuradas a docentes, padres de familia y al director, además de un grupo focal con los estudiantes de 5 a 6 años.

De acuerdo con la Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas de Nivel Básico (México), se referencian las características de un director escolar exitoso, con los siguientes aspectos a analizar: 1) Aspectos personales: integridad, ejemplo, responsabilidad, carisma, capacidad para entusiasmar, transmitir confianza, respeto, tolerancia, saber manejar momentos complejos, bondad, prudencia, apertura, perseverancia, empatía, apoyo a maestros, asertividad, que asume retos, positivo, respetuoso. 2) Aspectos profesionales: compromiso, preparación, perseverancia, buena comunicación; 3) Aspectos administrativos: organización, previsión, eficiencia; 4) Aspectos operativos: establecimiento de retos, saber delegar, supervisión, capacidad de observación, promoción del liderazgo, gestión efectiva, superación de retos, apoyo incondicional, don de mando. Esta investigación aporta a este trabajo bases para conceptualizar la influencia del liderazgo en el Ethos docente, así como las cualidades y características que ese liderazgo debe contener para obtener y potencializar resultados positivos en la calidad institucional.

En cuanto al liderazgo en el nivel escolar, Córdoba, Díaz, Vanegas, y Báez (2015) identifican las competencias que requiere el directivo docente en el desempeño de sus funciones y los factores que le permiten mejorar los procesos de gestión escolar, a partir del análisis de las fortalezas y debilidades de las competencias directivas y las tendencias predominantes en los estilos de dirección y gestión. Esto permite generar nuevas habilidades y destrezas para la gerencia educativa y el liderazgo. En el estudio realizado en directivos docentes y estudiantes de la promoción 47, de la Especialización en Gerencia Educativa, de la Universidad de la Sabana y directivos de otras instituciones escolares, tanto públicas como privadas de la ciudad de Bogotá, se identifican los rasgos, cualidades y/o atributos de los directivos docentes, desde un

enfoque mixto, con la metodología de investigación acción, de tipo documental y descriptivo, con la aplicación de una encuesta con respuesta en escala tipo Likert, para evidenciar las actitudes frente a las competencias directivas. Se encontró que los directivos docentes desarrollan mayoritariamente las competencias interpersonales; pero les falta desarrollar aún más, un perfil integral centrado en la formación del ser humano, la necesidad de adquirir mayor conocimiento en sistemas de gestión de calidad, coaching educativo, programación neurolingüística, manejo de relaciones interpersonales, calidad humana, actualización legislativa, trabajo en equipo; como base para el desarrollo del liderazgo. De igual manera, este trabajo contribuye a entender y determinar las habilidades y destrezas necesarias para un liderazgo educativo exitoso y aporta bases de tipo metodológico.

El desarrollo del liderazgo también es motivo de análisis en el trabajo de Herrera (2016), quien diseña una propuesta para reconfigurar el liderazgo, como manifestación de la cultura institucional del Colegio Nelson Mandela I.E.D. en el Barrio Kennedy de la ciudad de Bogotá, Colombia, a partir de las motivaciones y el estilo de liderazgo de los directivos docentes del colegio, basándose en la teoría motivacional de Pérez López. Dentro del contexto de motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes, se encuentra que la fuente motivacional más marcada son las de tipo intrínseco; el aprendizaje, la satisfacción personal, empoderamiento en la comunidad, el trabajo en equipo y el reconocimiento del yo. Se refuerza la teoría sobre las motivaciones como directoras de la acción humana, con impacto a través del clima y la cultura. Los directivos manifestaron los cambios dados en la Institución a partir de sus decisiones y postura de liderazgo, con centro en la consecución del horizonte institucional del colegio y su cultura, con influencia en toda la comunidad educativa. En definitiva, el estudio permitió armonizar los elementos de clima y cultura en el ejercicio de liderazgo, a partir del reconocimiento de las fuentes motivacionales de los directivos docentes del colegio. Este documento tiene una relación muy directa con el presente trabajo por la afinidad de los constructos y la perspectiva bajo la cual se desarrolla.

Por otra parte, para determinar la incidencia de los estilos de liderazgo directivo en el nivel de motivación de los docentes, se encuentra en Mamani (2014) una amplia investigación en cuatro instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva, Tacna, Perú. Se analizaron los estilos de liderazgo directivo que pueden conducir a mayor motivación en los docentes, con su consecuencia directa sobre la calidad de los niveles de enseñanza-aprendizaje. Se evaluaron los niveles de motivación del personal docente y también los estilos de liderazgo de los directores en las 4 instituciones educativas, para correlacionar estos datos. Se precisó una clasificación de 5 tipos de líderes, dentro de las múltiples clasificaciones existentes, que podrían describirse como: autócrata, participativo, liberal (*laissez faire*), democrático, y paternalista. En este estudio se encuentra que si existe una correlación positiva y significativa entre las dos variables: los diferentes estilos de liderazgo y la motivación de los docentes, con prueba estadística *r* de Pearson, a través del reporte de SPSS, con un coeficiente de correlación 0,670, que ratifica

la influencia del tipo de liderazgo sobre la motivación docente y concluye que “el hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo, y esto, sin duda, no favorece a la gestión de los recursos humanos” (Mamani, 2014, p. 4) y cabría agregar que tampoco el clima organizacional, como lo encuentran y relacionan Urzúa (2014) y Angulo (2016).

De igual manera, Urzúa (2014) vincula el liderazgo y el clima institucional escolar con el diseño de un plan de mejora para intervenir las problemáticas de liderazgo y clima organizacional, a través de las observaciones de directivos y docentes de la escuela Villa San Ignacio en Santiago de Chile, a través del análisis de la percepción de los directivos y docentes sobre las prácticas de liderazgo y clima organizacional. En esta investigación de tipo descriptiva y con una metodología cuantitativa, se indaga sobre percepción de los colaboradores respecto al liderazgo y el clima organizacional, a través de cuestionarios estructurados de preguntas cerradas y confirmatorias. Urzúa (2014) encuentra un liderazgo con centro en las normas y reglas, lo que genera una cultura organizacional fuerte, en la que no se tiene en cuenta la opinión ni el desarrollo de las personas de la institución, los colaboradores perciben un ambiente de coacción para el cumplimiento del deber, lo que directamente afecta el clima organizacional, a nivel de la confianza y la motivación. Como consecuencia de todo lo anterior no hay fluidez en el trabajo individual, se coarta el espacio para la creatividad y el desarrollo profesional. De igual manera, los resultados de Urzúa (2014) pueden tomarse como base para orientar la presente investigación.

Por otro lado, Angulo (2016) busca conocer el ambiente de trabajo y la incidencia del liderazgo directivo en el clima organizacional en una institución educativa en la provincia de Esmeraldas en Ecuador. Aplica el método inductivo deductivo, partiendo de lo particular a lo general, a través de la observación, experimentación, comparación, abstracción y generalización. En este trabajo se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica diversos elementos dispersos en una nueva totalidad, con resultados a partir de las experiencias que viven los estudiantes, docentes, padres de familias y directivos de una institución educativa en el Cantón de San Lorenzo, Ecuador, como la necesidad de un liderazgo basado en el trabajo en equipo; donde se propicie la integración, la participación y empoderamiento del equipo, la cordialidad y respeto mutuo. Formula conclusiones y plantea una propuesta para mejorar el ambiente en la institución, mediante la aplicación de correctivos en el tipo de liderazgo directivo, para poder potenciar la calidad en la educación que oferta esta institución.

Igualmente, en Baquero y Rodríguez (2016) se indaga sobre la relación entre el Ethos directivo y el fortalecimiento del liderazgo, en dos instituciones educativas distritales: Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón, en Bogotá, Colombia. Se hace una caracterización del Ethos directivo, desde un enfoque de tipo cualitativo, con base en las creencias y percepciones de los docentes, partiendo de su motivación y de la cultura institucional. Desde una propuesta antropológica personalista, se toma la clasificación de Esquivias

(2014) sobre las 15 competencias directivas que favorecen el liderazgo: iniciativa, creatividad, autonomía personal, autocontrol, concentración, equilibrio emocional, optimismo, gestión del tiempo, gestión del estrés, toma de decisiones, y gestión de la información de dimensión personal externa e interna, autocrítica, autoconocimiento, aprendizaje, integridad (Baquero y Rodríguez, 2016, p. 46). Los instrumentos que utilizan son cuestionarios con preguntas abiertas a 14 docentes, dentro de una población de 140. Encuentran fortalezas en la integridad de los directivos, con virtudes como la rectitud, equidad, veracidad y justicia, con oportunidades de mejora en la estudiosidad, constancia, veracidad y equilibrio emocional, con sustento en las virtudes de humildad, objetividad, tolerancia, gestión del estrés, toma de decisiones asertivas, liderazgo, planeación, unidad de criterio, confianza, seguimiento a evaluaciones y trabajo en equipo.

En resumen, Baquero y Rodríguez (2016) concluyen que “el liderazgo, en el directivo, bajo una mirada de la configuración del “Ethos”, implica ser un verdadero agente de cambio para la sociedad, que desde la actuación sean capaces de comprender el ámbito institucional y a la vez inspirar a toda su comunidad a mover principios humanizantes que los lleve a una unidad de adelantamiento. El cambio de la cultura es un proceso lento y continuo que requiere trabajar desde el Ethos personal para lograr consolidar el Ethos institucional” (Baquero y Rodríguez, 2016 p. 96).

Por su parte, Henao (2015) caracteriza del Ethos docente en el Colegio Eduardo Santos I.E.D. en la ciudad de Bogotá, Colombia, colegio mixto de carácter oficial, para vincularlo con la ética y la forma de vivir del docente, desde los hábitos y virtudes, para poder determinar la coherencia existente entre los valores docentes y los valores institucionales. Adicionalmente, identifica los elementos que configuran el Ethos docente, a partir de una encuesta a sus profesores, para definir las estrategias que permitan fortalecerlo. Mediante una investigación de tipo descriptiva, a partir de la identificación y descripción de las categorías de Ethos docente en la institución, con base en las dimensiones que los docentes consideran como relevantes: competencia, iniciativa, responsabilidad, compromiso y dedicación-donación. El ejercicio investigativo permite establecer como conclusión, que los valores comunes del PEI y los propuestos por los docentes, que se viven en la institución, son: respeto, responsabilidad y solidaridad, estableciéndose como valores configuradores del Ethos docente. A partir de estos resultados se definen las estrategias para el fortalecimiento del Ethos y su proyección en los valores institucionales.

En relación con el Ethos y el coaching ontológico, se encuentra otro estudio de Gómez, Pedraza, Rincón, y Piñeros (2017), quienes realizan una investigación sobre cómo perciben los maestros de dos instituciones educativas el Ethos docente en su labor diaria, a la luz de las conceptualizaciones de Francisco Altarejos y la incidencia del coaching ontológico para potencializarlo. Se obtienen tres categorías para el Ethos docente: en primer término, fortaleza y templanza; en segundo lugar, responsabilidad y dedicación; y en tercer nivel jerárquico, el resto de las virtudes y valores éticos, recomendando la necesidad de fortalecer las virtudes profesionales menos desarrolladas: justicia, fortaleza, prudencia y templanza; y fortalecer las cualidades

éticas más débiles, que en orden: la iniciativa, la competencia y la responsabilidad. Este trabajo investigativo converge con la presente investigación por el soporte teórico basado en la teoría humanista de Francisco Altarejos.

Por otro lado, Vargas (2015) también hace una caracterización del Ethos docente desde la óptica de Altarejos, para evidenciar la perspectiva de los colaboradores del Colegio Lacordaire en Cali, Colombia. Con un enfoque cuantitativo descriptivo y analítico de la situación particular del docente Lacorderiano en su labor profesional, se indaga sobre las cualidades propias del Ethos docente. Para ello, diseña una encuesta de tres secciones: primero se presentan doce afirmaciones para caracterizar el Ethos desde sus componentes: competencia, iniciativa, responsabilidad, dedicación y compromiso. De esta manera, se identifican en la institución y los docentes sus valores y cualidades. Se logra evidenciar que los maestros distinguen en el desempeño de su labor y su gestión la importancia de estas competencias. A partir de los resultados obtenidos se proponen estrategias de fortalecimiento para la vivencia coherente del perfil del maestro y los valores institucionales, lo cual aporta a este proceso, conocimientos de valor, para el desarrollo de este.

Así mismo, Ramírez y Rocha (2015) en su estudio, buscan a través de un enfoque mixto, caracterizar la cultura y el clima institucional del Colegio Bravo Páez IED. Pretenden determinar los rasgos característicos de la cultura y clima institucional de la institución, conocer la percepción de los docentes sobre las dificultades latentes en el clima y cultura Institucional y las implicaciones de las mismas. Este trabajo de investigación se enmarca bajo un enfoque mixto, sobre la línea de la investigación acción, con el uso combinado de la lógica inductiva y deductiva, con base en las teorías de Elliott (1990) y Gómez (2006). Se aplican instrumentos de recolección de información, la entrevista personal y encuesta general a directivos, administrativos y docentes de la institución. Al analizar los resultados se encuentran elementos que afectan el clima y cultura institucional del Colegio Bravo Páez IED, como son: falta de trabajo en equipo, resistencia al cambio, carencia de proyectos de bienestar docente, y falta de liderazgo. Para concluir, se diseña un plan de mejoramiento que busca optimizar la gestión directiva del clima y cultura del Colegio Bravo Páez IED de la ciudad de Bogotá, Colombia.

En particular, conviene destacar otro estudio realizado en un colegio de Aspaen en Colombia, de Tierradentro (2018), quien presenta una propuesta de fidelización de los colaboradores de la institución educativa, ante la problemática de inestabilidad y alta rotación docente. Se parte de una investigación con enfoque mixto, para identificar las motivaciones laborales de los colaboradores, hacer el análisis correspondiente y plantear un plan de acción que ayude a elevar el sentido de pertenencia y compromiso con la institución, con base en la concepción de una empresa familiarmente responsable. Uno de los grandes aportes de esta investigación para el presente trabajo, es la categorización y medición del clima escolar, que afecta directamente la motivación y desempeño de la institución educativa (p. 116). En esta investigación se toman seis categorías relacionadas con el clima organizacional y su vinculación con el tipo de liderazgo

existente, como base para la construcción de un plan de fidelización en la organización, ante la evidencia de que “el directivo del sector educativo juega un rol fundamental en la orientación de sus colaboradores” (p. 63) y que hay una gran interrelación entre este liderazgo y la conformación de la cultura, dada su plasticidad y su moldeabilidad con el trabajo y empeño de la dirección escolar, como se reseña en este trabajo, con el respaldo y fundamentación de Smirich (1983) y Marcatoma (2013) (p. 12).

De otro lado, Cháves, Fernández, y Andrade (2016), desde un diseño cualitativo y la aplicación de un instrumento de investigación tipo encuesta y entrevista semi-estructurada, analizan el liderazgo a partir de las percepciones que tienen los docentes, directivos y funcionarios administrativos, acerca de la comunicación de las decisiones directivas y su influencia en el clima organizacional, en los colegios José Martí, Bosa Brasilia y Quiroga Alianza. Con base en los resultados, se busca fortalecer el clima institucional a partir de procesos de liderazgo y mejoras en la comunicación asertiva de las directivas en estas 3 instituciones educativas, con base en una investigación de tipo cualitativa. Se proponen 6 dimensiones para medir el clima escolar en las instituciones, a partir del trabajo de Canchón, Leiva, Plaza y Zapata (2014) *Diseño y validación de un instrumento para medir el Clima Escolar en Instituciones Educativas*, (p. 23) así:

- Estructura y Procesos: incluye liderazgo, políticas, organización y autoridad.
- Infraestructura: recursos, espacios físicos y ambiente de trabajo.
- Toma de decisiones: libertad, autonomía, participación, confianza.
- Relaciones interpersonales: gestión del conflicto, cooperación, colaboración, respeto, resiliencia, trabajo en equipo.
- Compensación: reconocimiento, sobresueldos, capacitación, promoción, estabilidad, progreso laboral.
- Sentido de pertenencia: vocación docente, grado de satisfacción con la profesión, servicio, ayudar a crecer a otros, actitud, principios, imagen, compromiso.

Dentro de los resultados de Chaves et al (2016), se recomienda la creación de más espacios de participación, la mejora en los canales de comunicación y acciones para lograr mayor identificación de los docentes y mejorar los niveles de motivación, liderazgo y clima institucional a través de la generación de espacios físicos y de recursos para incrementar el bienestar de los diferentes colaboradores a nivel tecnológico, ergonómico y de servicio. Adicionalmente se abrieron canales para la mayor participación en la construcción y ejecución de las decisiones, a través de encuentros entre pares, entre directivos, docentes y administrativos; la creación e implementación de nuevos medios de comunicación y optimización de los ya existentes.

De otra parte, Mazabel, Jiménez, y López (2015) realizan la caracterización de virtudes y cualidades éticas de los docentes, con el análisis de la incidencia de la motivación para la configuración del Ethos profesional docente, desde los postulados de Pérez López, bajo la perspectiva de Ethos docente de Altarejos

para 3 instituciones educativas oficiales, en la ciudad de Bogotá (Colegio Ciudad de Montreal IED en Ciudad Bolívar, el Colegio Ramón de Zubiría IED en Suba y el Colegio Saludcoop Sur IED en Kennedy), también con un enfoque basado en la antropología trascendental desde el punto de vista de Polo (1993). Se hace una encuesta estructurada, en un estudio de carácter mixto. Encuentra la necesidad de promover el paso de motivaciones intrínsecas, que son la mayoría de las que encontraron en el nivel docente, para las trascendentes y cualificar el Ethos, a través de una intervención para fortalecer virtudes como la fortaleza (especialmente la paciencia y la longanimidad) y la prudencia (perspicacia y estudiosidad), que lleven a una mejor toma de decisiones y a elevar la consistencia en estas. Sobre las conclusiones que presenta este documento se encuentran aportes para la conceptualización del Ethos docente.

Por su parte, Monsalve (2016) identifica los elementos que configuran el Ethos profesional docente para la recuperación de la institucionalidad, a partir de la caracterización del Ethos docente, con base en el diagnóstico de la percepción y los hallazgos sobre las virtudes y las cualidades éticas de los docentes, que se contrastan con las categorías propuestas por Altarejos y los principios y valores del ideario institucional. Después de este diagnóstico, se define una propuesta de intervención con base en la formación docente, para que se recupere la finalidad educativa y la institucionalidad, a través de una investigación de tipo descriptivo, de carácter mixto. Se desarrolla un instrumento – cuestionario de valoración para la caracterización de Ethos docente, por parte de docentes y estudiantes. Se encuentra una divergencia en la percepción por parte de ambos tipos de participantes. Mientras los docentes se reconocieron con centro en bien, con coherencia entre el decir y el obrar y el manejo de la verdad, los estudiantes perciben que algunos docentes no obran pensando en el bien del estudiante, no son coherentes ni fieles a la verdad. Finalmente se concluye que el Ethos profesional docente fortalece el Ethos del estudiante y contribuye a la recuperación del fin educativo y la educación de calidad. Esta investigación permite reconocer que es importante que en las instituciones educativas se aborden de manera integral aspectos fundamentales que fortalezcan el Ethos profesional docente, este es un gran aporte al presente trabajo como referente para el análisis y caracterización del Ethos docente.

De la misma forma, Barragán (2015), genera una propuesta teórica que vincula calidad y la excelencia, como rasgos distintivos del rector y la configuración del Ethos profesional de directivos de instituciones educativas de básica secundaria y media, desde la perspectiva de las virtudes éticas propias del Ethos profesional. Esta investigación de tipo descriptivo se realizó bajo la modalidad del análisis de una situación particular y con base en un sustento teórico. El enfoque propio de la investigación es de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo), con instrumentos como encuesta estructurada con escala de medición tipo Likert y entrevistas a profundidad. De acuerdo con los resultados, se identifica que se debe fortalecer la dimensión personal interna, referida al liderazgo, para favorecer la unidad, la capacidad estratégica, ejecutiva y de liderazgo, el trabajo en equipo, y demás virtudes y elementos que generan confianza en el directivo desde

su actuar. Este documento converge en la importancia de fortalecer la dimensión personal, en cuanto a las virtudes, como medio para fortalecer el liderazgo directivo, que surge como conclusión de otros estudios similares, expuestos en el presente estado del arte

Sobre la percepción del directivo docente-coordinador, Vallejo (2016) también realiza un diagnóstico al interior del Colegio Germán Arciniegas IED, con base en el enfoque antropológico de Esquivias (2014) y con el marco deontológico de Altarejos (1999). Se diseña una encuesta para relacionar las acciones del docente, orientadas hacia el seguimiento de instrucciones, el alcance al logro, el desarrollo de habilidades y el reconocimiento, desde un análisis cualitativo, de carácter descriptivo y analítico. Los hallazgos evidencian que al interior de los equipos, se debe generar un clima de confianza y un espacio de aprendizaje y oportunidad de mejoramiento, trabajo en equipo, espacios de reflexión, trabajo y confianza, con el reconocimiento y exaltación de las experiencias y tareas exitosas. Vallejo (2016) concluye que es importante la formación de directivos en tres competencias específicas: estrategia, liderazgo y capacidad de delegar.

En el mismo sentido, Ávila, Medina y Castillo (2016), con el propósito de identificar los elementos en 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, como son los comentarios de pasillo, la difusión de rumores o expresiones claras de malestar e insatisfacción con los compañeros o directivos, para también identificar los valores que se vivencian en las relaciones laborales. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo descriptivo, que a través de encuestas de preguntas abiertas, pretende captar la percepción de la realidad del contexto escolar de los docentes de primaria, jornada de la mañana y directivos de las Instituciones Educativas Cedit San Pablo, Palermo Sur y el Virrey José Solís. Los resultados permiten evidenciar la complejidad de las relaciones en el espacio escolar, también, la comprensión del rol que desempeña cada uno y la necesidad de manejar los conflictos, mejorar el trabajo en equipo, la comunicación, y el reconocer a la persona en todas sus manifestaciones, así como de 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.

Para terminar, la cultura institucional y la calidad educativa son constructos sujetos de estudio por Grajales (2019), mediante una aproximación etnográfica de tipo cualitativo desde los significados construidos por los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas en Bogotá, Sede Chapinero. La investigadora precisó un tipo de investigación cualitativa, a fin de comprender cómo se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en el colegio, desde la construcción de significados por parte de los docentes y los directivos. Dado que se reconoce que existen dos realidades en los fenómenos humanos o sociales, una que es interna y subjetiva y otra externa, independiente y objetiva, la presente investigación pretende indagar por aspectos propios de esa realidad interna con respecto a la manera como significan los docentes y los directivos dicha realidad. El estudio de Grajales (2019) permitió

concluir la importancia de continuar fortaleciendo la cultural institucional y la calidad educativa, como base de la vida personal de la comunidad educativa, del carisma y la espiritualidad Bethlemita relacionados con la dimensión antropológica y cognitiva.

De forma general, se encuentran total convergencia y a la vez una marcada tendencia, en las anteriores investigaciones, en relación a la perspectiva y enfoque humanista con las que se abordan, de manera repetitiva se resalta la importancia de fortalecer la dimensión personal en cuanto desarrollo o fortalecimiento de las virtudes, como medio para potenciar el liderazgo directivo, el Ethos docentes y la cultura institucional, en lo cual se reconocen aportes significativos que sirven como base, para orientar este proceso investigativo. De igual manera, se encuentran también aportes para la conceptualización de los constructos teóricos: la influencia del liderazgo en el Ethos docente y las cualidades y características, que ese liderazgo debe contener para obtener y potencializar resultados positivos en la cultura institucional.

4 RUTA METODOLÓGICA

A continuación se sintetiza gráficamente la ruta metodológica de la presente investigación, cuyo proceso es iterante o circular, lo que significa que repetidamente los investigadores vuelven sobre las fases ya avanzadas a lo largo de la proceso, con el fin de profundizar en el mismo.

Figura 2. Ruta metodológica



Fuente: Elaboración propia

4.1 Tipo de Estudio

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación, se define como tipo de estudio una etnografía mixta, la cual permite combinar un componente cuantitativo, con la aplicación de un instrumento para describir el Ethos docente de las instituciones participantes y un componente cualitativo, para explorar, desde la perspectiva de los colaboradores, el liderazgo directivo y el significado que le asignan a la cultura institucional. El manejo de un enfoque mixto para el presente estudio se basa en los planteamientos de Hernández, Fernandez y Baptista (2010), quienes argumentan la utilidad de un estudio mixto para lograr un mayor entendimiento de la complejidad del fenómeno, de la siguiente manera:

Las relaciones interpersonales, las organizaciones, los valores y, en general, todos los fenómenos y problemas que enfrentan actualmente las ciencias son tan complejos y diversos que el uso de un enfoque único, tanto cuantitativo como cualitativo, es insuficiente para lidiar con esta complejidad. Por ello se requiere de los métodos mixtos (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008; Creswell et al., 2008 en Hernández, Fernandez y Baptista, 2010, p. 549)

Dentro de las ventajas del enfoque mixto, como lo señalan estos autores, están tener una perspectiva mucho más amplia y clara de la problemática de estudio, una mayor dinámica del proceso investigativo, fidelidad en los instrumentos para mayor capacidad de exploración y obtención de datos, integridad en las inferencias científicas y mayor confiabilidad al integrar los beneficios de cada uno de los métodos cualitativo y cuantitativo. Como afirma Creswell et al (2008): “en la perspectiva mixta se aprovechan dentro de una misma investigación datos cuantitativos y cualitativos; y debido a que todas las formas de recolección de los datos tienen sus limitaciones, el uso de un diseño mixto puede minimizar e incluso neutralizar algunas de las desventajas de ciertos métodos” (En Hernández, Fernandez y Baptista 2010, p. 550) y se logra mediante la combinación de métodos, una perspectiva más amplia para la comprensión del fenómeno de estudio.

De igual manera, Greene (2007), Tashakkori y Teddlie (2008), Hernández Sampieri y Mendoza (2008), y Bryman (2008) citados por (Hernández, Fernandez, y Baptista 2010, p. 551) en su libro Metodología de la investigación, presentan ocho justificaciones importantes para la aplicación del enfoque mixto:

Triangulación (corroboración): lograr convergencia, confirmación y/o correspondencia o no, de los métodos cuantitativos y cualitativos.

Complementación: mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados de un método sobre la base de los resultados del otro método.

Visión holística: obtener un abordaje más completo e integral del fenómeno, con el uso de información cualitativa y cuantitativa (la visión completa es más significativa que la de cada uno de sus componentes).

Desarrollo: usar los resultados de un método para ayudar a desplegar o informar al otro método en diversas cuestiones, como el muestreo, los procedimientos, la recolección y el análisis de los datos.

Iniciación: descubrir contradicciones y paradojas, así como obtener nuevas perspectivas y marcos de referencia, y también a la posibilidad de modificar el planteamiento original y resultados de un método con interrogantes y resultados del otro método.

Expansión: extender la amplitud y el rango de la indagación, a través de diferentes métodos para distintas etapas del proceso investigativo.

Compensación: un método puede visualizar elementos que el otro no, las debilidades de cada uno pueden ser subsanadas por su “contraparte”.

Diversidad: obtener puntos de vista variados, incluso divergentes, del fenómeno o planteamiento bajo estudio, esto es distintas ópticas (“lentes”) para estudiar el problema.” (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010, p. 551)

Desde una revisión estadística del estado del arte, se encontró que la cultura institucional se ha estudiado desde una perspectiva cuantitativa, lo que revela un vacío metodológico, que sugiere la necesidad de una investigación desde una perspectiva cualitativa o mixta.

4.2 Diseño

Para la presente investigación se utiliza un diseño etnográfico, con sustento en las definiciones de Creswell (2009), citado por (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010, p.501) “La etnografía implica la descripción e interpretación profundas de un grupo, sistema social o cultural” y de Álvarez-Gayou (2003) citado por (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010, p. 501):

...la investigación etnográfica es describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente; así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado bajo circunstancias comunes o especiales, y finalmente, presenta los resultados de manera que se resalten las regularidades que implica un proceso cultural (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010, p. 501).

Por su parte Serra (2004, citado por (Álvarez, 2001), teniendo en cuenta la investigación etnográfica aplicada a la educación, precisa:

...el término etnografía se refiere al trabajo, el proceso o la forma de investigación que nos permite realizar un estudio descriptivo y un análisis teóricamente orientado de una cultura o de algunos aspectos concretos de una cultura, y, por otra, al resultado final de este trabajo (la monografía o el texto que contiene la descripción de la cultura en cuestión)” así mismo considera que “la etnografía escolar surge simplemente como consecuencia de haber seleccionado la escuela como campo para realizar la etnografía, (Álvarez, 2001, p. 268).

Así mismo, de acuerdo con los autores, “los diseños *“realistas” o mixtos*” recolectan datos, tanto cuantitativos como cualitativos, de la cultura, comunidad o grupo de ciertas categorías (algunas preconcebidas antes del ingreso al campo y otras no, estas últimas emergerán del trabajo en el campo). Al final, se describen las categorías y la cultura en términos estadísticos y narrativos” (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010, p. 502). Adicionalmente, se cumple con una característica fundamental de la etnografía y es el carácter reflexivo, es decir que el o los investigadores forman parte de la población que se estudia y son afectados por su contexto. La influencia mutua y dinámica del etnógrafo y el campo de investigación sobre cada uno es referida como reflexividad según Latorre (1996).

4.3 Etapas del diseño

En la presente investigación se destacan cinco etapas fundamentales que, en la práctica, permiten el desarrollo del estudio:

- **Primera fase:** una primera etapa la constituye el trabajo teórico y previo a la labor de campo, la cual se desarrolla en el transcurso de los dos primeros semestres de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas y en la cual se describen todos los antecedentes y contexto investigativo, se determina y acota el problema de investigación, con la definición del marco teórico o fundamentos, que soportan todo el proceso de estudio. Se construye el estado del arte, para conocer los avances de diferentes estudios, en relación con los constructos de investigación definidos. A nivel teórico, el presente trabajo se fundamenta, para el tema de liderazgo directivo y educativo en Leithwood (2009), Leithwood y Riehl (2003) y Polo y Llano (1997), para el contenido de Ethos docente, en las teorías de Altarejos (1999) y Sandoval (2015) y por último, el análisis de los conceptos de cultura institucional en las proposiciones de Domingo (2000), Robbins y Judge (2009), Porras (2009) y Shein (1988).

Por otra parte se incluye el desarrollo del proceso metodológico, la definición del tipo de investigación y diseño correspondiente, la definición del alcance y la población sujeta de investigación, la selección de la muestra, el diseño y elaboración del instrumento para la recolección de la información, que permita describir el Ethos docente de las instituciones participantes y un módulo cualitativo para caracterizar el liderazgo directivo, desde la perspectiva de los colaboradores, su influencia en la cultura institucional y el significado que las personas le asignan a dicha cultura, con los tipos de registro para su almacenamiento.

- **Segunda fase:** una segunda etapa concibe la “Negociación y acceso al campo” ya que como lo plantea Álvarez (2001), la recolección de datos en la etnografía presupone una invasión de la vida privada de las personas, por lo que es necesario obtener permisos para la recopilación de la información. En la investigación educativa etnográfica es preciso negociar a diferentes niveles: dirección, administración, personal docente y de apoyo; a quienes se les solicita su aprobación y/o consentimiento antes de iniciar el trabajo empírico.

Tal y como lo precisa Woods (1987) citado por Álvarez (2001, p. 271) “La fase de la negociación nos abre o nos cierra las puertas al campo de estudio, en esta fase, se trata de venderse a sí mismo como una persona digna de crédito que lleva a cabo un proyecto de valor”. En este punto existe una limitante, que puede provocar deseabilidad social y una interferencia en la obtención de las percepciones de los participantes, que será preciso subsanar, dadas las características de las investigadoras como directivas de las instituciones participantes.

- **Tercera fase:** esta parte del trabajo se remite a la labor de campo propiamente dicha, en la cual los investigadores acceden al proceso de aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada previamente

en su espacio de convivencia. “La metodología etnográfica está caracterizada por el trabajo de campo, en el cual debe jugar un papel muy destacado la interpretación de los significados, el análisis de la estructura social y de los roles en la comunidad estudiada” (Álvarez, 2001, p. 273).

La fase del trabajo de campo es también un momento difícil por el acceso al espacio en el que habita el grupo a estudiar y tiene como objetivo la recopilación de la información, para posteriormente analizar, Álvarez (2001). Es indispensable en este momento de la investigación, para el buen desarrollo de esta, conquistar la confianza de la población sujeto de estudio. La misma autora precisa que “Las principales técnicas de recogida de información son: la observación, la entrevista y el análisis documental. No obstante, pueden emplearse otras, y conviene señalar que estas técnicas deben contribuir a la triangulación de perspectivas” (Álvarez, 2001, p. 272).

- **Cuarta fase:** Esta etapa se centra en el análisis intensivo de la información, proceso importante y complejo, dado que el investigador acopia gran cantidad de material y debe hacer un uso y análisis adecuado de él. La dificultad de este proceso radica en que el etnógrafo haga a un lado sus prejuicios, impresiones y observaciones. Para realizar este análisis, se ejecutan varios pasos sucesivos y consecuentes que conllevan a la selección, clasificación, codificación, reducción y organización de los datos, Álvarez (2001). Hernández, Fernández, y Baptista (2010), ultimán que “para analizar los datos, en los métodos mixtos, el investigador acude a los procedimientos estandarizados cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial) y cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados” (p. 586).
- **Quinta fase:** para finalizar el proceso, se focaliza en la elaboración de un informe de investigación que implica precisar unos resultados. Después de los análisis cuantitativos, cualitativos y mixtos, los investigadores proceden a elaborar el reporte final que contenga la presentación de los resultados, las inferencias, convergencias y divergencias encontradas.

4.4 Alcance

El alcance de la presente investigación está determinado por el tipo de estudio seleccionado, definido como una etnografía mixta. Desde un enfoque cuantitativo tiene un alcance descriptivo que se logra a través de la aplicación de un instrumento en donde se tienen en cuenta las virtudes básicas y superiores, de tal forma que permita describir el Ethos docente del profesorado en las instituciones participantes. De igual manera, desde el enfoque cualitativo, tiene un alcance exploratorio, para caracterizar el liderazgo directivo, desde la perspectiva de los colaboradores y su influencia en la cultura institucional, así como el significado que las personas le asignan a dicha cultura, a través de observación, entrevistas a profundidad y cruce de toda la información obtenida y analizada.

4.5 Población

La población del presente estudio está conformada por el talento humano de las instituciones participantes Aspaen Maternal y Preescolar Tayana de la ciudad de Cali y Aspaen Preescolar Urapanes de la ciudad de Manizales, teniendo en cuenta por un lado, el personal docente para la caracterización el Ethos docente y por otra parte, el total de los colaboradores, distribuidos en cuatro (4) categorías: directivos, administrativos, docentes y personal de servicios generales, para caracterizar el liderazgo directivo desde la perspectiva de los colaboradores y su influencia en la cultura institucional, así mismo el significado que las personas le asignan a dicha cultura.

En Aspaen Maternal y Preescolar Tayana la población está conformada por 32 personas, de las cuales 20 son docentes, 6 son parte del personal de apoyo o servicios generales, 4 son directivas y 3 administrativas. En Aspaen Preescolar Urapanes, la población de colaboradores son 25 personas, dentro de los cuales 14 son docentes, 4 personal de apoyo, 4 hacen parte de la administración y 3 de la dirección escolar (Ver Tabla 1. Distribución de Población).

Tabla 1. *Distribución Población. Tipo de personal en Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes*

Personal/Institución	Tayana		Urapanes		Total	
	#	%	#	%	#	%
Docentes	20	62,5%	14	56,0%	34	59,6%
Administrativas	3	9,4%	4	16,0%	7	12,3%
Personal de apoyo	6	18,8%	4	16,0%	10	17,5%
Directivas	4	12,5%	3	12,0%	7	12,3%
Total	32	100,0%	25	100,0%	57	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Muestra

En las investigaciones de enfoque mixto se puede implementar un muestreo probabilístico (cuantitativo), que implica seleccionar al azar unidades de una población, que sean estadísticamente representativos de ésta y cuya probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra se pueda determinar, y/o un muestreo no probabilístico o propositivo (cualitativo), regido por uno o varios propósitos más que por técnicas estadísticas que buscan representatividad, tal como lo indican Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

La muestra de la presente investigación se determinó de la siguiente manera: para la aplicación de la encuesta en el análisis cuantitativo, es decir para la descripción del Ethos docente, se tomó el 100% de la

población docente (Ver Tabla 2) y la directora/coordinadora académica. Para la caracterización del liderazgo, desde la perspectiva de los colaboradores y la identificación del significado asignado por los colaboradores a la cultura se determina una muestra por conveniencia. Creswell (2008) lo define como un procedimiento de muestreo no probabilístico en el que el investigador selecciona a los participantes por su disposición y disponibilidad de ser estudiados. Las entrevistas a profundidad se realizarán según el criterio de casos tipo, con el número de casos que permitan entender el fenómeno, la capacidad operativa de las investigadoras y el tiempo de recolección de información, desde la perspectiva de cada subgrupo o categoría, dentro del total de la población, de acuerdo con los criterios establecidos para el muestreo propositivo para los estudios de tipo cualitativo que señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010):

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que se pueden manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que se disponga).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”).
3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo) (p. 394).

En la fase cualitativa, para la definición de la muestra por casos tipo, “en donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 397), se toman representantes de cada una de las 4 categorías de colaboradores de la Institución: para personal de apoyo, una persona de cada institución, para administrativas, una, para directivas, una y para docentes tres. Esto hace un total de 12 entrevistas a profundidad. La distribución por categorías permite que los integrantes de cada segmento tengan características sociales, demográficas y ocupacionales parecidas, según lo describen Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Para el caso de las preguntas sobre liderazgo se hace en dos niveles, para hacer una distinción entre la percepción sobre el liderazgo del jefe directo de cada colaborador y del director general.

Para reducir la deseabilidad social que se puede presentar en las entrevistas a profundidad, queriendo tratar de dar una buena impresión de sí mismo, frente a la directora general (la investigadora), ésta será realizada por la directora del otro preescolar (Bostwick y Kyte, 2005, citados en Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Tabla 2. *Distribución de personal docente en Aspaen Tayana y Aspaen Urapanes*

Personal docente	Tayana		Urapanes		Total	
	#	%	#	%	#	%
Directora/Coord Académica	1	4,8%	1	6,7%	2	5,6%
Directoras de grupo	8	38,1%	9	60,0%	17	47,2%
Profesoras Auxiliares	9	42,9%	3	20,0%	12	33,3%
Profesoras Especiales	3	14,3%	2	13,3%	5	13,9%
Total	21	100,0%	15	100,0%	36	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Con el fin de minimizar el sesgo que puede originarse por parte del investigador, Álvarez (2008 , p. 12) plantea como “estrategia de validación y triangulación de los datos”, dentro del proceso etnográfico la implementación de varios instrumentos como la entrevista, la observación participante y la revisión documental, para posteriormente realizar la triangulación de métodos que permita confrontar la información recogida a través de dichos métodos e instrumentos.

Para la obtención de información se utilizaron diferentes instrumentos y técnicas de recolección aplicada a cada objetivo de investigación, las cuales se describen a continuación:

Tabla 3. *Técnicas e instrumentos de recolección de información*

OBJETIVO	INSTRUMENTO TÉCNICA	APLICADO A	OBSERVACIONES
1. Describir el Ethos docente en las instituciones educativas AMPT y APU.	Encuesta, instrumento validado por Monsalve (2016).	100 % del Equipo Docente de AMPT y APU.	Tipo cuantitativo con alcance descriptivo.
2. Describir el liderazgo de los directivos de AMPT y APU, desde la perspectiva de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a profundidad. • Observación. • Revisión documental 	Muestra del equipo de colaboradores de AMPT y APU.	Tipo cualitativo con alcance exploratorio.
3. Identificar el significado que asignan los colaboradores a la cultura institucional en AMPT y APU.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a profundidad • Observación. • Revisión documental 	Muestra del equipo de colaboradores de AMPT y APU.	Tipo cualitativo con alcance exploratorio.
4. Analizar cómo se refleja en la cultura institucional el liderazgo directivo y el Ethos docente de AMPT y APU.	Se realiza ese análisis combinado una vez se obtengan los resultados de los objetivos 2 y 3.		Tipo cualitativo

Fuente: Elaboración propia.

4.7.1 Cuestionario para la descripción del Ethos docente

La fundamentación de este instrumento son las virtudes básicas que establece Altarejos (1999), como constitutivas, las cuales actúan para favorecer “la enseñanza como son: altruismo, constancia y paciencia por parte de la fortaleza, y autoestima, afán de aprender y tolerancia por parte de la templanza” (p. 19), con la adaptación del instrumento construido por Monsalve (2016), en donde se tienen en cuenta las virtudes propuestas por Altarejos (1999), de acuerdo con las 2 virtudes básicas: fortaleza y templanza y las superiores: justicia y prudencia (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Virtudes básicas y superiores*

Virtudes Básicas	Virtudes Superiores
Fortaleza Altruismo Constancia Paciencia	Justicia Equidad Veracidad Rectitud
Templanza Autoestima Afán de aprender Tolerancia	Prudencia Perspicacia Atención Estudiosidad

Fuente: Tomado de Monsalve (2016, p. 19).

Adicionalmente, de acuerdo con Rodríguez y Aguilera (2011), se toman las 5 cualidades éticas propuestas para la configuración del Ethos docente: competencia, compromiso, iniciativa, dedicación y responsabilidad (Ver Tabla 5. Matriz comparativa de cualidades éticas).

Tabla 5. Matriz comparativa de cualidades éticas

CUALIDADES	DEFINICIÓN ALTAREJOS	CARACTERÍSTICA	ATRIBUTOS	INDICADORES
1.COMPETENCIA	Habilidad o capacidad para resolver y afrontar los problemas propios de una profesión.	Saber obrar y hacer. Tener interés por los demás.	Obrar feliz	Interactúa con los diversos actores del proceso educativo, en particular con los estudiantes
2. COMPROMISO	Acto 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.	Excelencia profesional	Autoexigencia. Exceso esencial en la labor.	Cumple con los compromisos adquiridos.
3. INICIATIVA	Logro de lo buscado	El profesional al actuar bien, se hace bueno	Imaginación Audacia	Identificar oportunidades para generar iniciativas y buscar permanentemente nuevos conocimientos.
4. DEDICACIÓN	Ofrecer un servicio y estar disponible para ayudar, reforzar en todo momento la acción del otro o de los otros.	Disponibilidad	Ofrecimiento, entrega o asignación. Ayuda Libertad	Dedica tiempo para pensar y organizar clases en beneficio de los estudiantes.
5.RESPONSABILIDAD	Obligación acogida por la persona, buscando mejorar la acción, para que las consecuencias sean crecientemente beneficiosas para uno mismo y para los demás.	Hacerse cargo de	De carácter asistencial. Actualización consecuencias, cuando al realizar proyectos	Asume adecuadamente las consecuencias, cuando al realizar proyectos, estos salen mal. Vivencia profunda de la importancia de la propia función.

Fuente: Tomado de Monsalve (2016, p. 43).

La encuesta para la valoración de las docentes sobre los indicadores de Ethos que se construyen en Monsalve (2016), se aplica solamente al personal docente de las dos instituciones, con un cuestionario que valora cada una de las 9 variables descritas en la Tabla 6, con 5 preguntas para cada una de ellas, para un total de 45 preguntas, según instrumento construido por Monsalve (2016), cuya previa autorización se presenta en el Anexo C. Es decir, los autores de esa investigación concedieron explícitamente su permiso para el uso del instrumento en esta investigación.

Tabla 6. Variables medición Ethos docente

Variable considerada		# de preguntas
1	Fortaleza	1-5
2	Templanza	6-10
3	Justicia	11-15
4	Prudencia	16-20
5	Responsabilidad	21-25
6	Competencia	26-30
7	Iniciativa	31-35
8	Compromiso	36-40
9	Dedicación	41-45

Fuente: Tomado de Monsalve (2016, p. 43).

Para las preguntas de la encuesta, dirigidas a todas las docentes de ambas instituciones, tanto directoras de grupo, como auxiliares y especializadas; se utilizó una escala tipo Likert, como un “conjunto de ítems, en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los 4 puntos o categorías de la escala” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 245).

La valoración tipo Likert, con valores del 1 al 4, en donde 1 representa el total desacuerdo con lo afirmado en el ítem (Nunca...) y el valor 4 significa total acuerdo con lo indicado en el ítem (Siempre).

Al instrumento original se le realizaron variaciones en redacción a tres preguntas, cuyas modificaciones fueron revisadas y pilotadas con Diana Milena Rendón Manrique Directora Académica de Aspaen Preescolar Urapanes. (Ver instrumento final Anexo F).

4.7.2 Entrevista a profundidad para describir el liderazgo directivo e identificar los significados que los colaboradores asignan a la cultura institucional

Para la elaboración del protocolo de entrevista se tienen en cuenta, para una primera parte, los elementos del análisis de las diferentes definiciones sobre liderazgo en el sector educativo, resaltando aspectos comunes entre diferentes autores como inteligencia, persuasión, emprendimiento, poder de convencimiento, habilidad (no innata), capacidad, responsabilidad (dirigir, orientar, gestionar), cualidades, influencia o responsabilidad. Adicionalmente, se incluyen y articulan elementos de las Cartas Descriptivas de Directores Generales, Académicos y Administrativos, respecto a lo que, de cada directivo, se espera de su gestión y dirección y la evaluación contratada por Aspaen Colombia para evaluar a todos sus directivos, por parte de la firma TTI Success Insights actualmente Human Institute.

Para la segunda parte del instrumento, se tienen en cuenta los elementos más representativos a nivel corporativo, como son los PEI, la estrategia corporativa de Aspaen Colombia, los cuales precisan que la cultura institucional tiene como bases: el trabajo bien hecho, el gobierno colegiado, el liderazgo desde la coherencia de vida y la comunicación.

Es importante precisar que este instrumento se sometió a la revisión de dos expertos, el Dr. José Javier Bermúdez Aponte, Director de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana, en ese momento y de la Dra. Claudia Pardo Benito, Directora Nacional de Desarrollo Humano de Aspaen. Posteriormente se realizaron los ajustes necesarios y luego se seleccionó una docente de AMPT y APU con quien se procedió a realizar una prueba piloto, a fin de validar el instrumento definitivo para aplicar en el trabajo de campo (ver anexo H).

Tabla 7. Matriz de categorías, subcategorías y descriptores para el diseño del protocolo para entrevista a profundidad

CATEGORÍAS	ELEMENTOS O SUBCATEGORÍAS	DESCRIPTOR	PREGUNTAS
<p>LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS (Objetivo No.2)</p> <p>Este conjunto de preguntas explora cómo perciben los colaboradores el liderazgo de los directivos de Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes. Se toman como referencia para esta categoría los elementos de Liderazgo los elementos de las cartas descriptivas de Aspaen (2018)</p>	Liderazgo basado en unidad de vida	Capacidad para constituirse como un ejemplo de vida que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, y luchando permanentemente para ser una mejor persona.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Para Usted qué es unidad o coherencia de vida? Diga algunos ejemplos. 2. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona? 3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona? 4. ¿En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen? 5. ¿En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?
	Capacidad de gestión	Habilidad para enfocar su tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, cumpliendo con los plazos y estándares de calidad requeridos.	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo? 7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo? 8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe? 9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?
	Habilidades comunicativas	Destreza para expresar sus ideas de forma intencional, clara, precisa, empática, asertiva y oportuna; escuchando activa y respetuosamente a su interlocutor.	<ol style="list-style-type: none"> 10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral? 11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracteriza la comunicación con su jefe inmediato? 12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracteriza la comunicación con la directora general? 13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato? 14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?
	Toma de decisiones	Capacidad para identificar ágil y objetivamente la opción que genere el máximo beneficio posible para todos los grupos de interés de Aspaen,	<ol style="list-style-type: none"> 15. ¿Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.

		contemplando sus implicaciones, impulsando el crecimiento estratégico de la institución, y llevándola a la acción de manera oportuna y responsable.	<p>16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.</p> <p>17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?</p> <p>18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?</p>
	Dirección y motivación de otros	Habilidad de inspirar, motivar, orientar y acompañar a los colaboradores que le reportan directamente, para que contribuyan efectivamente con el logro de las metas institucionales de Aspaen. Compromiso con el perfeccionamiento de otros seres humanos, ayudándoles a descubrir su talento, estimulando su voluntad de crecer y acompañándolos para potenciar su progreso personal y profesional.	<p>19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?</p> <p>20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?</p> <p>21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?</p> <p>22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?</p>
<p>SIGNIFICADOS CONSTRUIDOS EN TORNO A LA CULTURA INSTITUCIONAL (Objetivo No.3)</p> <p>Este conjunto de preguntas explora el significado que asignan los colaboradores a la cultura institucional en los preescolares AMPT y APU</p> <p>Específicamente se toman como referencia los elementos de la cultura institucional descritos en el PEI de Aspaen (2018) indagando por la construcción de</p>	Trabajo bien hecho	Vivencia de la filosofía Aspaen, estableciendo un compromiso genuino con los objetivos y responsabilidades asignados. Se demuestra mediante la rectitud, rigurosidad, auto exigencia, excelencia y entusiasmo al desempeñar sus deberes laborales.	<p>23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?</p> <p>24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.</p> <p>25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?</p> <p>26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?</p> <p>27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?</p>
	Colegialidad	Aplicación de la prudencia en la toma de decisiones, consultando la perspectiva de otros con el fin de comprender mejor las situaciones. Implica asumir el bien común de la comunidad Aspaen como criterio fundamental, para fomentar una genuina unidad en torno a las decisiones institucionales.	<p>28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.</p> <p>29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.</p>
	Comunicación	Destreza para expresar sus ideas de forma intencional, clara, precisa, empática, asertiva y oportuna; escuchando activa y respetuosamente a su interlocutor.	<p>30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.</p> <p>31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.</p>

significados en torno a dichos elementos.	Liderazgo basado en unidad de vida	Capacidad para constituirse como un ejemplo de vida que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, y luchando permanentemente para ser una mejor persona.	32.¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?
---	------------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia basada en Modelo de Competencias Organizacionales de Aspaen (2019).

4.7.3 Revisión Documental

Dentro de la revisión documental, se tuvieron en cuenta documentos que pueden suministrar información relevante en relación con el liderazgo directivo, el Ethos docente y la cultura institucional.

Tabla 8. Documentos sometidos a revisión documental

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	CONSTRUCTO ANALIZADO	APORTE A LA INVESTIGACIÓN
Modelo de competencias organizacionales Aspaen 2019	Modelo de competencias organizacionales construido por Aspaen, para la definición de cargos perfiles, selección y evaluación del desempeño, adicionalmente para medir la cultura institucional.	Cultura institucional	De este documento se extraen las competencias directivas o elementos que deben ser evaluados en el liderazgo directivo.
Cartas descriptivas cargos directivos	Los colegios/preescolares cuentan con las cartas descriptivas, que contienen responsabilidades claves y perfil de cada cargo específico (competencias) enmarcados dentro de la filosofía y de la cultura de Aspaen.	Liderazgo directivo	Este documento sirve para documentar y contextualizar el perfil de directivos esperado por Aspaen, enmarcado en su cultura institucional.
Encuestas de satisfacción a colaboradores – 2016, 2018.	Aspaen cada dos años realiza un estudio de satisfacción entre los colaboradores y familias, para medir en este caso la percepción de los empleados en relación con los diferentes servicios que presta el preescolar y comparar los resultados de Aspaen en los años anteriores (2008 - 2016).	Cultura institucional y liderazgo directivo	De esta herramienta se pueden extraer y comparar resultados sobre la percepción de los empleados en relación con los diferentes servicios que presta el preescolar
Estudio perfil directivo Business Counseling – Inventario de habilidades de talento personal, versión liderazgo / gestión, 2015.	Evaluaciones sobre el Perfil Directivo de Business Counseling, contratadas por Aspaen Colombia para evaluar a todos sus directivos, realizada por la firma TTI Success Insights, actualmente Human Institute. En la que se evalúa perfil, comportamiento, actitudes, valores y motivadores.	Liderazgo directivo	De esta herramienta se pueden extraer evaluación del perfil directivo y comparar resultados sobre la percepción de los colaboradores, respecto al mismo.
PEI Aspaen 2018	Es el documento que especifica “entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión” (Ley 115, art. 73).	Cultura institucional.	De este documento se tienen en cuenta los aspectos relacionados con la filosofía y cultura institucional.

Fuente: Elaboración propia.

4.7.4 Observación

Por último, la observación como técnica inherente al estudio de tipo etnográfico, permite recolectar información relevante respecto a la comunidad sujeto de estudio, dentro de la cual se busca hacer un análisis sobre el saber hacer propio de las personas, la comunicación, los códigos compartidos de significación, costumbres y tradiciones que se van transmitiendo entre las personas, normas y procedimientos establecidos como patrones válidos de comportamiento o conducta, al interior de una comunidad particular.

4.8 Consideraciones Éticas

El estudio cumplió con todas las disposiciones éticas contempladas para investigaciones en ciencias sociales y para ello se veló por el respeto a la autonomía y libertad de participación de las encuestadas y/o entrevistadas. Por ello, para la recolección de la información en el desarrollo de la presente investigación, se contó, en primer lugar, con la carta de información y consentimiento sobre el desarrollo de la investigación de la Asesora de Tesis Dra. Ángela María Rubiano Bello, al anterior director ejecutivo Dr. Javier Mojica Sánchez (Anexo A) y al Dr. Armando Gómez Correa, director ejecutivo actual de Aspaen Colombia, también con el aval corporativo a través de carta de aprobación y consentimiento de ambos directores, para iniciar, y luego continuar, con la investigación en las dos instituciones (Anexo B). Carta a las doctoras Claudia Fernanda Monroy Guerrero y Jenny Monsalve Ramírez, investigadoras, para poder hacer uso del instrumento de su investigación de tesis de grado “Recuperación de la institucionalidad desde la Configuración del Ethos profesional docente”. (Anexo C). Para la aplicación de la encuesta y el desarrollo de las entrevistas a profundidad se cuenta con la autorización de las Directoras Generales de Aspaen Preescolar y Maternal Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes (Anexo D) y por último con el formato de consentimiento informado para los colaboradores de Aspaen Preescolar y Maternal Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes (Anexo E y G).

5 ANÁLISIS DE DATOS

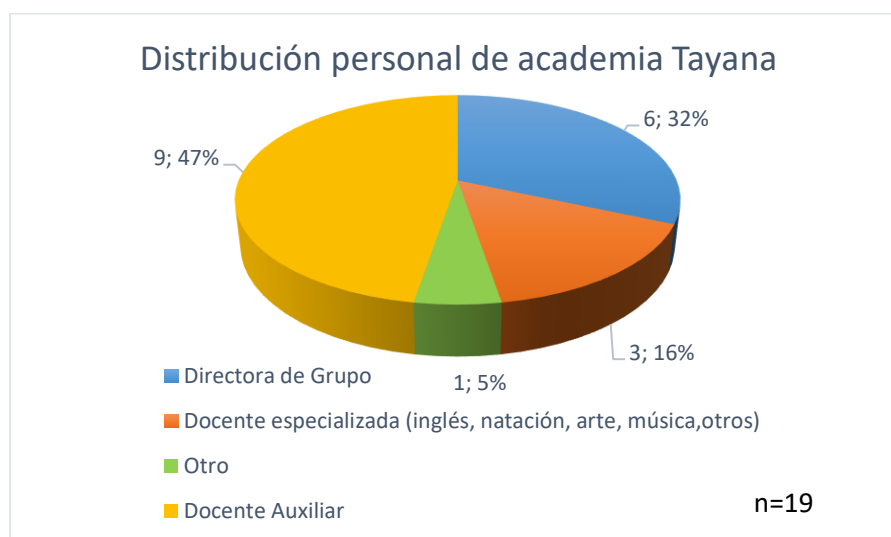
5.1 Ethos docente en las instituciones educativas AMPT y APU

El primer objetivo específico se orientó a describir el Ethos docente de las dos instituciones educativas participantes. Para el análisis de datos cuantitativos se utilizó una hoja de Excel que permitió tabular y generar las gráficas correspondientes para dar análisis al primer objetivo del presente trabajo, describir el Ethos docente en las instituciones educativas AMPT y APU. En el instrumento se evalúan las virtudes básicas que establece Altarejos (1999), como fortaleza y templanza y las superiores: justicia y prudencia y de acuerdo con Rodríguez y Aguilera (2011), 5 cualidades éticas propuestas para la configuración del Ethos docente como competencia, compromiso, iniciativa, dedicación, y responsabilidad. A continuación, se presenta el análisis de resultados por institución:

5.1.1 Ethos docente en Aspaen Preescolar y Maternal Tayana – AMPT

Para la caracterización del Ethos docente se aplicó el instrumento validado para tal fin, al 100% del equipo docente compuesto por 19 personas, de las cuales el 47% son docentes auxiliares (9), el 32% directoras de grupo (6), el 16% docentes especializadas (3) un 5% corresponde a la coordinadora académica (1), como se muestra en la figura 3.

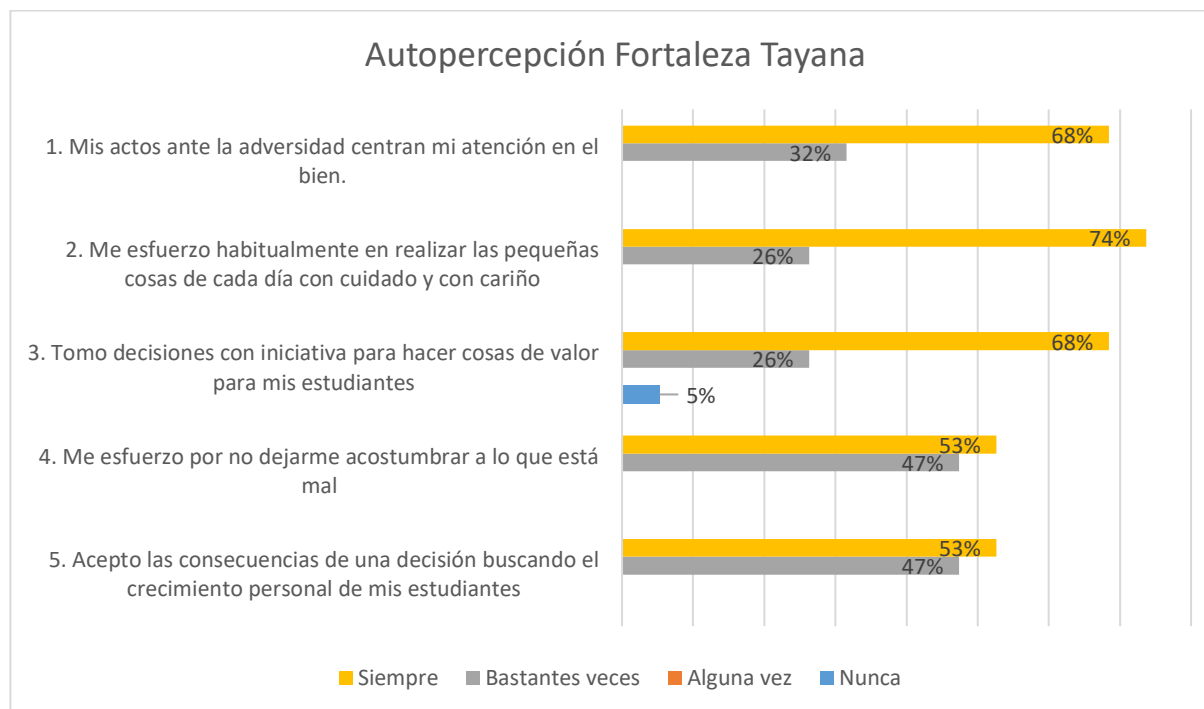
Figura 3. Distribución personal academia Tayana



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan los resultados de las 45 preguntas correspondientes al cuestionario aplicado para AMPT (Figuras 4-13).

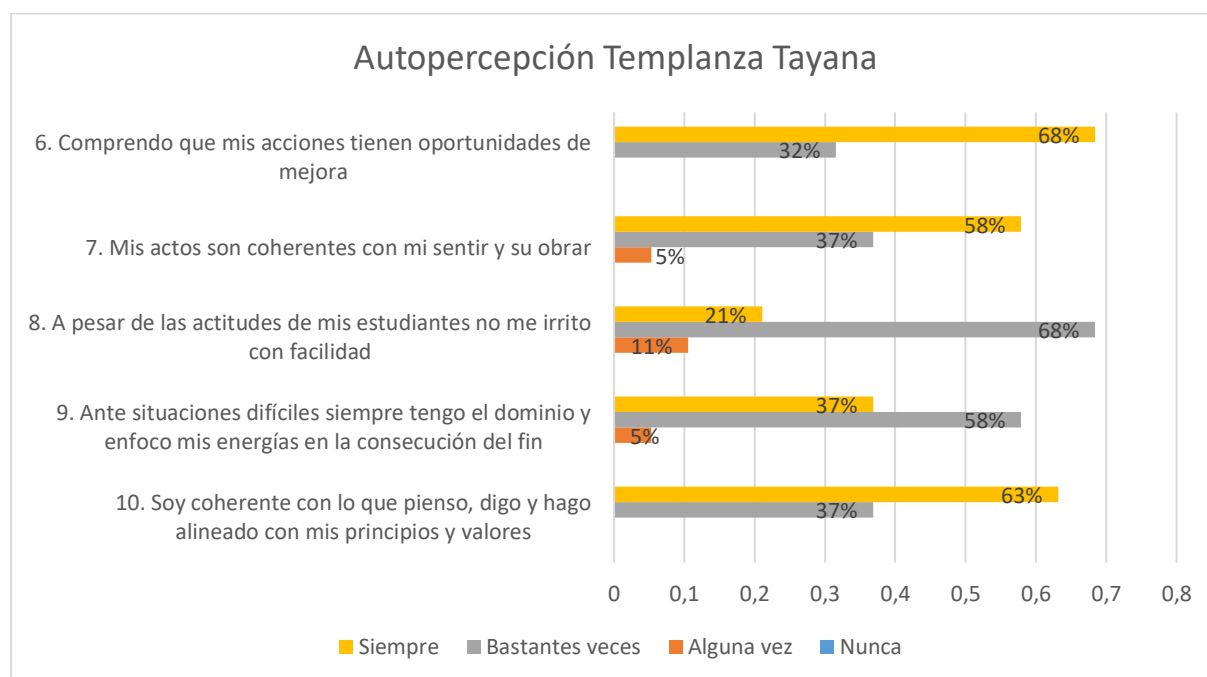
Figura 4. Autopercepción Fortaleza Tayana



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las cinco primeras preguntas evalúan la virtud de la fortaleza. En la primera pregunta, *sus actos ante la adversidad centran su atención en el bien* se encuentra que el 68% del personal docente considera que lo hace “siempre” y el 32% “bastantes veces”. En la segunda pregunta, *se esfuerza habitualmente en realizar cosas pequeñas cada día con cuidado y con cariño*, el 74% de la población responde que “siempre”, y sólo el 26% lo hace “bastantes veces”. En la tercera pregunta, *toma decisiones con iniciativa para hacer cosas de valor para sus estudiantes*, se observa que el 68% refiere que lo hace “siempre”, el 26% lo hace “bastantes veces” y un 5% “nunca”. La cuarta pregunta, *se esfuerza por no dejarse acostumbrar a lo que está mal*, muestra que un 53% de las docentes “siempre” se esfuerza y un 47% lo hace “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 5, *acepta las consecuencias de una decisión buscando el crecimiento personal de sus estudiantes*, indica que el 53% de la población “siempre” lo acepta y el 47% lo hace “bastantes veces”.

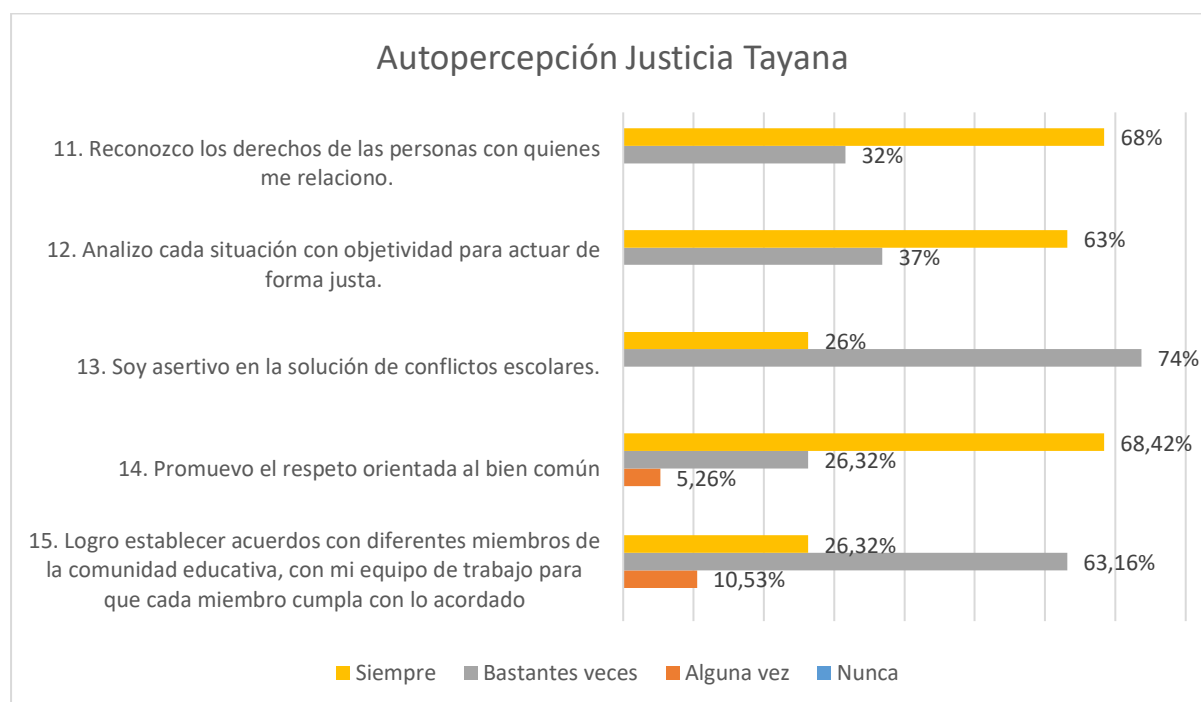
Figura 5. Autopercepción Templanza Tayana



Fuente: Elaboración propia

El segundo bloque de preguntas evalúa la virtud de la templanza. En la pregunta 6, *comprende que sus acciones tienen oportunidades de mejora* se encuentra que el 68% del personal docente lo comprende “siempre”, y el 32% lo comprende “bastantes veces”. En la pregunta 7, *sus actos son coherentes con su sentir y su obrar* el 58% de la población responde que “siempre”, el 37% “bastantes veces” tiene esa coherencia y el 5% solo “algunas veces”. En la pregunta 8, *a pesar de las actitudes de sus estudiantes no se irrita con facilidad* se observa que el 21% “siempre” indica no irritarse, el 68% no se irrita “bastantes veces” y un 11% “algunas veces”. La pregunta 9, *ante situaciones difíciles tiene el dominio y enfoca su energía en la consecución del fin*, muestra que un 37% de las docentes “siempre” el 58% lo hace “bastantes veces” y el 5% de las docentes lo logra “algunas veces”. Por último, en la pregunta 10, *es coherente con lo que piensa, dice y hace alineado con sus principios y valores*, el 63% de la población “siempre” es coherente y el 37% “bastantes veces” es coherente con lo que piensa, dice y hace alineado con sus principios y valores.

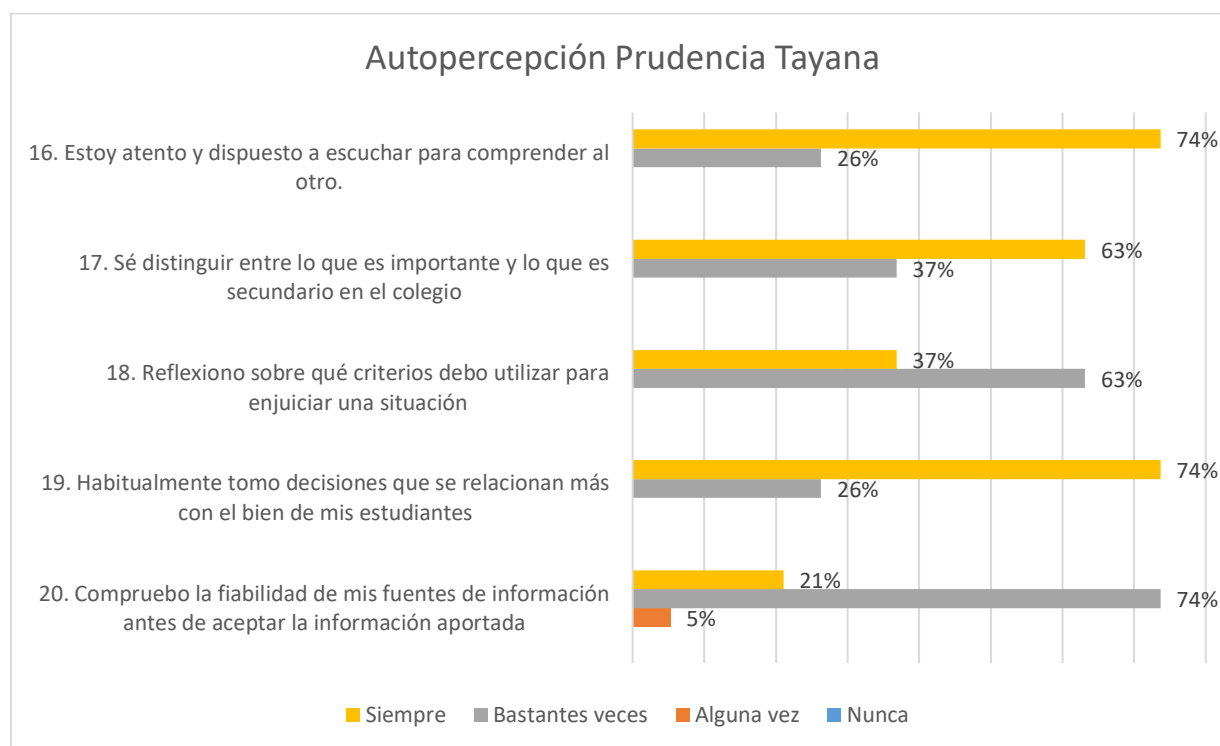
Figura 6. Autopercepción justicia Tayana



Fuente: Elaboración propia

A continuación, el siguiente bloque de preguntas evalúa la virtud de la justicia. En la pregunta 11, *reconoce los derechos de las personas con quienes se relaciona*, se encuentra que el 68% del personal docente “siempre”, y el 32% lo reconoce “bastantes veces”. En la pregunta 12, *analiza cada situación con objetividad para actuar de forma justa*, el 63% de la población responde que “siempre” y el 37% lo analiza “bastantes veces”. En la pregunta 13, *es asertivo en la solución de conflictos escolares*, se observa que el 26% de la población considera que “siempre” y el 74% considera que es asertivo “bastantes veces”. La pregunta 14, *promueve el respeto orientada al bien común* muestra que un 68,42% de las docentes refiere hacerlo “siempre”, el 26,32% lo hace “bastantes veces” y el 5,26% de las docentes “alguna vez”. Por último, en la pregunta 15, *logra establecer acuerdos con diferentes miembros de la comunidad educativa y con el equipo de trabajo para que cada miembro cumpla con lo acordado*, el 26,32% de la población considera que “siempre” y el 63,16% logra establecer dichos acuerdos “bastantes veces” y el 10,53% considera que solo lo logra “algunas veces”.

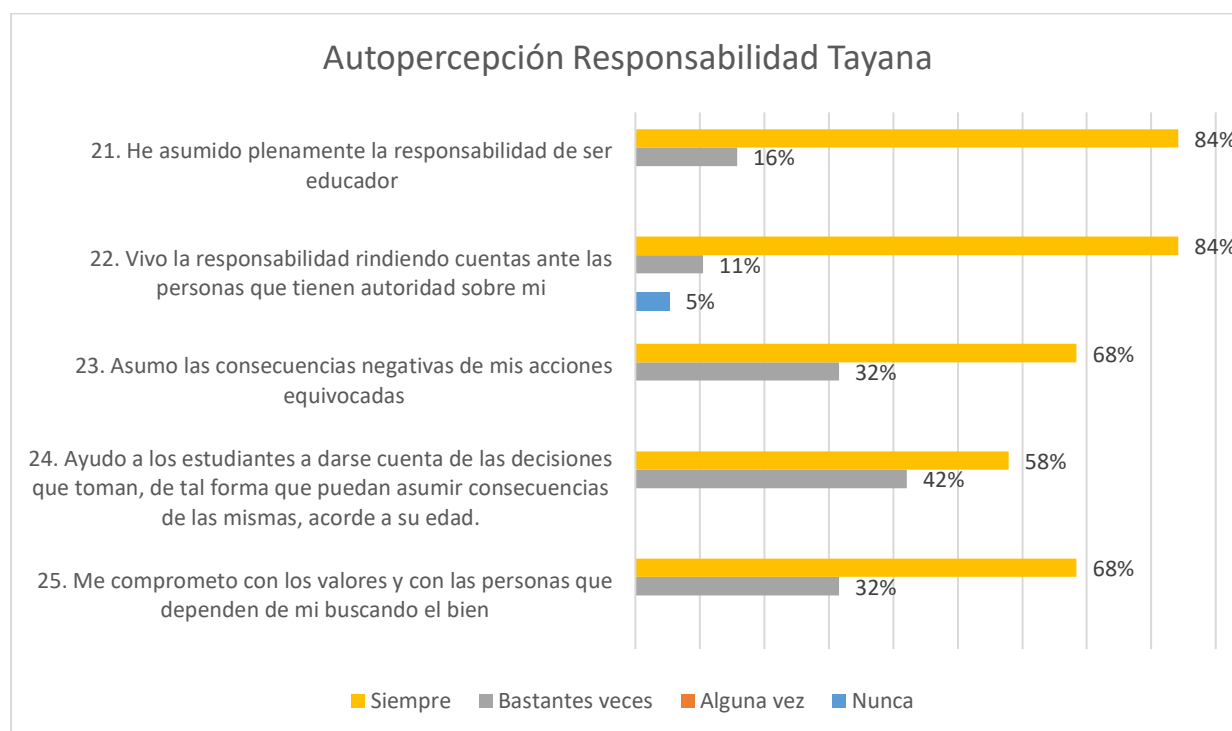
Figura 7. Autopercepción prudencia Tayana



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, el siguiente bloque de preguntas evalúa la virtud de la prudencia. En la pregunta 16, *está atento y dispuesto a escuchar para comprender al otro*, se encuentra que el 74% del personal docente “siempre”, y el 26% está dispuesto solo “bastantes veces”. En la pregunta 17, *sabe distinguir entre lo que es importante y lo que es secundario en el colegio*, el 63% de la población responde que “siempre” y el 37% sabe distinguirlo “bastantes veces”. En la pregunta dieciocho 18, *reflexiona sobre criterios que debe utilizar para enjuiciar una situación*, se observa que el 37% de la población considera que “siempre” y el 62% considera que hace dicha reflexión “bastantes veces”. La pregunta 19, *habitualmente toma decisiones que se relacionan más con el bien de sus estudiantes*, muestra que un 74% de las docentes “siempre” y el 26% lo hace “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 20, *comprueba la fiabilidad de las fuentes de información antes de aceptar dicha información*, el 21% de la población considera que “siempre”, el 74% lo hace “bastantes veces” y el 5% considera que solo lo hace “algunas veces”.

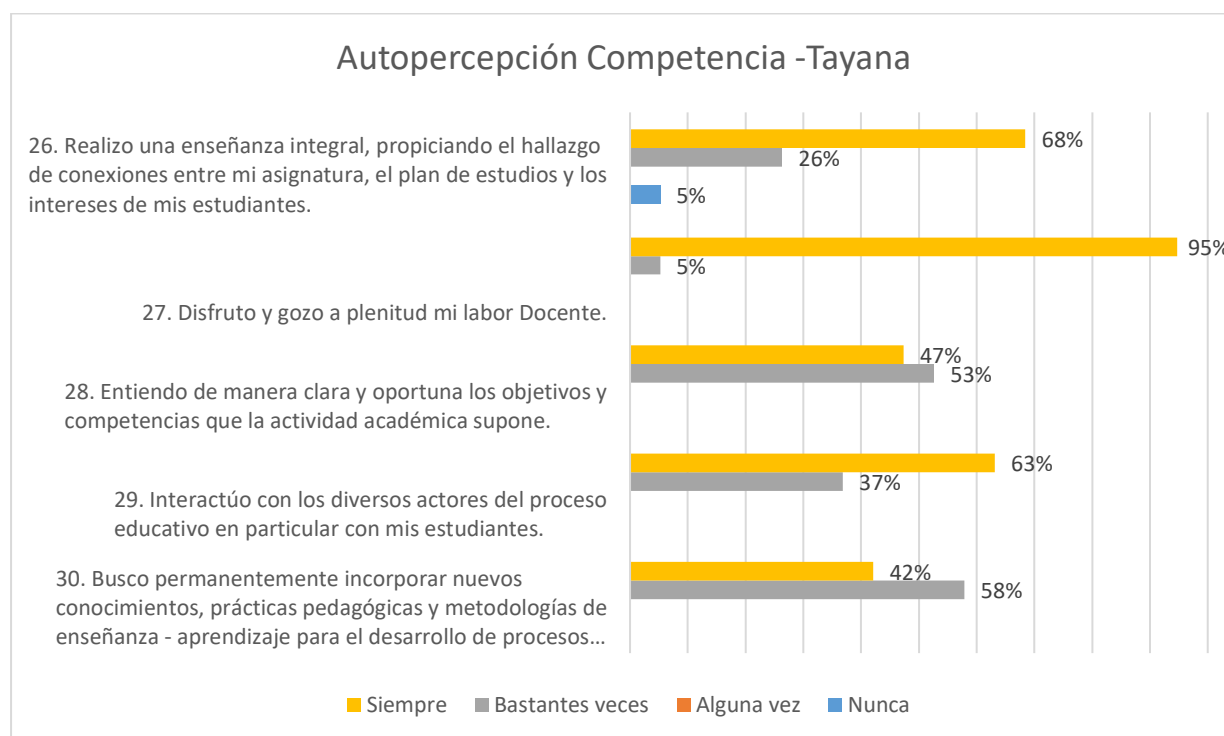
Figura 8. Autopercepción responsabilidad Tayana



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, el siguiente bloque de preguntas evalúa la cualidad de la responsabilidad. En la pregunta 21, *ha asumido plenamente la responsabilidad de ser educador* se encuentra que el 84% del personal docente “siempre”, y el 16% lo ha asumido “bastantes veces”. En la pregunta 22, *vive la responsabilidad rindiendo cuentas a las personas que tiene autoridad sobre ellas*, el 84% de la población considera que “siempre”, el 11% lo ha vivido “bastantes veces” y el 5% “nunca” lo ha vivido. En la pregunta 23, *asume las consecuencias negativas de las acciones equivocadas*, se observa que el 68% de la población considera que “siempre” y el 32% considera que las asume “bastantes veces”. La pregunta 24, *ayuda a los estudiantes a darse cuenta de las decisiones que toman, de tal forma que puedan asumir las consecuencias acordes a su edad*, muestra que un 58% de las docentes “siempre” lo hace y el 42% “bastantes veces” los ayuda. Por último, en la pregunta 25, *se compromete con los valores y las personas que dependen de ellas, buscando el bien*, el 68% de la población considera que “siempre”, y el 32% se compromete “bastantes veces”.

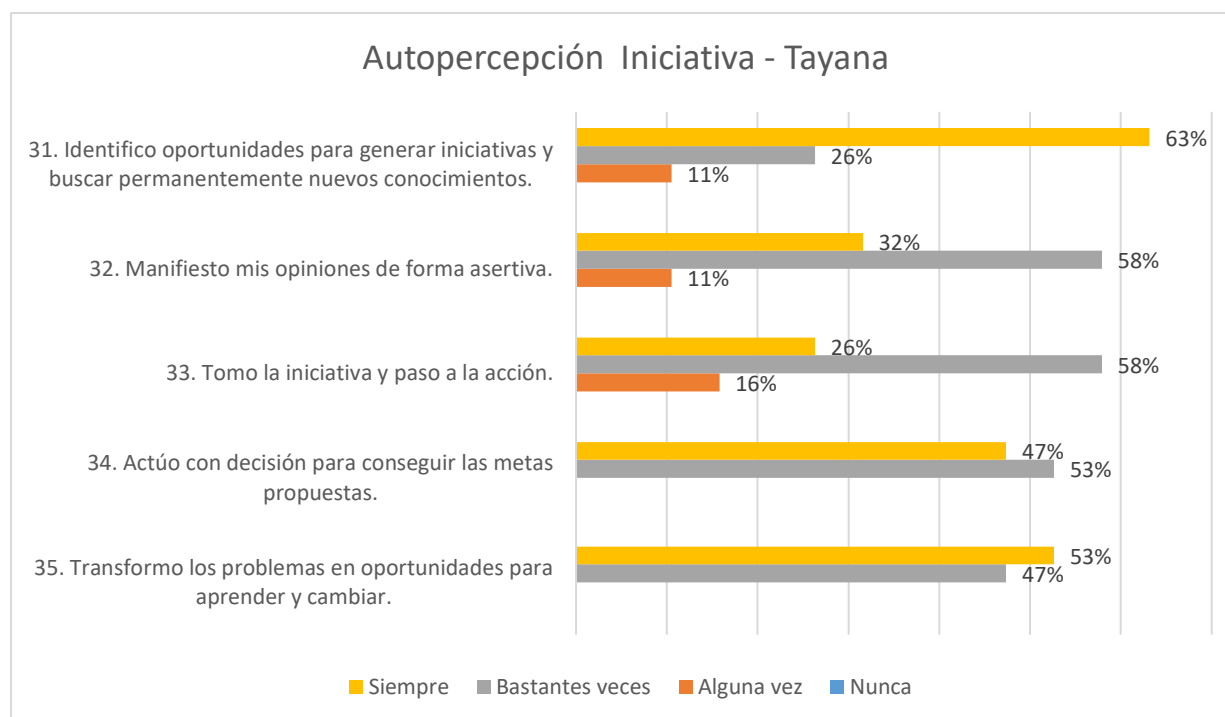
Figura 9. Autopercepción competencia Tayana



Fuente: Elaboración propia

El siguiente conjunto de preguntas evalúa la cualidad de la competencia. En la pregunta 26, *realiza una enseñanza integral, propiciando el hallazgo de conexiones entre su asignatura, el plan de estudios y los intereses de los alumnos*, se encuentra que el 68% del personal docente “siempre”, el 26% lo ha hecho “bastantes veces” y el 5% “nunca” lo ha hecho. En la pregunta 27, *disfruta a plenitud su labor docente*, el 95% de la población responde que “siempre” y el 5% “bastantes veces”. En la pregunta 28, *entiende de manera clara y oportuna los objetivos y competencias que la actividad académica supone*, se observa que el 47% de la población considera que “siempre” y el 53% considera que lo entiende “bastantes veces”. La pregunta 29, *interactúan con los diversos actores del proceso educativo y en particular con los estudiantes*, muestra que un 63% de las docentes “siempre” y el 37% lo hace “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 30, *busca incorporar nuevos conocimientos, prácticas pedagógicas y metodologías de enseñanza en sus procesos educativos*, el 42% de las docentes infiere que “siempre” y el 58% solo lo hace “bastantes veces”.

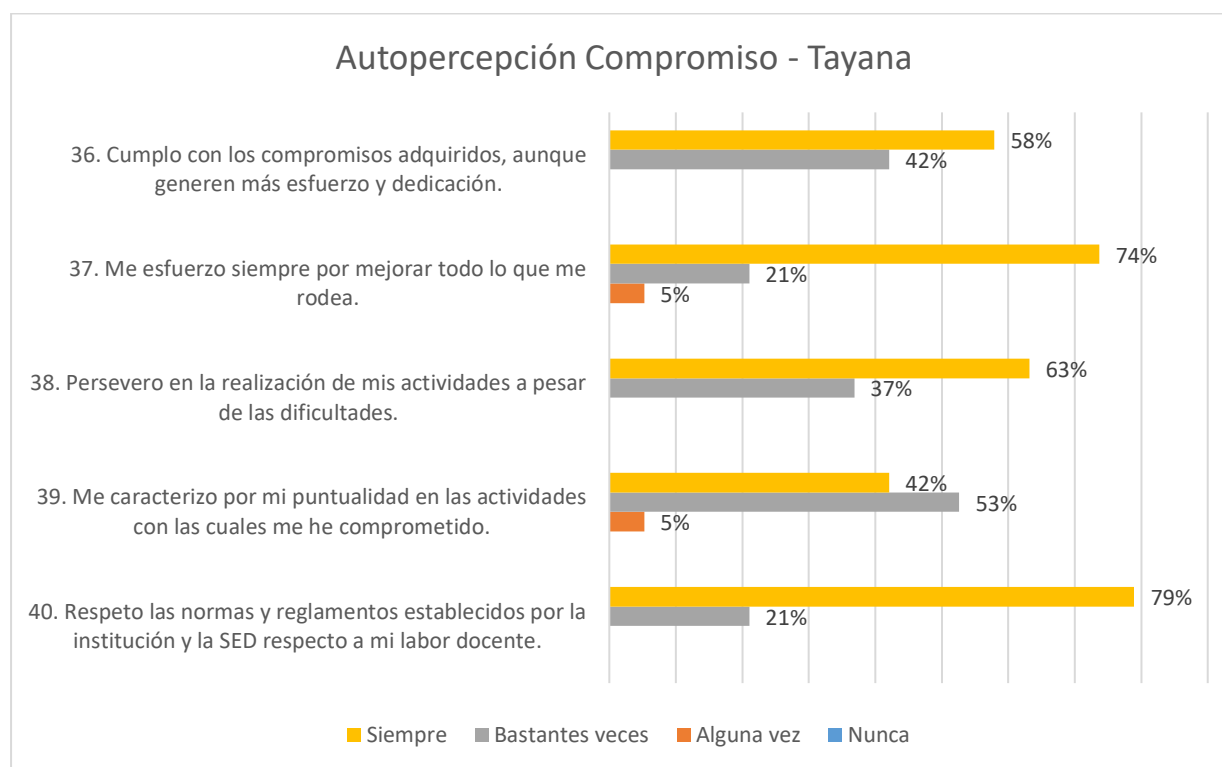
Figura 10. Autopercepción iniciativa Tayana



Fuente: Elaboración propia

A continuación, el subsiguiente grupo de preguntas evalúa la cualidad de la iniciativa. En la pregunta 31, *identifica oportunidades para generar iniciativas y buscar permanentemente nuevos conocimientos*, se encuentra que el 63% del grupo docente “siempre”, el 26% las identifica “bastantes veces” y el 11% solo las identifica “algunas veces”. En la pregunta 32, *manifiesta sus opiniones de forma asertiva*, el 32% de la población refiere que “siempre”, el 58% de manera asertiva las manifiesta “bastantes veces” y el 16% solo las manifiesta de manera asertiva “algunas veces”. En la pregunta 33, *toman la iniciativa y pasan a la acción*, se observa que el 26% de las docentes perciben que “siempre”, el 58% considera que lo hacen “bastantes veces” y el 16% solo “algunas veces”. La pregunta 34, *actúa con decisión para conseguir las metas propuestas*, muestra que un 47% del grupo “siempre” y el 53% lo hacen “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 35, *transforma los problemas en oportunidades para aprender y cambiar*, el 53% de la población cree que “siempre” y solo el 47% considera que solo “bastantes veces”.

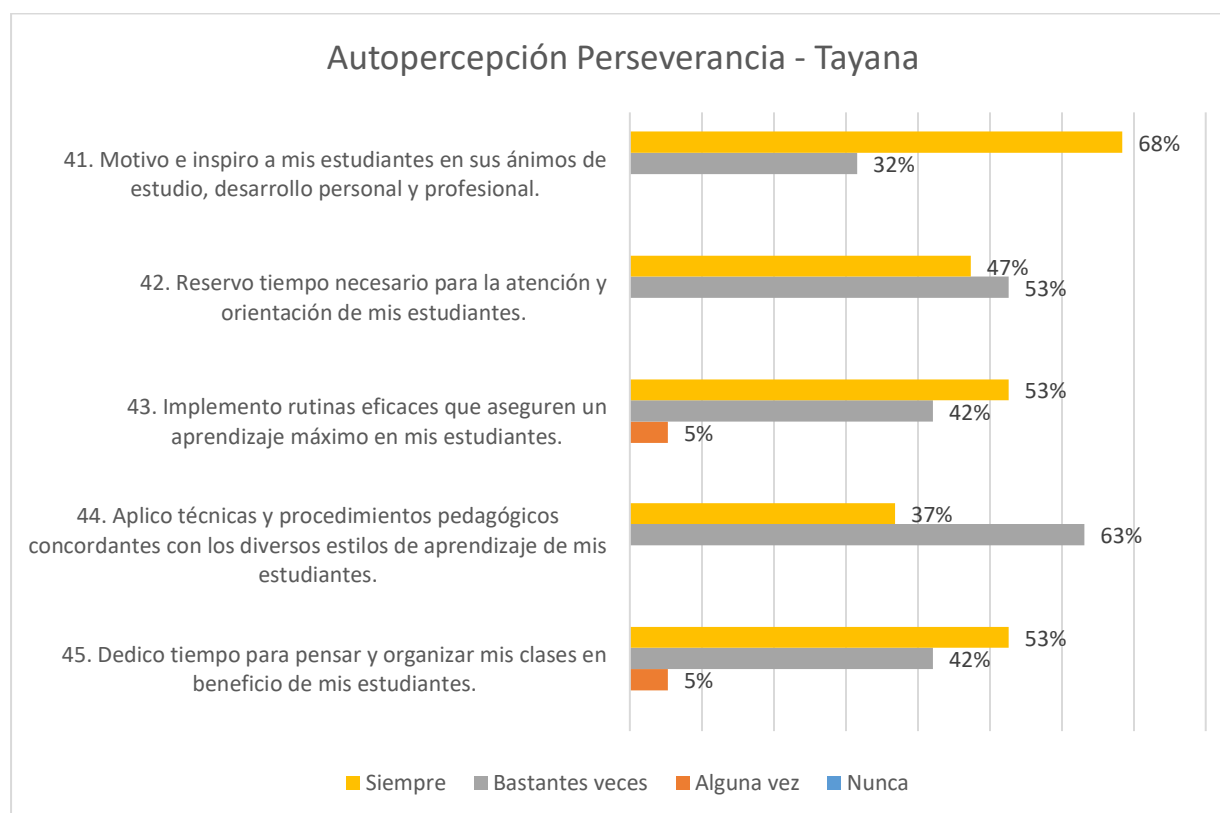
Figura 11. Autopercepción compromiso Tayana



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, el bloque de preguntas posterior evalúa la calidad del compromiso. En la pregunta 36, *cumple con los compromisos adquiridos, aunque generen más esfuerzo y dedicación*, se encuentra que el 58% del equipo docente “siempre”, y el 42% los cumple solo “bastantes veces”. En pregunta 37, *se esfuerza por mejorar todo lo que la rodea*, el 74% de la población responde que “siempre”, el 37% lo hace “bastantes veces” y el 5 % solo lo hace “algunas veces”. En la pregunta 38, *persevera en la realización de sus actividades a pesar de las dificultades*, se observa que el 63% de las encuestadas considera que “siempre” y el 37% considera que persevera “bastantes veces”. La pregunta 39, *se caracterizan por su puntualidad en las actividades en las que se han comprometido*, refiere que un 42% del equipo asume que “siempre” y el 53% “bastantes veces” se caracterizan por su puntualidad y el 5% solo “algunas veces”. Por último, en la pregunta 40, *respeto las normas y reglamentos establecidos por la institución respecto a su labor docente*, el 79% de la población considera que “siempre” y el 21% lo hace “bastantes veces”.

Figura 12. Autopercepción perseverancia Tayana



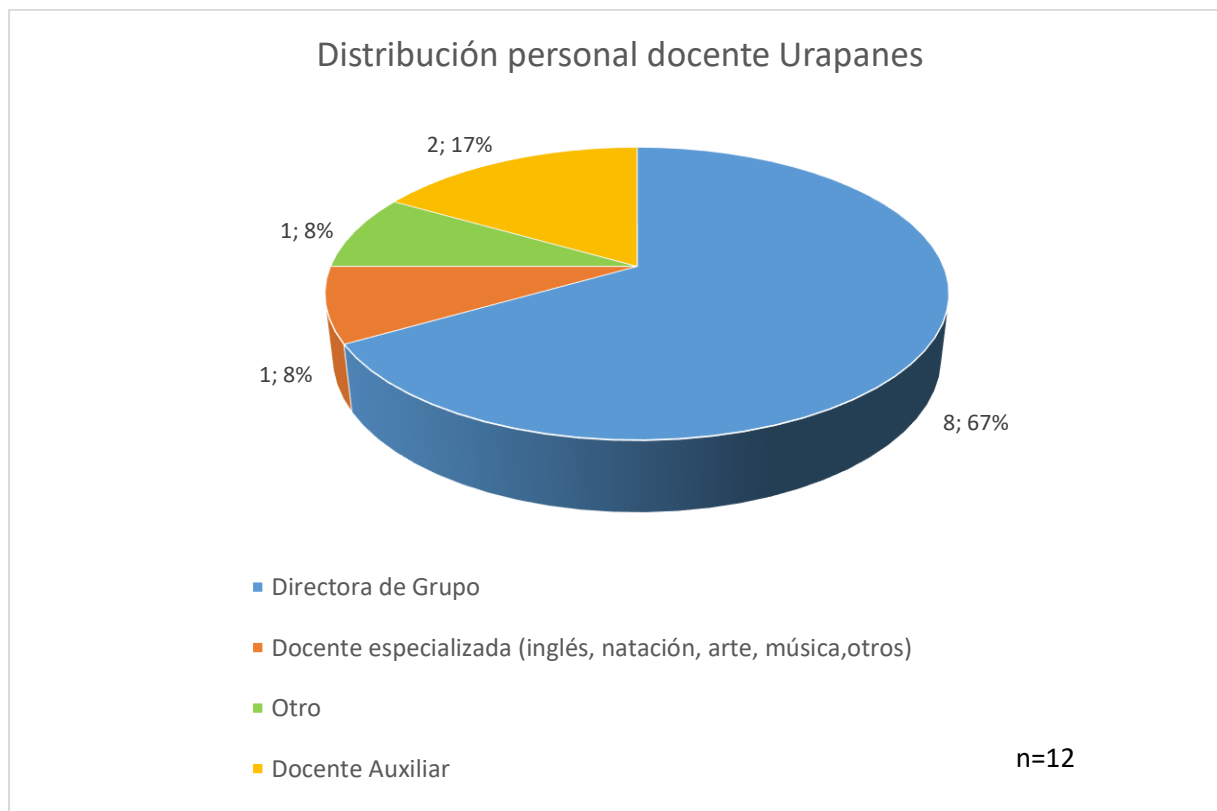
Fuente: Elaboración propia

Para terminar, el último segmento de preguntas evalúa la cualidad de la perseverancia. En la pregunta 41, *motiva e inspira a sus estudiantes para el estudio, el desarrollo personal y profesional*, se encuentra que el 68% del personal docente “siempre”, y el 32% motiva e inspira “bastantes veces”. En pregunta 42, *reserva el tiempo necesario para la atención de los estudiantes*, el 47% de la población refiere que “siempre” y el 53% lo hace “bastantes veces”. En la pregunta 43, *implementa rutinas eficaces que aseguran el máximo aprendizaje en sus estudiantes*, se observa que el 53% de la población considera que “siempre”, el 42% las implementa “bastantes veces” y el 5% solo las implementa “algunas veces”. La pregunta 44, *aplica técnicas y procedimientos pedagógicos concordantes con los estilos de aprendizajes de sus estudiantes*, muestra que un 37% de las docentes “siempre” y el 63% lo hace “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 45, *dedica tiempo para pensar y organizar sus clases en beneficio de sus estudiantes*, el 53% de la población considera que “siempre”, el 42% lo hace “bastantes veces” y el 5% considera que solo lo hace “algunas veces”.

5.1.2 Ethos docente en Aspaen Preescolar Urapanes - APU

Para la caracterización del Ethos docente se aplicó el instrumento al 100% del equipo docente, compuesto por 12 personas, de las cuales el 67% son directoras de grupo (8), el 17% docentes auxiliares (2), el 8% docentes especializadas (1) y el 8% corresponde a coordinación académica, según se observa en la Figura 12.

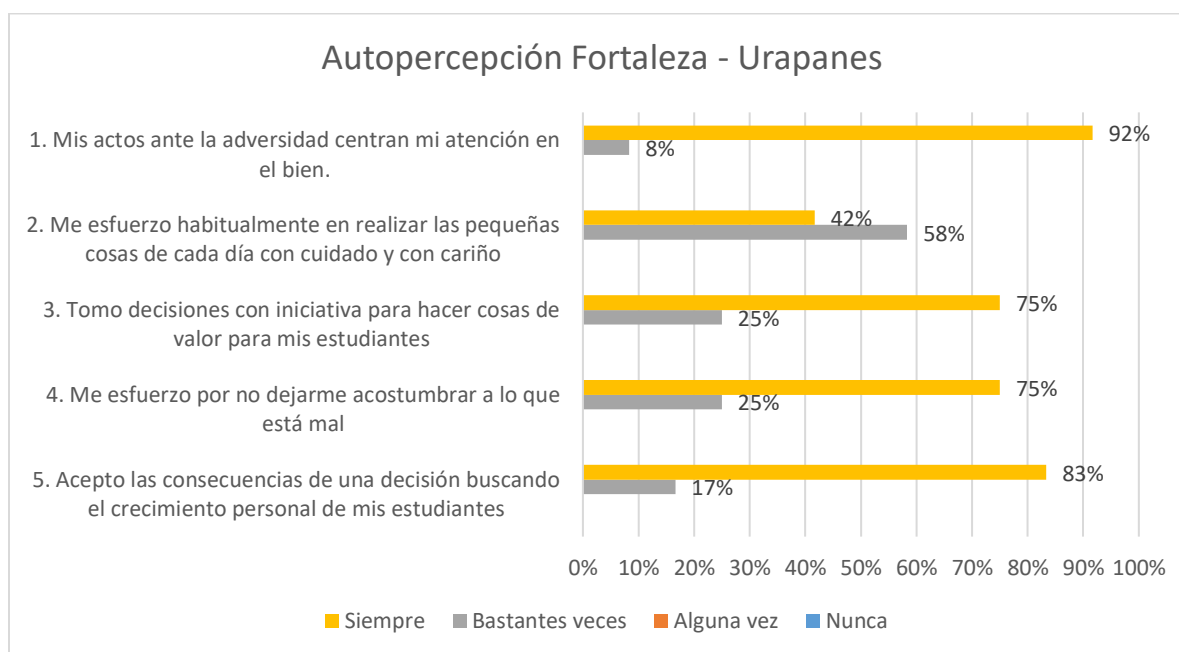
Figura 13. Distribución personal docente Urapanes



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan Los resultados de las 45 preguntas correspondientes al cuestionario aplicado (Figuras 14 - 22).

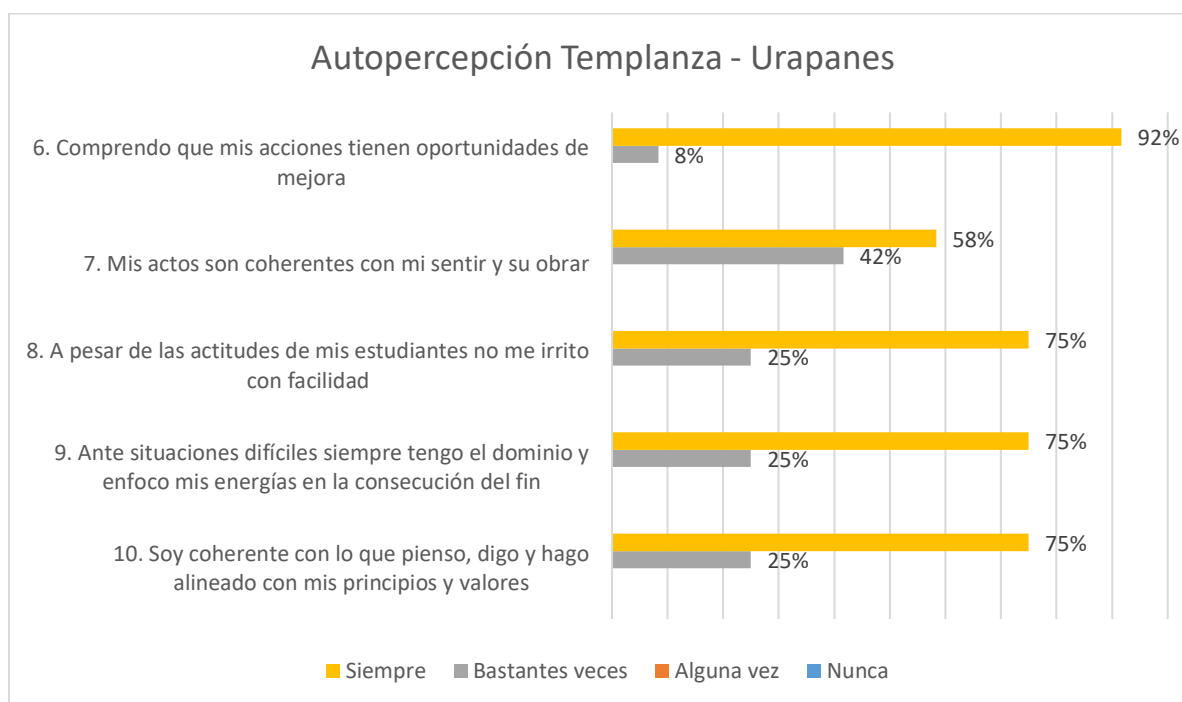
Figura 34. Autopercepción fortaleza Urapanes



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las cinco primeras preguntas evalúan la virtud de la fortaleza. En la primera pregunta, *sus actos ante la adversidad centran su atención en el bien*, se encuentra que el 92% del personal docente “siempre” lo hacen y el 8% “bastantes veces”. En la segunda pregunta, *habitualmente realiza cosas pequeñas cada día con cuidado y con cariño*, el 42% de la población responde que “siempre”, y solo el 58% lo hace “bastantes veces”. En la tercera pregunta, *toma decisiones con iniciativa para hacer cosas de valor para sus estudiantes*, se observa que el 75% “siempre” y el 25% lo hace “bastantes veces”. La cuarta pregunta, *se esfuerza por no dejarse acostumbrar a lo que está mal*, muestra que un 75% de las docentes “siempre” y un 25% lo hace “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 5, *acepta las consecuencias de una decisión buscando el crecimiento personal de sus estudiantes*, el 83% de la población “siempre” y el 17% lo hace “bastantes veces”.

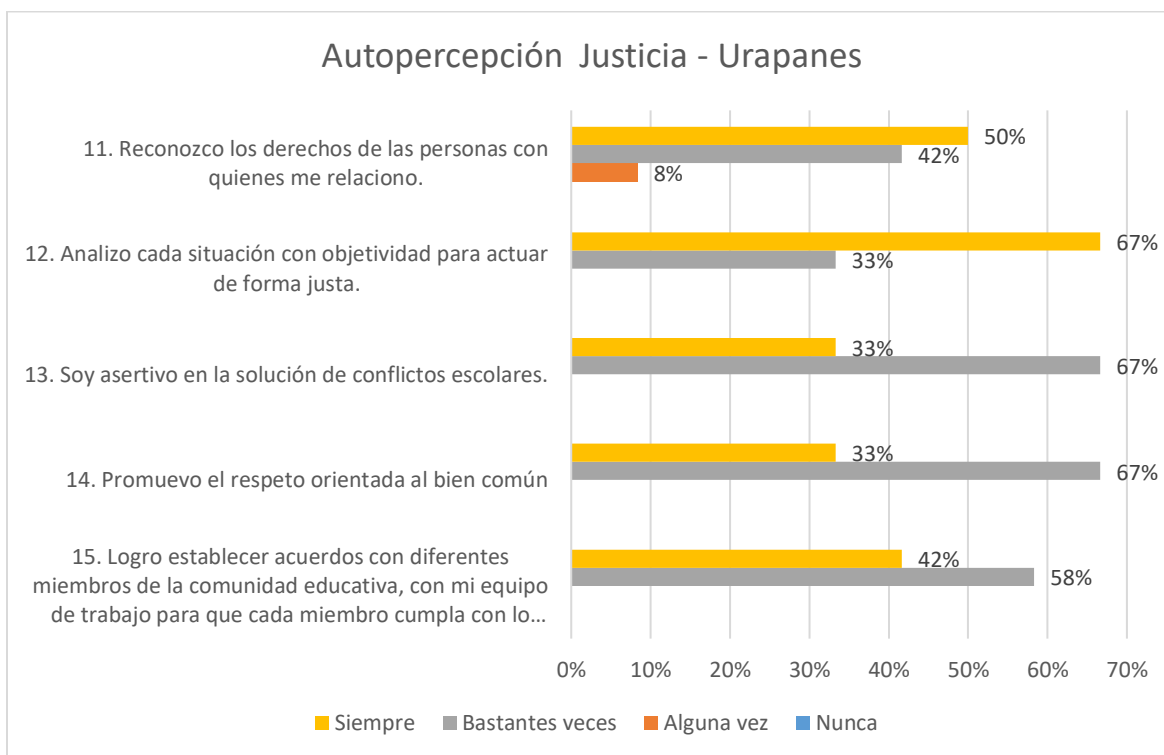
Figura 15. Autopercepción templanza Urapanes



Fuente: Elaboración propia

El segundo bloque de preguntas evalúa la virtud de la templanza. En la pregunta 6, *comprende que sus acciones tienen oportunidades de mejora*, se encuentra que el 92% del personal docente “siempre”, y el 8% lo comprende “bastantes veces”. En la pregunta 7, *sus actos son coherentes con su sentir y su obrar*, el 58% de la población responde que “siempre” y el 42% “bastantes veces”. En la pregunta 8, *a pesar de las actitudes de sus estudiantes no se irrita fácilmente*, se observa que el 75% “siempre” y el 25% no se irritan “bastantes veces”. La pregunta 9, *ante situaciones difíciles tiene el dominio y enfoca su energía en la consecución del fin*, muestra que un 75% de las docentes “siempre” y el 25% lo hace “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 10, *es coherente con lo que piensa, dice y hace alineado con sus principios y valores*, el 75% de la población “siempre” y el 37% lo hace “bastantes veces”.

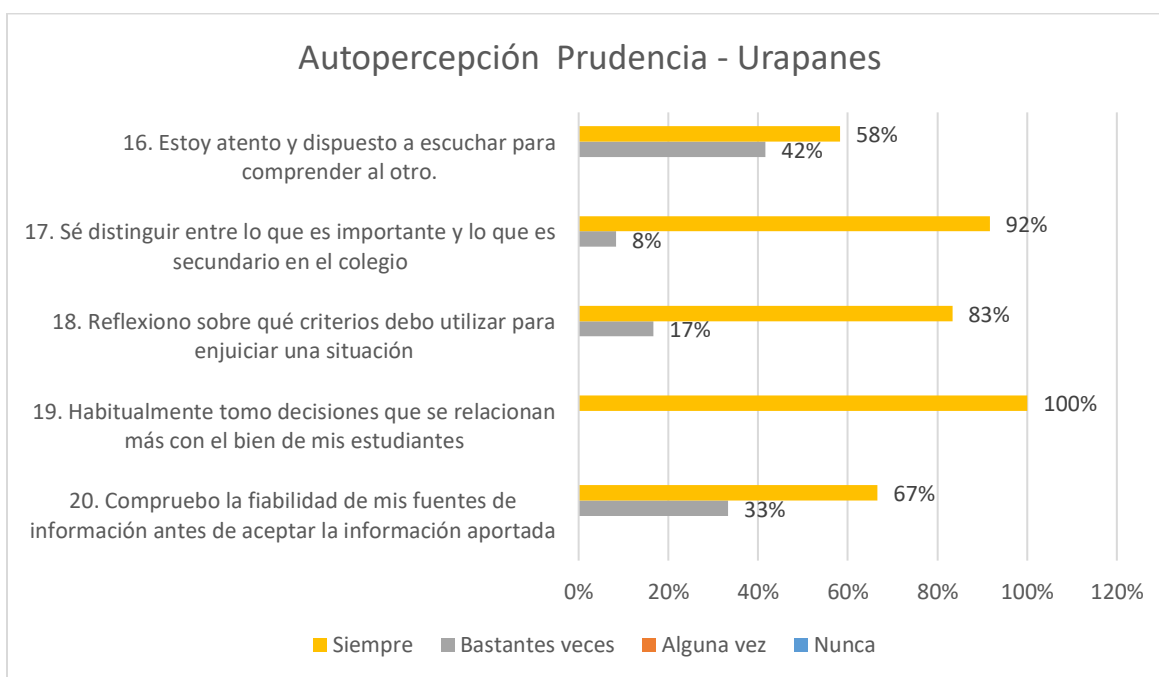
Figura 16. Autopercepción justicia Urapanes



Fuente: Elaboración propia

A continuación, el siguiente bloque de preguntas evalúa la virtud de la justicia. En la pregunta 11, *reconoce los derechos de las personas con quienes se relaciona*, se observa que el 50% del personal docente “siempre” lo reconoce, el 42% lo reconoce “bastantes veces” y solo el 8% lo reconoce “algunas veces”. En la pregunta 12, *analiza cada situación con objetividad para actuar de forma justa*, el 67% de la población responde que “siempre” y el 33% lo analiza “bastantes veces”. En la pregunta 13, *es asertivo en la solución de conflictos escolares*, se observa que el 33% de la población considera que “siempre” y el 67% considera que es asertivo “bastantes veces”. La pregunta 14, *promueve el respeto orientada al bien común*, muestra que un 33% de las docentes “siempre” y el 67% lo hace “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 15, *logra establecer acuerdos con diferentes miembros de la comunidad educativa y con el equipo de trabajo para que cada miembro cumpla con lo acordado*, el 42% de la población considera que “siempre” y el 58% logra establecer dichos acuerdos “bastantes veces”.

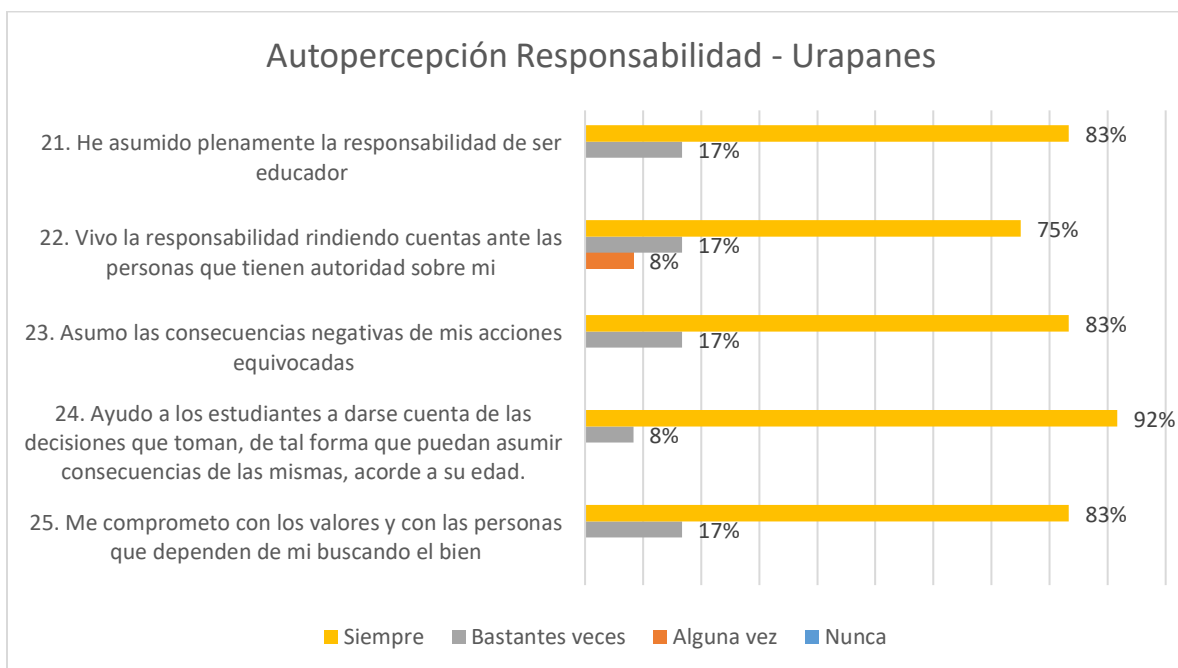
Figura 17. Autopercepción prudencia Urapanes



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, el siguiente bloque de preguntas evalúa la virtud de la prudencia. En la pregunta 16, *está atento y dispuesto a escuchar para comprender al otro*, se encuentra que el 58% del personal docente “siempre”, y el 42% está dispuesto solo “bastantes veces”. En la pregunta 17, *sabe distinguir entre lo que es importante y lo que es secundario en el colegio*, el 92% de la población responde que “siempre” y el 8% sabe distinguirlo “bastantes veces”. En la pregunta dieciocho18, *reflexiona sobre criterios que debe utilizar para enjuiciar una situación*, se observa que el 83% de la población considera que “siempre” y el 17% considera que hace dicha reflexión “bastantes veces”. La pregunta 19, *habitualmente toma decisiones que se relacionan más con el bien de sus estudiantes*, muestra que un 100% de las docentes “siempre”. Por último, en la pregunta 20, *comprueba la fiabilidad de las fuentes de información antes de aceptar dicha información*, el 67% de la población considera que “siempre”, mientras el 33% lo hace “bastantes veces”.

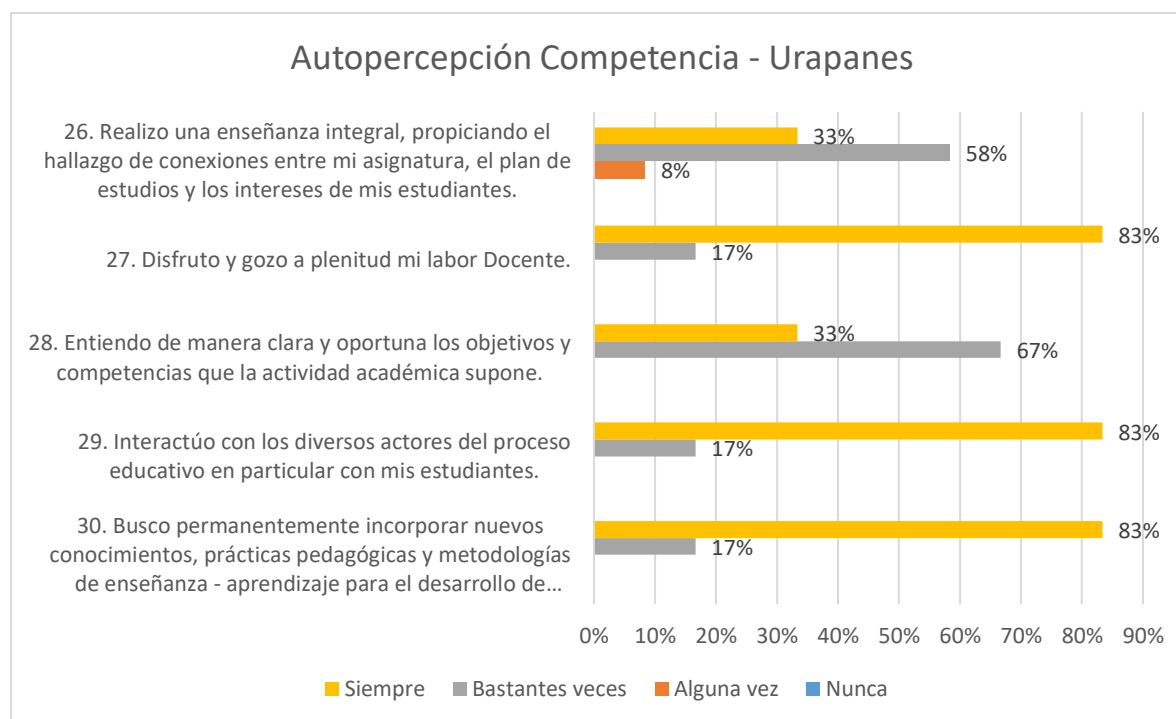
Figura 18. Autopercepción responsabilidad Urapanes



Fuente: Elaboración propia

El siguiente bloque de preguntas evalúa la cualidad de la responsabilidad. En la pregunta 21, *ha asumido plenamente la responsabilidad de ser educador* se encuentra que el 83% del personal docente refiere hacerlo “siempre”, y el 17% lo ha asumido “bastantes veces”. En la pregunta 22, *vive la responsabilidad rindiendo cuentas a las personas que tiene autoridad sobre ellas*, el 75% de la población considera que “siempre”, el 17% lo ha vivido “bastantes veces” y el 8% “algunas veces” lo ha vivido. En la pregunta 23, *asume las consecuencias negativas de las acciones equivocadas*, se observa que el 83% de la población considera que “siempre” y el 17% considera que las asume “bastantes veces”. La pregunta 24, *ayuda a los estudiantes a darse cuenta de las decisiones que toman, de tal forma que puedan asumir las consecuencias acordes a su edad*, muestra que un 92% de las docentes “siempre” y el 8% “bastantes veces” ayuda a los estudiantes. Por último, en la pregunta 25, *se compromete con los valores y las personas que dependen de ellas, buscando el bien*, el 83% de la población considera que “siempre”, y el 17% se compromete “bastantes veces”.

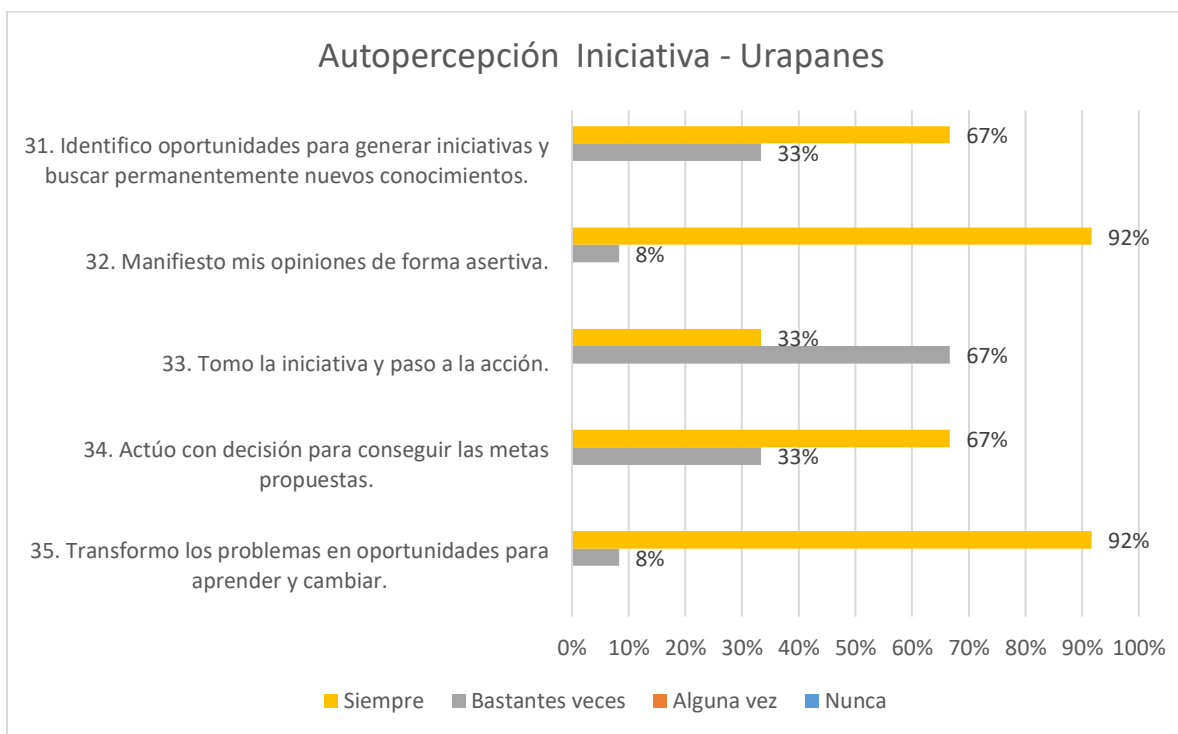
Figura 19. Autopercepción competencia Urapanes



Fuente: Elaboración propia

El siguiente conjunto de preguntas evalúa la cualidad de la competencia. En la pregunta 26, *realiza una enseñanza integral, propiciando el hallazgo de conexiones entre su asignatura, el plan de estudios y los intereses de los alumnos*, se encuentra que el 33% del personal docente “siempre”, el 58% lo ha hecho “bastantes veces” y el 8% “algunas veces” lo ha hecho. En la pregunta 27, *disfruta a plenitud su labor docente*, el 83% de la población responde que “siempre” y el 17% “bastantes veces”. En la pregunta 28, *entiende de manera clara y oportuna los objetivos y competencias que la actividad académica supone*, se observa que el 33% de la población percibe que “siempre” y el 67% considera que lo entiende “bastantes veces”. La pregunta 29, *interactúan con los diversos actores del proceso educativo y en particular con los estudiantes*, muestra que un 83% de las docentes “siempre” y el 17% lo hace “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 30, *busca incorporar nuevos conocimientos, prácticas pedagógicas y metodologías de enseñanza en sus procesos educativos*, el 83% de las docentes infiere que “siempre” y el 17% solo lo hace “bastantes veces”.

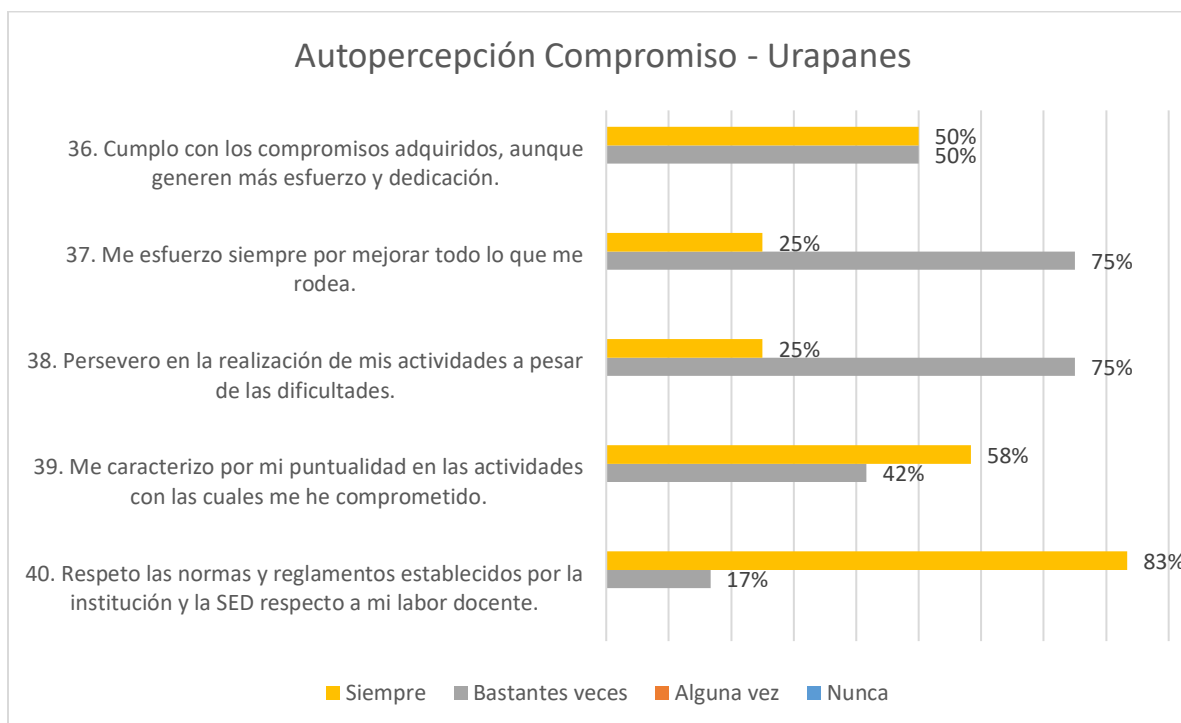
Figura 20. Autopercepción iniciativa Urapanes



Fuente: Elaboración propia

A continuación, el subsiguiente grupo de preguntas evalúa la cualidad de la iniciativa. En la pregunta 31, *identifica oportunidades para generar iniciativas y buscar permanentemente nuevos conocimientos*, se encuentra que el 67% del grupo docente “siempre” y el 33% las identifica “bastantes veces”. En la pregunta 32, *manifiesta sus opiniones de forma asertiva* el 92% de la población refiere que “siempre” y el 8% de manera asertiva las manifiesta “bastantes veces”. En la pregunta 33, *toman la iniciativa y pasan a la acción*, se observa que el 33% de las docentes perciben que “siempre”, el 67% considera que lo hacen “bastantes veces”. La pregunta 34, *actúa con decisión para conseguir las metas propuestas*, refiere que un 67% del grupo “siempre” y el 33% lo hacen “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 35, *transforma los problemas en oportunidades para aprender y cambiar*, el 92% de la población cree que “siempre” y solo el 8% considera que solo “bastantes veces”.

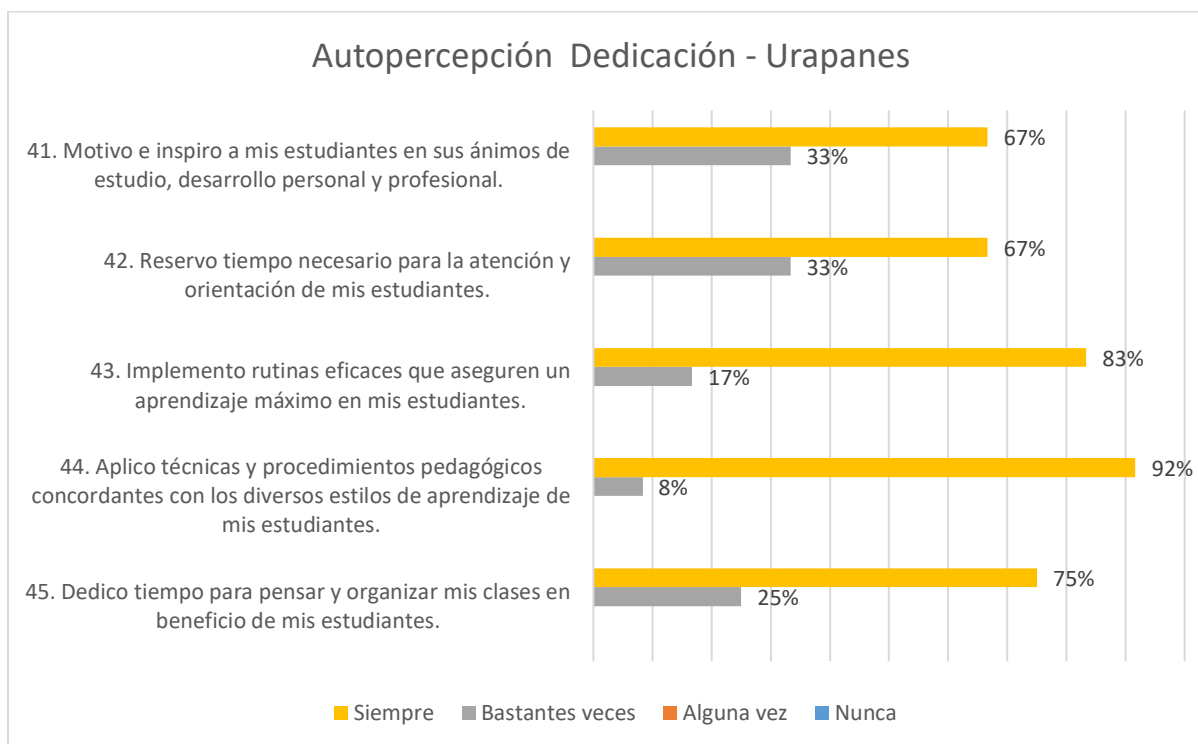
Figura 21. Autopercepción compromiso Urapanes



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, el bloque de preguntas posterior evalúa la calidad del compromiso. En la pregunta 36, *cumple con los compromisos adquiridos, aunque generen más esfuerzo y dedicación*, se encuentra que el 50% del equipo docente “siempre”, y el 50% los cumple solo “bastantes veces”. En pregunta 37, *se esfuerza por mejorar todo lo que la rodea*, el 25% de la población responde que “siempre” y el 75% lo hace “bastantes veces”. En la pregunta 38, *persevera en la realización de sus actividades a pesar de las dificultades*, se observa que el 25% de las encuestadas considera que “siempre” y el 75% considera que persevera “bastantes veces”. La pregunta 39, *se caracterizan por su puntualidad en las actividades en las que se han comprometido*, refiere que un 58% del equipo asume que “siempre” y el 42% “bastantes veces” se caracterizan por su puntualidad y el 5% solo “algunas veces”. Por último, en la pregunta 40, *respeto las normas y reglamentos establecidos por la institución respecto a su labor docente*, el 83% de la población considera que “siempre” y el 17% lo hace “bastantes veces”.

Figura 22. Autopercepción dedicación Urapanes



Fuente: Elaboración propia

Para terminar, el último segmento de preguntas evalúa la calidad de la perseverancia. En la pregunta 41, *motiva e inspira a sus estudiantes para el estudio, el desarrollo personal y profesional*, se encuentra que el 67% del personal docente “siempre”, y el 33% motiva e inspira “bastantes veces”. En pregunta 42, *reserva el tiempo necesario para la atención de los estudiantes*, el 67% de la población refiere que “siempre” y el 33% lo hace “bastantes veces”. En la pregunta 43, *implementa rutinas eficaces que aseguran el máximo aprendizaje en sus estudiantes*, se observa que el 83% de la población considera que “siempre” y el 17% las implementa “bastantes veces”. La pregunta 44, *aplica técnicas y procedimientos pedagógicos concordantes con los estilos de aprendizajes de sus estudiantes*, muestra que un 92% de las docentes “siempre” y el 8% lo hace “bastantes veces”. Por último, en la pregunta 45, *dedica tiempo para pensar y organizar sus clases en beneficio de sus estudiantes*, el 75% de la población considera que “siempre” y el 25% lo hace “bastantes veces”.

Se construyó un índice de percepción sobre las virtudes y las cualidades éticas (Ver Tabla 9), de acuerdo con la clasificación de Altarejos (1999) y según metodología de Monsalve (2016), en donde se refleja una autopercepción en cuanto a consolidación de Ethos docente. Los resultados de la figura 22 y la 23, muestran autopercepciones con índices superiores al 84%, tanto para cualidades éticas, como para virtudes, para ambas instituciones (Ver tablas 10 y 11). Se resalta el hecho de que las cualidades éticas con menor

calificación son iniciativa y dedicación, para ambas instituciones y la que refleja mayor calificación es la de la vivencia de la responsabilidad. En cuanto a las virtudes, para Tayana, las docentes refieren menores índices para la justicia y la templanza, mientras que para Urapanes la prudencia y templanza. En general hay una coherencia con los valores y perfiles del cargo que se plasman en el ideario institucional. Con las observaciones se evidencia que, aunque estos índices pueden reflejar una autopercepción elevada, se requiere trabajar todavía más en los procesos de formación en identidad institucional, autocrítica y la profundización en el desarrollo de estas virtudes y valores éticos.

Tabla 9. *Construcción del Índice de percepción de virtudes y cualidades éticas*

Frecuencia	Calificación	%
Siempre	4	100%
Bastantes veces	3	66%
Alguna vez	2	33%
Nunca	1	0%

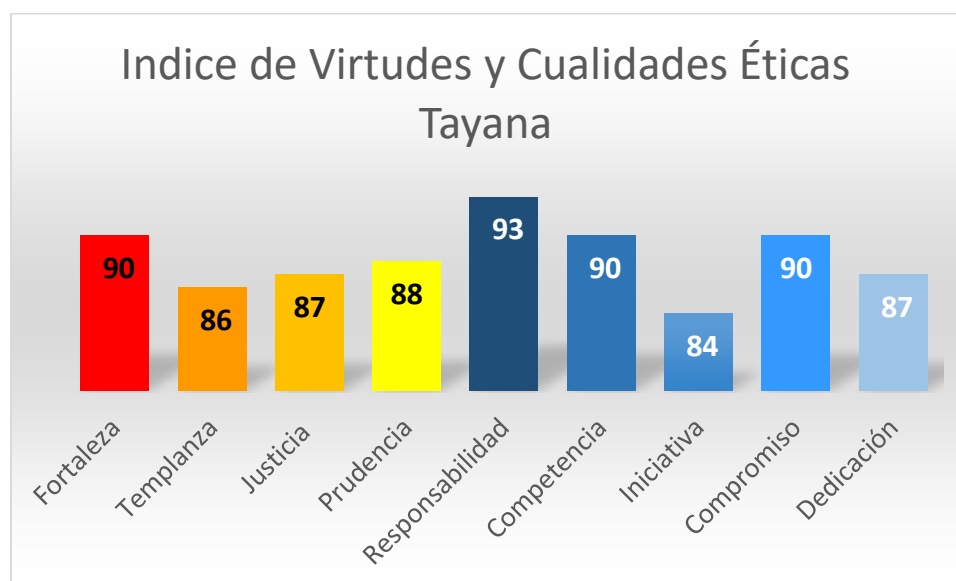
Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. *Índice de percepción de virtudes y cualidades éticas –Tayana (2019)*

Tayana			
Categoría		Índice (%)	Media
Virtudes	Fortaleza	90	3,61
	Templanza	86	3,45
	Justicia	87	3,47
	Prudencia	88	3,53
Cualidades Éticas	Responsabilidad	93	3,71
	Competencia	90	3,61
	Iniciativa	84	3,38
	Compromiso	90	3,61
	Dedicación	87	3,49

Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Índice de Virtudes y Cualidades Éticas en Tayana



Fuente: Elaboración propia

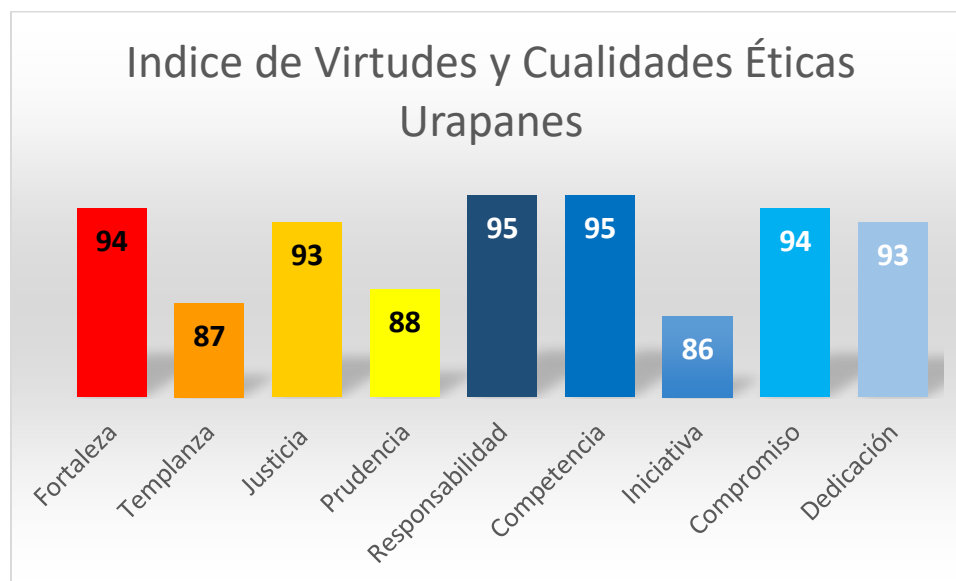
Para Tayana, las virtudes que tienen menores índices son la templanza (86%), la justicia (87%) y la prudencia (88%). De las cualidades éticas, se tienen menores índices en la iniciativa (84%) y la dedicación (87%) (Ver Figura 22).

Tabla 11. Índice de percepción de virtudes y cualidades éticas. Urapanes (2019)

Urapanes			
Categoría		%	Media
Virtudes	Fortaleza	94	3,77
	Templanza	87	3,48
	Justicia	93	3,70
	Prudencia	88	3,52
Cualidades Éticas	Responsabilidad	95	3,78
	Competencia	95	3,80
	Iniciativa	86	3,43
	Compromiso	94	3,75
	Dedicación	93	3,73

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Índice de Virtudes y Cualidades Éticas en Urapanes



Fuente: Elaboración propia

En Urapanes, las virtudes con menores índices son la templanza (87%) y la prudencia (88%). De las virtudes éticas, se resalta el menor índice de la iniciativa (86%) y en segunda instancia la dedicación (93%) y el compromiso (94%) (Ver Figura 23).

5.2 Liderazgo de los directivos de AMPT y APU, desde la perspectiva de los colaboradores

El segundo objetivo específico se enfocó en describir el liderazgo de los directivos de las dos instituciones educativas participantes. Para la recolección de la información se empleó un formato de encuesta a profundidad, de elaboración propia, a través del cual se buscó describir el liderazgo de las directivas desde la perspectiva de los colaboradores. Para la aplicación de este instrumento se empleó una muestra por conveniencia definida bajo los siguientes parámetros: que todas fueran mujeres, que tuvieran un tiempo de antigüedad en la institución superior a un año, que hubiera una representante de cada una de las áreas administrativa, directiva y de servicios generales y tres del área docente, en donde se encuentra la mayoría de las colaboradoras. Para el análisis de los datos se empleó la propuesta de análisis fenomenológico de Mari, Bo, Climent (2010) cuya metodología consiste en realizar las entrevistas en profundidad, luego conceptualizar las opiniones en categorías y subcategorías, para después ordenar las opiniones mediante la integración de percepciones y elaborar un análisis comprensivo o clasificación de los significados y percepciones. A continuación, se presenta el análisis comprensivo con los resultados por institución. Para cada una de las 6 participantes de cada institución, se asignó un seudónimo para proteger no revelar su identidad (Ver Anexo J).

5.2.1 Descripción del liderazgo directivo en Aspaen Preescolar y Maternal Tayana – AMPT

Tabla 12. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 1 de AMPT: Jazmín

Preguntas	Unidades de significación general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	La participante refiere que es aplicar a la vida lo que se piensa y lo que se cree, ser coherente es hacer en la cotidianidad lo que se piensa y lo que se cree.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	La colaboradora la describe como una persona íntegra, con valores claros y los aplica con las personas con las que trabaja. Es respetuosa, amable, tanto aquí como en su casa. Lo que aplica, lo que dice y lo que hace es lo que lleva por dentro, lo hace en la institución y fuera de ella. Es un apoyo fundamental frente a las dificultades que se tienen con padres de familia, resuelve las dificultades en forma sabia, diligente.
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que Usted Observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	La docente comenta que la directora general es un ejemplo a seguir, tanto a nivel profesional, como mamá. Refiere que le ha enseñado muchas cosas, es coherente en su desempeño como ser humano, como miembro de familia, todo lo que ella hace en otros ámbitos se refleja en su trabajo, lo que la hacer ser muy coherente en cada uno de los ámbitos en los que se mueve. Comenta que esto se refleja en el preescolar, con integridad humana, inteligencia, paciencia, nobleza, todo esto para manejar y liderar al cuerpo docente, que, según comenta la participante, no es fácil.
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	La participante señala que sería trabajar sus miedos y temores, arriesgar un poco más, en forma prudente, para poder ganar más.
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	La docente piensa que sería seguir trabajando la unidad en el cuerpo docente, para que se crea más en este proyecto educativo y que vale la pena seguir luchando y trabajarlo.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce Usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y	La colaboradora opina que su jefe inmediato se preocupa porque las cosas se cumplan en un tiempo determinado,

talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	pone todos los medios para que se hagan las tareas, está pendiente, es muy diligente, gestiona, ayuda a resolver, escucha a las profesoras, es muy hábil para sortear las barreras.
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos? ¿Podría dar un ejemplo?	La participante comenta que son muchas, dice que agota todos los medios para que se cumplan las metas en los tiempos determinados, para pasar los diferentes filtros que existen y es clara, pues, señala que, cuando la directora ve que no se pueden cumplir las metas, lo comunica a todas.
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	La docente dice que por parte del cuerpo docente sería dar más soluciones asertivas, no siendo una carga, sino apoyando a la coordinadora, siendo honestas y diligentes en el desempeño. Por parte de la coordinadora, sería con capacitaciones, confiando más en su cuerpo docente, arriesgándose un poco más, siendo menos temerosa en la toma de decisiones.
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	La docente señala que podría continuar con la delegación de responsabilidades, que esté más presente en el preescolar, que procure mayor contacto con el personal y mayor tiempo para observación de clases.
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?	Claridad, pertinencia, uso de vías más formales para la comunicación, pertinencia de lo que se está diciendo, asertividad en lo que se comunica. Poner límites en la comunicación tecnológica, pues la comunicación tecnológica puede generar discordia y malas interpretaciones. La participante dice que habría que abrir más espacios para reunirse, hacer reuniones y espacios de comunicación a nivel más personal.
11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracteriza la comunicación con su jefe inmediato?	Claridad, pertinencia, calidad de la información, uso adecuado de las palabras, ser muy positiva.
12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracteriza la comunicación con la directora general?	Franqueza, tiempo que le dedica a escuchar a la persona que requiere ser escuchada, la asertividad, el valor de la escucha, disposición.
13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?	La docente refiere que sería perder el miedo a tomar decisiones, arriesgarse más.

14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?	La participante señala que sería más tiempo de calidad con los empleados, diálogos con cada uno y con mayor frecuencia.
15. ¿Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	Observa que su jefe inmediato mueve hasta lo imposible para que se logren las tareas y para que la comunicación sea clara y pertinente.
16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	La entrevistada comenta que la directora general toma decisiones a conciencia y es una abanderada de esto. No es arbitraria, respeta filtros para no equivocarse, muy positiva y asertiva, como todo ser humano se ha equivocado, pero ha tomado muy buenas decisiones que permiten crecer al personal y mejorar el desempeño del preescolar, de las docentes y del equipo de trabajo. Toma decisiones que permiten confiar, tener tranquilidad en el desempeño y pone el 100% para que siga siendo así.
17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?	Seguir trabajando en la escucha, comprender lo que se le quiere transmitir, un mayor acercamiento a las docentes, conocer sus fortalezas y debilidades.
18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?	Mayor tiempo de calidad con el personal, a pesar de sus viajes y responsabilidades, para que pueda entender las necesidades del personal y para que el preescolar siga funcionando coordinadamente.
19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	A través de la formación, retiros, la presencia de una practicante de psicología para rescatar fortalezas, habilidades y empoderamiento. Muy humana, respetuosa, escucha, juzga muy poco, se pone en los zapatos de cada una, se puede confiar en ella. La participante comenta que su jefe inmediato inicia siempre desde los comentarios positivos, trata de reconocer los estados de ánimo de cada una, se involucra, ofrece ayuda desde la psicología, da consejos, escucha, alienta para que se pueda seguir hacia adelante.

20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Señala que la directora general promueve mucho la formación a nivel profesional, el estudio, el crecimiento espiritual. Trae personas para promover y ayudar el crecimiento personal, humano, espiritual. Se ve la intención de que el personal se sienta y esté bien. Refiere que la directora es muy humana.
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	Comenta que su jefe directo debería ser más arriesgada, inyectar más energía, más exigencia, más felicidad a las docentes. Desde lo corporal y desde el lenguaje.
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	Señala que podría fortalecer esta capacidad, con el rescate de momentos especiales que se presentan en la institución, celebraciones de los cumpleaños, mayor personalización y presencia en estos momentos claves (semanas de formación, finalización de año). Ve importante que haya mayor relacionamiento por fuera de la institución, con celebraciones o paseos, espacios para divertirse y relacionarse por fuera. También, menciona que a través de la valoración del esfuerzo y el sacrificio de las docentes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 2 AMPT: Petunia*

Preguntas	Unidades de significación general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	La participante refiere que son pensamientos relacionados con las acciones, que vaya a la par del comportamiento con las demás personas, es tratar a las personas como yo quiero que me traten a mí.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	La encuestada opina que es estricta, desde un punto de vista positivo, le gusta el orden y ella es también organizada, desde su aspecto personal, su escritorio, sus trabajos, es recta.
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando	Dice que es muy amable, generosa, dada a los demás y esto se refleja en la manera como trata al personal, con cariño inmenso.

coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	La colaboradora señala que es difícil pensar en aspectos negativos, porque lo veo todo como muy bien, pero comenta que a veces puede dejarse llevar por las demás personas, no puede hacer que las personas hagan lo que ella necesita, entonces le falta un poco de liderazgo y firmeza para hacer ver que las cosas son de una manera determinada.
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	Refiere que sería analizar qué sucede por fuera de lo administrativo, lo que pasa con sus docentes, estar más al tanto de los roces que hay entre ellas, pues asegura que ella podría hablar a las docentes y las desarmaría y les podría ayudar mucho, por su forma de ser. También comenta, que los cambios que están sucediendo, afectan a los colaboradores y observa que debe haber un acompañamiento mayor.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	La participante explica que su jefe inmediato siempre se anticipa a las cosas y les recuerda con tiempo lo que se va a hacer, además se involucra y lidera todas las actividades, tiene la capacidad de convocar a todo el mundo.
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Refiere que procura que todas las cosas se hagan en el tiempo estipulado, está pendiente de las cosas, de lo que hay que hacer. Encamina al personal y pone encargos de una forma muy organizada.
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	Tener más comunicación con la directora general y con el área administrativa, tener más reuniones para ponerse de acuerdo.
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	Trabajar en conjunto para agilizar procesos.
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?	Escuchar y evitar el “teléfono roto”, ser prudentes trabajar para que las cosas no se vuelvan chisme, que todo vaya encaminado hacia la verdad, que no haya comentarios mal intencionados. Hay personas, dentro de las docentes, que a veces crean este ambiente pesado, hay unas que no se caen

	<p>bien y crean mal ambiente. Es importante mejorar este ambiente, por el compañerismo, por los niños y también cara a los papás. La participante refiere que se está entre adultos y que por este motivo se debería escuchar entre sí y respetarse. En cuanto a la comunicación con las directivas, se evidencia diferencia en la comunicación con directoras de grupo y con las profesoras auxiliares, a las primeras se les da de primera mano la información en reunión cada semana, pero a veces para el segundo grupo no se recibe directamente, sino a través de las directoras de grupo, entonces por falta de tiempo, no la entregan bien.</p>
<p>11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?</p>	<p>La docente la describe como una buena relación, en donde hay respeto, como una relación muy profesional y es como debe ser., aunque algunas personas que tiene a su cargo no la ven como su superior porque viene de ser también docente y directora de grupo, una compañera igual de trabajo.</p>
<p>12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?</p>	<p>La entrevistada observa que es una buena comunicación, que les enseña cómo hacer las cosas, que se le puede decir qué no va bien y escucha al personal y así es con todas. Cualquier pregunta o comentario se le puede decir y ella escucha, no solamente en el ámbito laboral, también es una persona que consejo.</p>
<p>13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?</p>	<p>La participante refiere que es descomplicada para hablar y a veces, algunas docentes piensan que las está regañando o puede parecer grosera por ser tan directa, pues dice las cosas como son y algunas personas pueden ser más delicadas en este sentido. De acuerdo con esto, observa que podría analizar cómo le debe hablar a cada una.</p>
<p>14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?</p>	<p>Tratar de dar la formación a todas las docentes, tanto a directoras de grupo, como auxiliares.</p>
<p>15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la</p>	<p>La participante comenta que su jefe inmediato no toma decisiones por sí sola, lo consulta, lo hace bien y quiere que las docentes también tomen decisiones, que se propongan cosas, que se tome la iniciativa, para no resolverlo ella todo, no le ve inconveniente a que las</p>

comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	docentes hagan cosas diferentes, se le consulta y promueve las ideas o las ayuda a estructurar, ayuda a las docentes y al personal para que se pueda aplicar.
16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	Toma las decisiones con un estudio previo, con buen análisis, sin embargo, cuando hacemos sugerencias y de cómo se debe mejorar nos escucha, lo analizamos y lo llevamos a cabo entre todas.
17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?	Ella toma buenas decisiones. De pronto la seguridad, a veces se deja influenciar por personas que le dicen que no está bien y puede dudar. Ella no toma decisiones por sí sola, se ha analizado antes. A veces cambia el camino de la decisión y no la decisión como tal.
18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?	Que lo que se diga se cumpla, se mantenga. Hay casos muy particulares, en donde se le dice a una persona que haga algo y no lo puede hacer, entonces se entera solamente esa persona y no todas, entonces cuando se reestructura la decisión, comunicar a todas, no solo a la afectada.
19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Para esta pregunta, la participante responde de la misma manera para su jefe inmediato y para la directora general. Dice que en Tayana es muy valioso el permitir explotar las habilidades que tienen los colaboradores. Dice que ha encontrado en ellas dos, la posibilidad de poder llevar a cabo todo lo de su estudio, que ha podido experimentar y crecer, también la parte espiritual, se encuentra el apoyo en ellas y también en el padre que viene. Refiere que esto les ayuda a ver cuál es el camino a tomar, saber qué es más conveniente.
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	Entrar a conversar con cada una para conocer cuál es la habilidad o aspiraciones que tiene cada persona, tal vez no nos damos cuenta de lo que quiere hacer.
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	Señala que podría ser con el saber más que quiere su personal, qué necesidades tienen, qué aspiraciones tienen las maestras, interés por saber qué está pasando con cada una.

Tabla 14. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante AMPT 3: Dalia*

Preguntas	Unidades de significación general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	La participante señala que es ser uno solo, cuando todo está claro, coherente con lo que se dice y lo que se hace.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	Explica que, como ella fue docente, se pone mucho en el lugar de las docentes, les sugiere actividades más divertidas, se involucra y aporta muchas ideas al equipo. La ve como una persona muy respetuosa en el trato con el personal, que asume su rol de líder, tiene buen trato con todas, llama la atención cuando lo tiene que hacer y lo hace bien, es respetuosa y también exige respeto.
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	La colaboradora afirma que si sabe decir las cosas, que no le produce miedo acercarse a decirle las cosas, que siempre recibe buen trato y llamados de atención con gentileza de parte de ella, da confianza para poder hablarle directamente.
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	Refiere que se gana fácilmente la confianza de la docente. Se le dificulta mostrarse como la autoridad, que es la jefe, mayor estrictez con las docentes, mayor seguridad.
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	La participante refiere que podría ser mediante el tener más tiempo con el personal, involucrarse.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Mucha disposición para escuchar, puertas abiertas, genera confianza, no se encierra en la que yo soy la que se, hace retroalimentación y aporta, sin importar quién sea. Sugiere cosas para hacer.
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Refiere que su jefe reconoce los logros de cada una, las felicita, es muy respetuosa, dulce, el trato que le da a su equipo es muy bueno, siempre está abierta a lo que cada una necesita.
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	Expone que por el hecho de que antes estuvo como docente y compañera de trabajo, piensa que les toca a las docentes hacerse a la idea que es la jefe y a ella, que debe ejercer más autoridad sobre las docentes, porque aunque se pone

	mucho en sus zapatos, debe tener más autoridad y exigir mayor respeto de parte de las docentes. De igual forma refiere que es muy directa en lo que dice.
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	Comenta que podría ser con más tiempo con las docentes, pues este año ha estado un poco ausente y se necesita más aquí.
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?	Coherencia en todo lo que se dice, coherencia en cómo se da la información, que no haya teléfono roto, una sola comunicación a todas, para permitir que sea buena, no mandar razones, que sea directa.
11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?	Dice que es muy buena su comunicación con su jefe, que está presente, dispone todos sus sentidos para escuchar a su equipo, es coherente con el manejo de la información, es muy directa. Reconoce que tiene todos los elementos para una buena comunicación con ella, pero que puede que no con todo el resto.
12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?	Explica que es muy parecido a lo del jefe inmediato, opina que es muy abierta, que atiende al personal muy bien. Dice que siempre está en disposición para escucharnos y puede tener muchas cosas, si ella ve que uno necesita un espacio, lo abre para atendernos, nos trata muy bien y nos escucha siempre.
13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?	Comenta que no ha tenido nunca problemas de comunicación con ella, tal vez dejar todo por escrito, para que quede todo más claro y evitar teléfono roto.
14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?	Más reuniones generales con ella y con todas las docentes.
15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	Dice que siempre se sientan a ver todos los puntos de vista que hay, que se hace un análisis de las diferentes posibilidades y se llega a conclusiones conjuntas.
16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio	Refiere que también se sientan con la directora general y se analiza la situación, que a veces sienten que falta un poco más de respaldo hacia las docentes, por ejemplo,

de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	frente a dificultades con padres de familia, pues cumple con el lema de “el cliente tiene la razón”.
17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?	Dice que es muy buena escuchando a las docentes, aunque a veces debería no dejarse llevar de algunas personas, pues ella es la que debe decidir y no las docentes.
18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?	De pronto tener el punto de vista de los trabajadores en general, pero no dejarse llevar por algunas cosas que se puedan opinar que no pueden ser, para que ella tome después la decisión final.
19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Dice que su jefe estimula a las docentes a través de siempre resaltar las cosas buenas que hacen, aunque piensa que falta mayor estímulo y hacer actividades para mejorar el ambiente laboral, por ejemplo, los cumpleaños, a veces puede pasar desapercibido, o que haya más motivación, hacer algo así como el empleado del mes. También falta mejorar la comunicación, pues a veces se distorsiona.
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Ella destaca mucho las cosas buenas que uno tiene y lo tiene a uno mucho en cuenta para tomar decisiones, es muy cariñosa. Es puerta abierta siempre, se sienta a preguntar cuando algo está pasando y lo atiende a uno también cuando uno la busca.
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	Ella es muy directa con lo que dice y el tono de voz es fuerte, entonces a veces le falta ser un poco más cariñosa al decir las cosas.
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	Mayor tiempo, más presencia aquí.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 4 AMPT: Magnolia

Preguntas	Unidades de significación general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	La participante dice que es respeto.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	Refiere que su jefe inmediato hace las cosas correctamente.

3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	Dice que es una persona muy centrada, en sus cosas, en lo que piensa en lo que habla
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	Comenta que apenas inicia a ser su jefe, antes tenía otra y apenas empieza con ella.
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	Refiere que ve a la directora general perfecta, le parece que es una excelente persona y excelente directora.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Responsabilidad, cumplimiento, buen manejo de horarios y de lo que tiene que hacer.
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Comenta que son muchas cosas, como el buen trato con el personal, el que sea muy humanitaria, aunque siente que no sabe cómo expresarse muy bien.
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	Comenta que no se he puesto a pensar, que podría ser sentándose a dialogar con el personal, que les de algunas charlas, capacitaciones de cómo ser uno mejor.
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	Refiere que le parece un buen jefe, y sugiere que, con más capacitaciones y charlas al personal, opina que es una muy buena persona.
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?	Dirigirse directamente a la fuente, hablar directamente en caso de tener problemas con alguna compañera, hablar, dialogar con el jefe directo o donde la directora general, porque dice que es muy maluco estar mal con alguna compañera.
11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracteriza la comunicación con su jefe inmediato?	Repite que apenas la está teniendo como jefe, pero en lo poquito que llevan, se han comunicado bien.

12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracteriza la comunicación con la directora general?	Bien, oportuna, clara, excelente.
13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?	Llegar a saludar, preguntar a los trabajadores por la familia, tratarse como una familia. Le parece importante ser sensible frente a las compañeras que están tristes o les está pasando algo, ver cómo se les puede ayudar.
14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?	Dice que ella es muy humanitaria, cuando alguien tiene alguna dificultad, va a buscarla y como ella también es muy sensible, les ayuda, refiere que les dice qué hacer frente a problemas y los ayuda.
15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	Ella es excelente persona, comenta que hace poco hicieron una encuesta para ver a quién acudir en caso de que se tuviera alguna dificultad y muchas votaron por ella. Dice que es una excelente persona.
16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	La participante señala que cuando alguien necesita, habla con ella y ella siempre les apoya.
17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?	Refiere que tal vez estar pendiente de cada uno de sus empleados, para ver qué se necesita, cómo está cada uno.
18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?	Dice que la directora general se mantiene pendiente de lo que el personal necesita y cómo están.
19.¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	La colaboradora afirma que hasta ahora no han tenido tanto tiempo, pero tal vez quisiera que les den charlas.
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Afirma que, a través de las reuniones en épocas especiales, siempre hay actividades y celebraciones, en diciembre, en amor y amistad, en cumpleaños.

21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	Señala que les hacen falta charlas y más espacios de contenido motivacional.
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	Dice que la directora general llega y siempre saluda y señala que les hace falta charlitas. Dice que en la época de otra directora (Cecilia), se reunía a todo el personal de apoyo para que ir a alguna actividad con los hijos y sobrinos, hacía rifas y juegos y eso motiva mucho.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante AMPT 5: Hortensia*

Preguntas	Unidades de significación general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	La participante dice que es actuar de la misma manera por fuera y por dentro de la institución, que haya coherencia en el comportamiento. Seguir un mismo hilo conductor que lo identifica a uno como persona.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	Refiere que es muy humana y que es coherente con lo que dice, actúa y piensa. Se puede percibir en la manera como se relaciona en su familia, con el resto de los colaboradores, con las docentes, con los niños y los padres de familia. Ella es muy coherente y está pendiente de todo.
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	La entrevistada refiere que la directora es un modelo de coherencia, en las cosas que dice, hace, en la manera de afrontar las cosas, que muestran coherencia con todo su pensar. Ella sabe lo que tiene que hacer, sabe lo que tiene que decir y pone el ejemplo, su actuar es coherente con lo que ella dice.
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	La participante refiere que su jefe es muy afable con todas las docentes y a veces le falta hacerse respetar más, que no le pasen por encima y marcar más distancia, fijar unos lineamientos.
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	La participante dice que la directora es muy buena, sólo le falta ser un poco más fuerte, aunque cuando hay necesidad, lo es.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para	La entrevistada menciona que tiene muchas habilidades, como, por ejemplo, que conoce lo que tiene que hacer y se desempeña muy bien. A veces se le pasan los tiempos de respuesta para cumplir con entregas para Bogotá., pero tal

cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	faltaría más organización del tiempo, para poder cumplir con los plazos y las metas. Optimizar su organización para atender a las docentes, pues a ella llegan muchas profesoras y es difícil, por la falta de tiempo.
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Lo que ella se propone lo consigue, hay que mirar todos los cambios que ella ha hecho. Ella persevera y lo consigue.
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	Le falta organización y hacer seguimiento de metas, prometerse que lo va a hacer y que lo puede lograr.
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	Siendo un poquito más fuerte y no meterle tanto corazón.
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?	La colaboradora dice que se debe comunicar mediante circular, especialmente a lo que atañe a padres de familia o al público, para poder informar adecuadamente. Por ejemplo, la información sobre las clases extracurriculares. Tendría que ser más diligente y saber las cosas para poder informar bien. Falta dar información de lo que está sucediendo y cómo son las cosas para poder orientar a los padres de familia. Se está fallando un poco en eso.
11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?	La entrevistada dice que tienen que mejorar la comunicación entre las dos, pues por falta de tiempo no la están teniendo. Habría que organizarse mejor para poder cumplir con una buena comunicación, organizar bien las agendas y los tiempos para no descuidar la comunicación.
12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?	La participante dice que la comunicación con la directora general está bien. Comenta que ella hace sus reuniones con el personal cuando tiene necesidad, se comunica bien con todas. A veces lo hace por chat, dado que por el estudio, se tiene que ausentar y piensa que cuando termine va a poder ser más constante la comunicación.
13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?	La participante dice que debe pulir la forma de hablar, ella se comunica con todas bien, pero debe ser menos jocosa, más formal en la manera de comunicarse, sentar más distancia entre las profesoras y ella.

<p>14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?</p>	<p>Refiere que la directora general le llega a todas, cuando ingresa al preescolar saluda a todas, pregunta, cuando alguien la necesita ella está ahí, aunque está muy ocupada, pero a la hora de comunicación con el personal, ahí está y las conoce a todas.</p>
<p>15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.</p>	<p>Es justa, fuerte, toma decisiones bien, a veces es dura, pero en esos casos hay que serlo. Dice lo que tiene que decir, la forma de ser de ella es un apoyo para poder tomar una decisión.</p>
<p>16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.</p>	<p>Antes de tomar decisiones lo piensa mucho, es muy buena, a veces se pasa. Pero cuando tiene que tomar decisiones difíciles las toma y de hecho ya se han visto decisiones difíciles aquí, aunque a ella le pueda doler.</p>
<p>17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?</p>	<p>La participante dice que para la toma de decisiones es muy centrada y que la ve muy bien en eso.</p>
<p>18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?</p>	<p>La colaboradora refiere que la directora toma bien sus decisiones, aunque a veces pasan algunas cositas por ser tan buena, yo le diría que no fuera tan buena, aunque ella conoce a su personal.</p>
<p>19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?</p>	<p>Refiere que antes se tenían acuerdos y despachos, pero que los acuerdos no se volvieron a hacer, pero se tiene esa formación. Dice que es una persona que habla con sus profesoras y también con el personal de apoyo, es una persona muy justa y dice las cosas como deben ser.</p>
<p>20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?</p>	<p>Por medio del diálogo, cuando alguien necesita algo o tiene un problema, le piden hablar con ellas y está allí.</p>
<p>21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?</p>	<p>Ella se involucra en las actividades con las profesoras, busca lecturas para mandarles a las profesoras, las impulsa a que ellas mismas hagan muchas cosas.</p>

22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	La participante comenta que tal vez estando más presente.
---	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 6 AMPT: Begonia*

Preguntas	Unidades de significación general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	Para la participante es ser una cosa aquí y en cualquier otra parte, ser real. La coherencia y unidad están relacionados, por ejemplo, en la organización laboral y en la casa, tener horarios puntuales y tener un plan de trabajo. Decir lo que uno es y que eso sea de verdad.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	Refiere que es muy humana, lo que se refleja en el trato con los demás. Dice que la escucha siempre, que es muy cercana y se muestra muy abierta a oír y atender a los demás. Su quehacer como directora es una carga muy grande, pero resuelve las situaciones, se multiplica para llegar a todo el mundo, a veces en forma puntual, a veces no. Tiene muchos frentes aquí, con el personal, en Bogotá con su estudio, con Aspaen. Pide ayuda para gestionar y resolver las cosas. Tiene momentos en que tiene demasiadas cosas y piensa que se puede sentir sola a veces, pues dice que le falta soltarse más. Refiere que siempre prefiere consultarle a ella las situaciones para tomar decisiones, pues siente que no tiene total libertad para tomar decisiones y le consulta para no equivocarse. Cuando ella no está, de todas formas decide por sí misma, para poder resolver.
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)

5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	La participante refiere que, a veces ser tan humana o ponerle tanto corazón, hace que el personal abuse de ella y se aproveche. Tal vez el problema está en el personal que abusa. Refiere que podría ser más firme con decisiones frente al personal, por ejemplo, cuando el personal llega tarde, ellas tienen que cumplir un horario y debe haber una consecuencia cuando no lo hacen, dice que eso es pasar por encima de los jefes.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	<p>La colaboradora dice que afortunadamente ha tenido varias directoras y a la actual le reconoce la capacidad de relacionarse con todo el mundo, dice que es muy abierta con muchas personas, conoce mucha gente, por lo que logra gestionar para Tayana muchas cosas y muy rápido. Refiere que lo que la actual directora ha logrado, no se había visto antes. Logra hacer los proyectos, mueve a la gente para que se haga una realidad. Por ejemplo, los cambios físicos que ha tenido Tayana, los cargos, funciones y organización de la gente, dice que todo ha sido muy rápido y eso ha sido un plus importante. Gestiona, le llega a la gente, tiene una manera de hablar y llegarle a las personas.</p> <p>La habilidad que tiene para organizarse y explicarle a los colaboradores les ayuda a desarrollar la habilidad para poder organizarse también, darle otra mirada y hacer las cosas diferentes.</p> <p>En el manejo del computador es también muy habilidosa y lo enseña.</p> <p>Está trabajando todo el tiempo.</p>
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	La colaboradora explica que en este momento en Aspaen hay una revolución de todo, pero no ve preocupada ni

	<p>angustiada a la directora, mantiene la calma, pues tiene conocimiento de los roles. De pronto sugiere que debe ser más crítica, por ejemplo, cuando había dispuesto la organización de las oficinas para academia, que cambió por la llegada del personal de mercadeo, entonces parecería que no importara academia y se privilegiaron los externos sobre las personas que están en Tayana, piensa que ha debido tener firmeza, para mantener la primera decisión sobre la distribución de oficinas, no ser tan complaciente, o “tragar” entero.</p>
<p>10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?</p>	<p>La participante dice que la comunicación es bien compleja, que se filtra muy fácil la información y se entienden cosas que no son o se malinterpreta. No es tan asertiva, piensa que copiar bien en la agenda y resaltar lo que se debe comunicar puede ayudar, pero a veces la comunicación no llega bien. También refiere que tal vez publicar en la cartelera en una forma más visual podría ayudar, o usar más la tecnología, pero manifiesta que no sabe bien cuáles son las herramientas idóneas para mejorar la comunicación.</p>
<p>11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?</p>	<p>Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)</p>
<p>12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?</p>	<p>La entrevistada comenta que la directora tiene buen humor, es muy analítica, tiene la capacidad de hacer buenos análisis en momentos importantes, es tranquila, muy abierta para poder comunicarle las cosas, no se escandaliza y va más allá, escucha a los demás.</p>
<p>13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?</p>	<p>Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)</p>
<p>14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?</p>	<p>La participante dice que en algunas ocasiones le falta abordar a las docentes para corregirlas, por ejemplo, cuando tiene que hablar con alguien para decirle las cosas que se acuerdan entre las dos. Tiene demasiadas cosas, pero le falta atender un poco más a las profesoras, mayor cercanía con ellas, pues ve que ella misma no es una experta en llegarles a ellas, en la parte de formación, de</p>

	<p>noviazgo, de familia y la directora les llega más, por lo que le gustaría que ella les hablara más de esas cosas. También refiere que la directora debe cumplir con muchas obligaciones, como el de ir cada mes a Bogotá y también en este tiempo, por tantas reuniones, por los cambios que se estaban analizando, lo que la hacen estar por fuera y le falta más tiempo en el preescolar.</p>
<p>15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.</p>	<p>Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)</p>
<p>16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.</p>	<p>Es muy analítica, trata de llegar a todos los filtros, para encontrar una buena respuesta o saber qué está pasando. Agota todo y siempre se apersona, decide y gestiona rápido, especialmente con las familias, que tienen alguna situación particular. No le da miedo afrontar situaciones difíciles, llama, busca, soluciona y salen tranquilos. Tiene una aureola que la cubre y la gente sale contenta, cuando salen de la reunión, salen muy bien. Es muy sabia para afrontar las cosas y tiene experiencia.</p>
<p>17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?</p>	<p>Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente).</p>
<p>18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?</p>	<p>Eso tiene que ver con la personalidad, ella si toma decisiones, pero a veces tiene muy en cuenta lo que dicen de afuera, de Aspaen o Entrevalles o Juanambú y faltaría dar más relevancia a lo que se dice desde el personal de Tayana. La participante dice que siente que a veces no están siendo tan escuchadas frente a los de afuera. Refiere que como en este momento están más en función de Aspaen Cali y la unidad de los 4 colegios, por lo que le falta preguntar más como se sienten aquí adentro con todos estos cambios. De igual forma, falta definir bien lo de las cartas descriptivas, dados los cambios. Hay dudas sobre a quién se le puede preguntar, a quién hay que pedir las cosas por ejemplo administrativas, de compras. Dijeron que a</p>

	Academia no lo iban a tocar, todos estos cambios si la afectan.
19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	La participante dice que siempre, todo el tiempo, con su forma de ser, de hablarle al personal, de compartir los espacios con laborales. Refiere que la directora es un modelo, por el hecho de estar haciendo una maestría, dirigir el preescolar, tener 6 hijos y ahora meterse en Experto, es un ejemplo de que si se puede. En el campo espiritual, refiere que la directora va a misa todos los días antes de llegar al preescolar en la mañana, comparte con su esposo, con sus hijos y a veces se piensa que a uno no le da la vida, ella motiva para la formación, gestiona, ayuda para conseguir recursos para el estudio, propone con Fonsabana, ayuda a buscar programas con la Universidad de la Sabana, para que el personal asista a seminarios y cursos. Se mete en la página o lo sugiere para buscar cursos virtuales, o facilita el folleto para promover el estudio y profundizar en la formación, invita para que el personal se forme más y todo el tiempo, promueve para que las docentes puedan asistir.
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente).
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	La participante dice que hacer presencia en las aulas, para darles seguridad a las docentes, para que sean más abiertas y poderle comunicar lo que pasa con las familias, los niños y las mismas compañeras, que haya más confianza y seguridad, que esté más presente físicamente en el preescolar.

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Descripción del liderazgo directivo en Aspaen Preescolar Urapanes – APU

Tabla 18. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante IAPU: Amapola*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	<p>Para la participante, el concepto de unidad está asociado a la unión entre las personas, por tanto, asume que unidad de vida es unión familiar o unión como equipo de trabajo.</p> <p>Con referencia a la coherencia de vida en principio refiere que esta se relaciona con la confianza entre personas en un equipo de trabajo. Posteriormente, señala que la coherencia de vida es hablar con la verdad y dar ejemplo de ello.</p>
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	La participante refiere que su jefe directo es una persona dedicada a sus funciones, que está atenta a la calidad del trabajo y a comunicar oportunamente los requerimientos del mismo.
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	Señala que la directora general también es una persona muy dedicada y está pendiente de todo y de todos, comunica delicadamente cómo debe hacerse el trabajo, es un ejemplo al tener cuidado con las cosas y estar pendiente de todo y de todos.
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	Refiere que su jefe inmediato podría fortalecer la comunicación, en cuanto a la claridad del mensaje y su frecuencia.
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	En cuanto a la directora general, piensa que es un ejemplo a seguir, es coherente en todos los sentidos, les comunica y les explica cómo ser coherentes, prudentes.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para	La participante reconoce a su jefe inmediato como una persona muy pendiente y aunque está muy ocupada, siempre pregunta cómo se puede hacer mejor todo, es

<p>cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?</p>	<p>cordial, atenta en su comunicación, es respetuosa y está al tanto de todo</p>
<p>7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?</p>	<p>Se refiere a la directora general como una persona con gran calidad humana, tiene detalles con el personal, aunque esté muy ocupada. Dice que está pendiente de todo y que cuando la necesitan ella está allí, que hace de todo y está pendiente de todas las áreas, de los niños, de las profesoras, etc.</p>
<p>8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?</p>	<p>La participante asumió la pregunta en relación lo que ella debe hacer para fortalecer a su jefe, siendo así, refiere estar más atenta a las solicitudes y requerimientos de ella, a fin de colaborar, comunicarse y servir mejor</p>
<p>9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?</p>	<p>En relación con la directora general la participante manifiesta fortalecer la comunicación en cuanto a la frecuencia y calidad.</p>
<p>10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?</p>	<p>Para la participante es de gran importancia una mayor interacción entre las personas, que permita mayor conocimiento entre sí, más espacios de interacción desde lo laboral y desde lo personal para mejorar la comunicación.</p>
<p>11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?</p>	<p>Refiere la participante una buena comunicación con su jefe directo, sin embargo, manifiesta demora en la comunicación, información de último momento que las pone a correr sobre el tiempo para cumplir con lo solicitado.</p>
<p>12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?</p>	<p>Con la directora general considera que yo creo que siempre ha habido una buena comunicación y también ha sido muy cordial y muy amable, procura comunicarnos todo con anticipación, también está muy pendiente de lo que se necesita en el área para poder trabajar.</p>

<p>13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?</p>	<p>La participante manifiesta que fortalecería el compartir, el compañerismo. Que la comunicación no se limite simplemente a dar una orden y acatarla, no se restrinja solo al ámbito laboral, sino, que genere un compañerismo por el hecho que se trabaja para una misma empresa por un bien común, por el bienestar de todos y como compañeras de trabajo.</p>
<p>14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?</p>	<p>Con respecto a la directora general considera siempre han tenido una muy buena comunicación, ella es una persona muy cordial, que siempre está muy pendiente de todos, que siempre está a tiempo para cuando la necesitamos, siempre tiene el espacio para atendernos, entonces cree que con ella no habría mucho que fortalecer.</p>
<p>15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.</p>	<p>Recuerda con mucha gratitud en el momento de la entrevista de trabajo la motivación que recibió de su jefe inmediato respecto al cargo y la empresa, que ayudó a disipar sus temores sobre comenzar en un nuevo trabajo, conocer nuevas personas, poder tomar la decisión de aceptar el empleo.</p>
<p>16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.</p>	<p>Discurrir que la directora general siempre al momento de tomar decisiones tiene en cuenta comunidad educativa, siempre pensando en el bien de la empresa, y el bienestar de las personas que laboran en ella.</p>
<p>17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?</p>	<p>De su jefe inmediato cree que es una persona con liderazgo, con autonomía, y mucho respeto hacia las personas y la empresa.</p>
<p>18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?</p>	<p>La participante no encuentra que pueda fortalecer la directora general. Ella es una persona que siempre está pensando en la comunidad, y está pendiente de todo.</p>
<p>19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda</p>	<p>Cree que su jefe inmediato tiene en cuenta mucho el crecimiento personal, les ha hablado como poder estudiar para salir adelante, para mejorar también el servicio que se</p>

a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	presta, sobre los beneficios como empleado como el fondo de empleados, el servicio de alimentación facilidad para los permisos, la facilidad de tener los hijos en el preescolar y demás facilidades que nos dan, por pertenecer a Aspaen.
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	La participante manifiesta respecto a la directora general que ella siempre está pendiente de cómo pueden todos mejorar, de su crecimiento personal. Facilita los permisos de asuntos personales, de estudio y todo eso motiva mucho para estar bien en el preescolar.
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	La colaboradora siempre enfatizará sobre la comunicación, el compartir, el conocer más las necesidades que tienen las personas.
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	Explica que se fortalecería con más unión, y dice que tal vez por estar tan pendiente de todo, se descuida un poco de la unión. Conocer un poco más de los empleados, sus primeras necesidades, enterarse de casos especiales, de asuntos personales por el bienestar de todos, como seres humanos, madres, hijas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 2 APU: Rosa*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	La coherencia de vida es que la forma de pensar, hablar y actuar vaya en la misma dirección y no se contradiga.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	Refiere que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida, primero por la responsabilidad y el cumplimiento con lo tiene que responder, segundo la dedicación y compromiso en todo lo que hace, en esto es un ejemplo de vida.
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando	Cree que la directora general es ejemplo de prudencia, en sus comentarios, en el trato con los colaboradores, los niños y las familias. Es justa y equilibrada en el trato con las personas, se preocupa de dar a cada quien lo que

coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	corresponde en su justa medida, sin preferencias ni distinciones.
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	No sugiere ningún aspecto a fortalecer, puesto que considera a su jefe inmediato como una persona líder y coherente, que siempre pendiente de todo lo que pueda hacer para que nuestro trabajo sea cada día mejor.
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	En cuanto a la coherencia de vida manifiesta que la directora general es una persona muy espiritual, que tiene muy buena coherencia de vida. En cuanto a liderazgo realiza una buena gestión y sugiere fortalecer la promoción del preescolar hacia afuera.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Es una persona organizada, metódica, responsable y cumplida, en lo que hace, en su labor, en el manejo del tiempo. Ella siempre tiene la energía para hacer todo, para lograr alcanzar lo que se propone.
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	También considera que es una persona organizada, metódica, responsable y cumplida, en lo que hace, en su labor, en el manejo del tiempo.
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	No presenta ningún aspecto en el que su jefe inmediato deba fortalecer su gestión, considera que lo hace muy bien.
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	Con respecto a la gestión de la directora general, sugiere fortalecer la promoción del preescolar hacia afuera, para que nos conozcan más como institución.
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?	Considera que los elementos más importantes son la unión de criterio, el respeto, la colaboración mutua y el trabajo en equipo para tener buena comunicación y buenas relaciones laborales e interpersonales.
11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?	La comunicación está caracterizada por la cordialidad, la amistad y la preocupación por el bienestar de los demás.

12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?	La comunicación con la directora general está caracterizada por el respeto y la delicadeza en el trato.
13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?	Con respecto a las habilidades comunicativas de su jefe inmediato, insinúa que estas podrían fortalecerse realizando llamados de atención u observaciones de manera directa e individual, más no de manera grupal porque a veces recae sobre quien no debería recaer.
14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?	En relación con las habilidades comunicativas de la directora general, sugiere fortalecerlas con una comunicación más oportuna en cuanto a situaciones, que tiene que ver con las docentes.
15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	En cuanto a la toma de decisiones su jefe directo representa un apoyo importante, porque les aporta herramientas y criterios que ayudan en la toma de decisiones y siempre busca como el bienestar y la forma de la que mejor les pueda contribuir.
16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	La participante cree que la directora general es muy centrada y analiza muy bien las cosas para poder tomar buenas decisiones buscando siempre el bienestar de la institución y del personal.
17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?	Considera que toma buenas decisiones y no hay nada que fortalecer.
18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?	No encuentra un aspecto que fortalecer, ve a la directora muy centrada, coherente y precisa en lo que tiene que hacer, en el momento que tiene que actuar, piensa que ella realiza bien su función.
19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda	Su jefe inmediato siempre busca formas para fortalecer la dimensión espiritual en las personas de su equipo, sin que nadie se sienta presionado u obligado. En cuanto a lo

a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	académico les ofrece herramientas para enriquecer el conocimiento técnico de su labor docente.
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Ella considera que todas las actividades de formación están planeadas y programadas junto con la jefe inmediata buscando el crecimiento espiritual y laboral del todo el personal. En cuanto la parte personal ella siempre está pendiente e insistiendo sobre la importancia de la buena comunicación, la prudencia, la coherencia, el cuidado de los detalles y el buen trato.
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	Considera que su jefe directo da un buen ejemplo de la disciplina, respeto, responsabilidad y trabajo bien hecho, pero la ve como una persona tímida que se limita a decir cosas que debe decir en el momento que las debe decir, eso sería lo que fortalecería.
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	Fortalecería el acercamiento personal y directo con todo el personal, en las diferentes situaciones o momentos en que pueda motivarnos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 3 APU: Margarita*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	Coherencia de vida es tener claro el proyecto de vida, el proyecto familiar, y ser coherente con lo que pienso, con lo que siento y cómo actúo.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	Describe a su jefe directo una persona paciente, tolerante y respetuosa. Es una persona que permanentemente está atenta y dispuesta a ayudarnos a los demás.
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando	La directora es una persona muy colaboradora que siempre está presta a escuchar y ayudar a los demás. Como

coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	ejemplo de vida, esta familia que ella tiene, y todo lo refleja acá en el preescolar.
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	No advierte ningún aspecto a fortalecer, considera que su jefe inmediato es una gran líder.
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	Ve en la directora un buen liderazgo, compromiso y gestión, no señala ningún aspecto a fortalecer.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Reconoce en su jefe directo el talento, sus habilidades artísticas y la preocupación e interés para que su equipo sea cada vez mejor.
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	En la directora general también reconoce sus capacidades, su compromiso, su responsabilidad e interés por la formación del equipo de trabajo.
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	Ve en su jefe directo una muy buena gestión, a nivel de manejo del personal y de las responsabilidades considera que ella hace muy bien su labor, por ello no indica ningún aspecto a mejorar o fortalecer.
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	Reconoce la gestión de la directora y el crecimiento del preescolar gracias a su trabajo, dedicación y compromiso, tampoco señala aspectos a mejorar.
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?	Para una comunicación asertiva dentro de la institución, lo más importante son la transparencia, el respeto y la prudencia.
11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?	La comunicación con su jefe inmediato está caracterizada por el respeto y la prudencia.

12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?	La comunicación con la directora general está caracterizada por la transparencia, el respeto y la cordialidad.
13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?	Continuar fortaleciendo esa prudencia que es tan importante, no sólo en el ámbito laboral sino también en todos.
14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?	Continuar fortaleciendo la transparencia en todo momento.
15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	El jefe directo es una persona a la que se puede acudir ante cualquier situación y siempre está dispuesta para apoyar y dar un consejo sobre qué hacer.
16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	La directora está con una actitud de ayuda todo el tiempo, y no sólo para temas institucionales, sino también en asuntos personales. Ella genera tranquilidad siempre da un consejo y en el mejor momento.
17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?	Sugiere continuar fortaleciendo el tener calma y serenidad en momentos difíciles y pensar las cosas muy bien antes de actuar y tomar decisiones.
18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?	Considera que la buena capacidad de toma de decisiones que tiene la directora puede fortalecerse conociendo más a cada integrante del equipo, conocer que piensa, que siente, qué proyectos tiene, como están su familia. Interactuando, buscando espacios donde podamos estar y compartir no a nivel laboral sino a nivel personal.
19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda	La jefe directa hace ver hace ver la importancia de capacitarse y de continuar estudiando, porque en la labor de ser docente nunca acaba. Ella es un ejemplo a seguir.

a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	La directora con su estudio de maestría, ya es un ejemplo a seguir, si ella lo hace es porque le gusta capacitarse y desempeñarse lo mejor posible en su profesión. También es una persona que tiene a Dios en su corazón, en su vida, en su hogar, en su actuar, y que invita a la vida espiritual.
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	Ve al jefe directo como una persona tímida y cree que le ayudaría soltarse y abrirse un poquito más hacia el equipo de trabajo.
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	Reconoce que la directora todo el tiempo está motivando al equipo a hacer el trabajo muy bien, con amor y buena actitud. En ese proceso de motivación hace una buena gestión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 4 APU: Violeta

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	La entrevistada dice que hay coherencia de vida cuando el ser y el hacer van de acuerdo a lo que lo que se es.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	Para la participante según su concepto de unidad y coherencia, cree que la directora es modelo porque lo que ella solicita es coherente con las metas.
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)

5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	Para ella el liderazgo se va fortaleciendo en la medida que van surgiendo las circunstancias, se aprende de los errores, de las experiencias, eso fortalece.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	La directora general permanentemente está preocupada del bienestar y motivación de toda la comunidad educativa. Es una persona que tiene muy buena formación, organizada, responsable, cumplida, tiene buen manejo del tiempo.
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	La participante opina que la forma de fortalecer la capacidad de gestión de la directora general es dar a conocer más el preescolar a nivel externo, a través de estrategias que atraigan nuevas familias. Salir a vender y promocionar mucho más el preescolar.
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?	La colaboradora considera que los elementos más importantes para la comunicación son una mayor difusión, claridad y precisión en la comunicación general, para que todos hablen el mismo lenguaje. Adicionalmente el respeto.
11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?	La participante refiere que la comunicación con la directora general está caracterizada por la discreción, amabilidad, comprensión, empatía y respeto.

13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?	Sugiere que en algunas ocasiones puede ser más oportuna y a tiempo la comunicación. Muchas veces sucede sobre el tiempo.
15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	Considera que la directora toma decisiones acertadas, en beneficio del personal y de la institución, con apoyo de la dirección académica, y luego son comunicadas al resto del personal.
17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?	Insinúa tener un poco más en cuenta la perspectiva de las personas afectadas en una decisión determinada.
19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	La directora general motiva al personal hablándoles, aconsejándolos a continuar estudiando, invitándolos a formase espiritualmente a través de los espacios de oración, charlas entre otros.
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)

22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	Continuar invitando, brindando oportunidades y motivando el equipo a seguir formándose.
---	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 5 APU: Flor*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	La participante refiere que es el encuentro entre lo que se piensa y lo que se hace, entre lo que dice y se siente, independientemente del contexto, de la situación en la que se esté.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	La directora general muestra coherencia y unidad de vida en aspectos como el sentido humano en el trato con los demás, en el saber hacer una corrección a alguien, en su vida espiritual, en la confianza que muestra en Dios, todo eso lo refleja.
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	No encuentre un punto específico sobre el que la directora deba trabajar. Sin embargo, cree que se puede fortalecer mucho el lenguaje gestual, con el fin de ser más neutral y generar mayor tranquilidad a su alrededor.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)

7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Reconoce en la directora general el sentido común, la lógica y el respeto como principales elementos en el manejo directivo y adaptación que ha tenido en su cargo como directora del preescolar. Es una persona que coge rápidamente las ideas, ágil, concreta, precisa, proactiva, organizada, hace las cosas muy bien en poco tiempo. Se destaca por su delicadeza en el trato, es comprensiva, alegre, cordial y tiene buen sentido del humor
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	Cree que, aunque la directora es una persona muy organizada a veces se escapan cosas o detalles que pueden ser importantes, ese es el aspecto que sugiere mejorar.
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?	Los elementos más importantes para una buena comunicación, considera que son conocer a las personas no solo en el entorno laboral sino conocer su historia personal y familiar, para evitar juzgar y lanzar juicios críticos. También es importante la objetividad, la disposición de escucha, la confidencialidad, la prudencia, la humildad y la transparencia.
11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?	La comunicación con la directora general está caracterizada por la confianza mutua, asertividad, comprensión, buena postura en la escucha, tranquilidad, respeto.
13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?	La participante cree que es fundamental continuar con el acercamiento personal a todo el equipo, propiciar y aprovechar espacios de interacción y compartir.
15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)

decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	
16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	Considera que la objetividad y la neutralidad es una de las cualidades más destacadas en la directora general al tomar decisiones, se le toma el tiempo para analizar las cosas, no decide sola tiene en cuenta otras perspectivas, apoya al equipo de trabajo y confía en el
17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?	Se debe fortalecer desde un mayor trabajo en control emocional, mantener la serenidad en todo momento, seguir empoderando a su equipo de trabajo, que generen confianza y seguridad a las personas para que puedan gestionar muchas cosas por su propia iniciativa.
19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Cree que la directora general motiva desde su relación con Dios, el ejemplo, la confianza, la comprensión, el optimismo, la objetividad, y desde el sentido humano y el respeto en el trato personal.
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	Se puede fortalecer desde la búsqueda y aprovechamiento de espacios de acercamiento, interacción con el equipo, desde un ambiente informal, personal y espontáneo.

Tabla 23. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 6 APU: Azucena*

Preguntas	Unidades de significado general
1. ¿Qué es unidad y coherencia de vida?	Es ser uno mismo en todo lugar, con lo que piensa, hace y dice.
2. Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir, el hacer luchando para ser una mejor persona.	Considera que su jefe inmediato es una persona muy recta, firme, justa y respetuosa, que actúa igual con todas, en las diferentes circunstancias. Se observa coherencia entre su vida laboral y personal.
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?	La directora general es una persona muy humana en todo sentido, es comprensiva, se pone en los zapatos de los demás y se preocupa por el bienestar de todos por igual. Es estricta tanto en el trabajo como en su casa con sus hijos.
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?	Considera que es una buena líder, pero a veces da largas en la comunicación, por no herir a nadie y asume responsabilidades que no le corresponden, por lo tanto, sugiere corregir de inmediato de manera clara y directa.
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?	La observación objetiva para el manejo de situaciones difíciles con familias, de manera que no vean a la profesora como la culpable de todo sino cómo hacerles entender a los papás cuando a veces están en algún error.
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Reconoce en su jefe inmediato la puntualidad, la responsabilidad, el dinamismo, la capacidad de escucha, la apertura a los demás.
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?	Dice que la directora general es una persona muy dispuesta, atenta y participativa. Es muy equilibrada y ecuaníme en el trato con todo el personal, no demuestra preferencias por nadie.

8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?	Considera que podría fortalecer su gestión con mayor seguridad, fortaleza y capacidad para tomar riesgos.
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?	Fortalecería la capacidad de gestión de la directora general con una mayor apertura a nuevas ideas para para ejecutar en favor del preescolar.
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?	Cree que los principales elementos para una buena comunicación son sinceridad, cordialidad, humildad y disposición para hablar y resolver dificultades.
11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?	Es directa, clara, respetuosa, sutil, sabe decir las cosas y las expresa con mucha cordialidad.
12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?	La directora la refiere como una persona alegre, cariñosa en el trato, respetuosa, directa y sincera.
13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?	Sugiere superar la timidez y fortalecer la seguridad en ella misma.
14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?	Piensa que es importante que ella controle su gestualidad, emocionalidad y lenguaje corporal, pues refleja todo lo que está sintiendo y eso a veces genera preocupación en los demás.
15. Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	Dice que la directora académica siempre trata de motivar a las personas en la búsqueda de soluciones, con preguntas, reflexión, sí por el contrario ve que la persona no está en la capacidad de decidir asertivamente entra ella desde su liderazgo a intervenir en la solución.
16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.	Considera que la directora general toma decisiones de manera asertiva y cuando lo requiere busca el apoyo necesario.

17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?	Insiste en la seguridad que debe tener ella en sí misma al momento de tomar decisiones que sabe que son acertadas.
18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?	Continuar fortaleciendo su liderazgo en la toma de decisiones en pro de que los niños estén bien, que las profes están mejor, que los padres de familia estén contentos.
19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	Considera que es una persona que siempre ve lo bueno en las personas, es positiva, espiritual y eso motiva mucho al equipo
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?	La directora es una persona que siempre reconoce lo bueno y se lo hace saber a cada persona, motiva mucho hacia la formación espiritual y profesional.
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?	Sugiere que puede fortalecerse desde la delegación de tareas precisamente en las áreas de mejora de cada persona.
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?	Propone fortalecer aún más la confianza en el equipo y continuar reconociendo los logros.

Fuente: Elaboración propia

5.3 Significado que asignan los colaboradores a la cultura institucional en AMPT y APU

El tercer objetivo específico se encaminó a identificar el significado que asignan los colaboradores a la cultura institucional de las dos instituciones educativas participantes. Para la recolección de la información una categoría de la entrevista a profundidad indagaba por dichos significados. Para la aplicación de este instrumento se empleó una muestra por conveniencia definida bajo los siguientes parámetros: que todas fueran mujeres, que tuvieran un tiempo de antigüedad en la institución superior a un año, que hubiera una representante del área administrativa, una del área directiva una del área de servicios generales y tres del área académica. Para el análisis de los datos se empleó la propuesta de análisis fenomenológico de Marí, Bo, Climent (2010) cuya metodología consiste en realizar las entrevistas en profundidad, luego conceptualizar las opiniones en categorías y subcategorías, posteriormente ordenar las opiniones mediante la integración de percepciones y por último elaborar un análisis comprensivo o

clasificación de los significados y percepciones. Cabe aclarar que en las tablas de análisis comprensivo de esta categoría están las preguntas 23 a 32 de la entrevista a profundidad. A continuación, se presenta el análisis de resultados por institución:

5.3.1 Significados construidos en torno a la cultura institucional de Aspaen Preescolar y Maternal Tayana – AMPT

Tabla 24. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante IAMPT: Jazmín

Preguntas	Unidades de significado general
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?	La participante lo asimila a la obra bien hecha, amor a lo que se hace, desde el corazón, ofreciéndolo a Dios todo el tiempo. Refiere que ella lo hace todos los días, lo ejemplifica con el cambio en la dirección de curso que tuvo para este año, ahora está a cargo de niños más pequeños, lo cual se convierte en un reto que requiere mayor responsabilidad y que está cumpliendo. Refiere que todos los días ofrece su trabajo a Dios y le pide que la ilumine para poder transmitir el trabajo bien hecho a los niños, con las familias, compañeras, los hijos o el esposo. Dice que se entrega de cuerpo y alma al trabajo y como ser humano y eso es hacer el trabajo bien hecho.
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.	La docente explica que si el trabajo no se hace bien hecho, es no hacerlo a conciencia, o que se realiza como por cumplir, simplemente por recibir un salario y no porque se sienta desde adentro, porque se crea en ello, o se esté convencida de hacerlo.
25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?	Refiere que la coordinadora académica es un ejemplo del trabajo bien hecho, pues todo lo hace con pasión, está convencida, porque ama su trabajo, le preocupa que todo quede bien, lo siente, es una apasionada de lo que hace.
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	Entrega, orden, puntualidad, responsabilidad y prudencia para manejar ciertas situaciones en particular.
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	Diligencia, amor por lo que hace, pasión, entrega, sacrificio.

<p>28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.</p>	<p>La participante explica que un ejemplo estaría en este momento de cambios hacia la unidad, las directivas ya lo sabían y fueron muy prudentes en el manejo de la información. Lo comunicaron en el momento adecuado, para evitar comentarios de pasillo, ansiedades, inconformidades.</p>
<p>29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.</p>	<p>La participante refiere que se evidencia en la directora general, quien escucha adecuadamente las directrices desde arriba y ella lo trabaja para transmitirlo adecuadamente, lo mismo hace su jefe inmediato y el equipo docente; en la manera como se escucha a los padres de familia y con las compañeras de trabajo. Sin embargo comenta que se tiene un problema serio de comunicación, pues a veces no se tienen en cuenta algunas consideraciones de las docentes en la toma de algunas decisiones. La participante calcula que las apreciaciones de las docentes son tomadas en cuenta solamente a veces.</p>
<p>30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.</p>	<p>La docente señala que la comunicación es difícil, que se ha trabajado en esto, pero se presentan todavía roces, pues se dice algo y se entiende de otra forma. Hay distorsiones en la comunicación, por eso ella dice que añora mayor presencia de la directora general, para poder saber qué se debe hacer. La comunicación individual es buena, pero en forma grupal o formal se rompe. A nivel directivo, la información está clara, pero con la información formal, cuando se distribuye hacia las docentes, esta comunicación se rompe.</p>
<p>31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.</p>	<p>La entrevistada observa que, sería trabajar intensamente para que el personal entienda la importancia de comunicar adecuadamente, tener los oídos bien abiertos a escuchar, ser receptivas, no tener bloqueos. La docente refiere que la información se debe entregar más a nivel personal y no tan mediada por la tecnología, lo que se recibe por chat o por correo, a veces se interpreta de manera diferente, puede no entenderse tan bien. A nivel grupal, se hacen reconfirmaciones de si la gente entendió, pero el grupo dice que sí, pero después dicen que no entendieron.</p>

32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?	La participante piensa que el no vivir la coherencia y unidad de vida, es como ponerse máscaras ante los demás, no generaría confianza, no habría claridad entre lo que se piensa y se actúa. Se necesita que todas las que trabajan en la institución sean coherentes.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 2 AMPT: Petunia*

Preguntas	Unidades de significado general
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?	La participante cita a San Josemaría y comenta que él decía que era hacer las cosas con amor, con gusto, desde el corazón, para los demás, siempre en pro de ayudar, por los demás y sobre todo hacerlo con amor.
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.	Refiere que es hacer las cosas como se debe, este trabajo es más una vocación y requiere darlo con amor, por los niños, ellos deben ser los principales y hacerlo bien hecho. Pone un ejemplo de esto, cuando el día viernes ya están cansadas, les cuesta más esfuerzo poder hacer la obra bien hecha y tienen que esforzarse más.
25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?	Refiere que es aquel que está pendiente de las personas que tiene a su cargo, de las necesidades que tienen, observar qué está sucediendo alrededor, no enfrascarse en trabajo de escritorio.
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	La participante dice que su jefe inmediato siempre trata de mantener la tranquilidad y el buen ambiente laboral.
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	Resalta en la directora general la paciencia, amor que le pone a su trabajo, responsabilidad, poder afrontar una carga grande, mantener la tranquilidad para resolver cualquier asunto, no estresarse, no contestar mal, trata de mantener el buen ambiente laboral.
28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.	La participante dice que un ejemplo sería cuando las decisiones involucran solamente al personal y no deben salir a los padres, hay algo hermético que hace que no pase

	hacia el otro lado y esto se maneja bien, tanto las directivas como las docentes.
29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.	Aquí en Tayana si se escucha a todas para tomar decisiones, se puede participar y se es escuchada. Un ejemplo claro es en los eventos, las maestras dan sus aportes, pues tienen experiencia en esto y se escucha para tomar decisiones, teniendo en cuenta lo otras aportan, se escucha y se moldea mejor esta decisión.
30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.	En cuanto a los proyectos y todas las actividades se trata de hacer una reunión para que entre todas se tomen estas decisiones, se cuadra entre todas y se delega quién debe hacer cada cosa y allí hay una buena relación en cuanto a las cosas que hay que hacer en grupo.
31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.	Escuchar y entender las razones de las demás, ponerse en los zapatos de las otras, no poner barreras, pues se vería que todo está mal, es preciso quitar muros y barreras, para mejorar la comunicación, para que sea con asertividad y para crecer todos juntos.
32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?	La participante señala que si no hay unión, no va a haber un buen ambiente laboral, el que se debe vivir, coherencia para poder llevarse bien, para entender que se es equipo, poder trabajar juntas, que no haya competencias, para que se busque mejorar, ir hacia adelante, todos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 3 AMPT: Dalia

Preguntas	Unidades de significado general
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?	Cuando se hacen las cosas con amor, con coherencia y buscando siempre el bien de los demás.
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.	El trabajo con los niños requiere vocación, hacer las cosas con amor y en ellos se ve todo el reflejo de lo que uno hace. Se observa el trabajo bien hecho cuando los niños están felices, cuando entran sin llorar, cuando hacen gestos cariñosos con uno.

25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?	Que les da confianza a sus trabajadores, que destaca lo bueno que tienen, el buen trato y respetuoso hacia los demás.
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	Capacidad de escucha, siempre está disponible, el buen trato personal, respeto, resalta las cosas buenas que hacemos.
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	La participante dice que es muy respetuosa en el trato a los demás, que hace llamados de atención, pero se sale tranquilo, porque se sabe que se cuenta con el apoyo de la directora, para mejorar cada día.
28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.	A veces se especula frente a algunas situaciones, entonces mejor manejo de la información para que no se vuelva chisme. Falta un poco de prudencia en esto, hay temas que son de los directivos que uno no tendría por qué saber y se distorsiona.
29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.	Hace falta que escuchen un poco más la opinión de las docentes, una cosa es estar en el lado administrativo y otra la de tener el contacto directo con los niños y los padres de familia. Refiere que se tiene más en cuenta lo que dice el padre de familia, falta mayor empatía con las docentes, ponerse en sus zapatos, de parte de la directora. Se siente más el apoyo de parte de la coordinadora, por lo que fue docente que de parte de la directora general.
30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.	Se dan los puntos de vista y si se escuchan los aportes, se tienen en cuenta. Refiere que personalmente no ha tenido problemas en ese sentido. Señala que a veces, la información se distorsiona, pero dice que con las directivas no hay problema en ese sentido.
31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.	La entrevistada refiere que hay información que es relevante y debe darse en reunión general, con todas las docentes y en la semana no hay mucho tiempo, solamente un día en la mañana, con las directoras generales, pero a veces es de afán. Faltan más espacios, pues es muy corto el tiempo.

32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?	La participante dice que esto se refleja en el trabajo en equipo, pues resalta el que se deba trabajar en unidad y en conjunto, ser coherentes con lo que se está haciendo, trabajar con amor, hacer la labor bien hecha buscar el bien, tanto de los niños, como de los compañeros.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 4 AMPT: Magnolia*

Preguntas	Unidades de significado general
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?	La obra bien hecha, hacer mi trabajo bien, hacerlo y terminarlo. No solamente barrer y trapear bien, así sea una sola oficina, pero hacerlo bien.
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.	Es muy importante para todos, para que todo esté en orden, empezando por los papás, a ellos les llama la atención, el orden y que todo esté todo limpio.
25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?	Atender bien a las familias, a los niños, al personal. Estar pendiente de que todo esté bien, que todo esté en orden, porque si no está pendiente, todos hacen las cosas a su manera.
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	Puntualidad, hace las cosas con amor, es muy responsable, dedicada a su trabajo, está pendiente de todas, lo que hacemos o no, se preocupa por el bienestar de su personal.
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	Atender bien a las familias, estar muy pendiente de las cosas, recibir sus entrevistas, atender bien al personal, estar pendiente de las contrariedades de las profesoras, pendiente de que se le comuniquen e informen las cosas, para poder conocer lo que sucede y resolver.
28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.	La entrevistada refiere que si hay prudencia en la toma de decisiones, que se le dicen las cosas a las personas que son.
29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.	La participante refiere que se sienten escuchadas, que las tienen en cuenta. A veces si se evidencia, a veces no. A veces se toman decisiones y puede no saberse qué es lo que pasa.

<p>30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.</p>	<p>La colaboradora refiere que a veces no se da cuenta de muchas cosas, en otras oportunidades le ha tocado devolverse porque no le habían comunicado de algún arreglo de algún salón por un evento, lo que evidencia que falta más comunicación. Esta semana, por ejemplo, todos los días hay cosas especiales y todo ha sido claro.</p>
<p>31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.</p>	<p>La participante refiere que se hace una planeación del mes y lo publican en la cartelera, pero a veces, en servicios generales ninguna se detiene a ver la cartelera bien, entonces también falta el mirar lo que hay. Dice que ella se detiene a mirar y le avisa a las de la cocina para que estén pendientes de los eventos que hay, pero se presentan problemas cuando lo aplazan o lo cambian, porque no caen en cuenta de avisar o notificar este cambio.</p>
<p>32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?</p>	<p>Explica que por el orden y por el bien de los niños, los papás y el personal.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 5AMPT: Hortensia*

Preguntas	Unidades de significado general
<p>23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?</p>	<p>La entrevistada dice que es empezar y terminar lo que se hace y que esté bien hecho.</p>
<p>24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.</p>	<p>La participante dice que se está perdiendo esto y que el hacer bien hecho el trabajo nos ayuda, que con el trabajo te santificas. Esto significa hacer las cosas bien, aunque se demore un poquito, refiere que habría que hacer énfasis un poco más en esto con el personal más reciente, que las cosas pequeñas son las que más valen. Falta más formación con las profesoras jovencitas.</p>
<p>25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?</p>	<p>La participante dice que debe ser humano, responsable, estudioso, intelectual, colaborador, proactivo, sensible, como la directora general.</p>
<p>26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?</p>	<p>El seguimiento que hace al trabajo que inicia, compromiso, buena disposición, ganas de hacer las cosas bien, sentido de pertenencia.</p>

<p>27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?</p>	<p>La entrevistada resalta la perseverancia y dice que ella se lo sueña, empieza a hacer y lo consigue. Dice que la directora general llega, saluda, transmite energía, alegría. Tiene carisma, serenidad y piensa que eso es muy importante.</p>
<p>28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.</p>	<p>La participante dice que si hay mucha prudencia, que se evidencia en la serenidad, tranquilidad y el formalismo.</p>
<p>29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.</p>	<p>La colaboradora refiere que si se las escucha, no sabe si se tienen en cuenta las observaciones para la toma de decisiones, pero que de pronto si sirva para madurar las decisiones o cambiarlas.</p>
<p>30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.</p>	<p>La participante divide la comunicación en diferentes tipos, de acuerdo con quién se tiene. Podría ser entre compañeras o, la comunicación de tipo laboral.</p> <p>A nivel de compañeras, refiere que ella habla con todas. Entre las demás a veces hay roces y cositas, pero en términos generales es bien. A nivel de la comunicación de tipo laboral, piensa que a veces no hay claridad, porque le dicen primero una cosa y llega otra persona y le dice que haga otra cosa, falta asertividad.</p> <p>La participante se queja de la falta de información a ella, pues considera que ella debe estar bien enterada e informada para poder transmitirlo adecuadamente a los padres de familia cuando preguntan. Ella refiere que ella va, pregunta y averigua, pero a veces no logra obtener una información satisfactoria o exacta y no puede transmitirla adecuadamente.</p>
<p>31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.</p>	<p>La participante refiere que, dados los cambios, ahora sus funciones han cambiado, entonces faltaría definirlos bien, para poder mejorar la comunicación de tipo laboral. Adicionalmente refiere que es importante que se informe bien lo que se va a hacer, para poder informar adecuadamente.</p> <p>Entre compañeras, se hacen charlas y motivaciones para mejorar, entonces una manera de potenciar y fortalecer la comunicación es seguir haciendo estas charlas.</p>

32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?	La colaboradora sostiene que es Importantísima, para mostrarse como se es realmente, para que haya coherencia entre lo que pasa en el trabajo y en la casa, o por fuera. También refiere que es vital conocerse interiormente, para que haya coherencia.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 6 AMPT: Begonia*

Preguntas	Unidades de significado general
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?	La entrevistada dice que sería lo que para cada uno esté bien hecho, pero que para los demás también esté bien hecho. Que se inicie y se termine la tarea, que agrade a los demás, que todos estén cómodos con lo que se hace, que se esté al servicio del otro y pueda sentirse pleno, bien atendido, acogido, que no haya incomodidades aquí en el preescolar.
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.	La participante dice que la razón es porque en este tipo de instituciones se están recibiendo niños y familias, se es ejemplo todo el tiempo y para todo el mundo, además se es educadora y por esto se debe ser un ejemplo todo el tiempo. Es un trabajo permanente, que se siente y se ve reflejado en las encuestas, porque las familias lo reconocen.
25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?	Organizado, dando respuesta a las necesidades que se tienen, gestión, humanidad. Refiere que ella se siente como si estuviera en su propia casa, en un ambiente grato y eso le parece importante.
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	Dice que ella es oportuna, llama, gestiona, con las familias las invita a almorzar o a desayunar y lo hace en forma inmediata. Ella se preocupa por tener a las familias contentas, pues se necesitan niños y ella se preocupa por eso.

<p>28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.</p>	<p>La participante refiere que esto es algo que se tiene que vivir eso desde la casa, aunque en Tayana le han enseñado mucho esto, la han formado mucho para ganar en prudencia. Dice que ella debería escribir las cosas malas que tiene que decir, para hacerlo en forma prudente, porque a veces en lo personal le hace falta. Dice que la directora general si es muy prudente para decir las cosas, y que aprende de ella.</p>
<p>29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.</p>	<p>La colaboradora dice que en este momento la escucha no está siendo tan objetiva, a veces falta que se escuche un poco más a las docentes. La directora general es muy abierta y siempre está disponible para que se le diga lo que cada uno siente. Ella escucha a todo el mundo y en cualquier momento, incluso cuando está ocupada, pide esperar unos minutos y luego atiende y escucha a la persona.</p>
<p>30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.</p>	<p>Hay muchos momentos en que la comunicación no es tan asertiva, la gente interpreta las cosas de otra manera o no llega la información como debería ser. A veces interpretan lo que dice la directora general de formas diferentes, que dijo esto o lo otro, aunque ella resalta que no manda razones con nadie.</p>
<p>31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.</p>	<p>Señala que podría acercarse un poco más a las profesoras y buscar más espacios para oír a las profesoras a través de más acuerdos y despachos. Refiere que estos están repartidos y que la directora general los ha hecho, pero en general falta un poco más, pues el año pasado no se hicieron tanto los acuerdos. Dice que en las reuniones en grupo no hablan, y habría que buscar más espacios individuales, hacerlos más frecuentes, pues piensa que son importantes.</p>
<p>32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?</p>	<p>Dice que si no se es coherente con lo que hace y se dice, especialmente con las personas subalternas o bajo su responsabilidad, no se van a poder formar bien, organizar o sembrar en ellas. Se requiere ser coherente también con mis niños, en la puntualidad, orden, presentación personal, pues esto se refleja a su vez en los niños y en las familias,</p>

	quienes aprenden de las docentes y del personal, con el ejemplo.
--	--

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Significados construidos en torno a la cultura institucional de Aspaen Preescolar Urapanes – APU

Tabla 30. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante IAPU: Amapola

Preguntas	Unidades de significado general
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?	Comenta que es honestidad, saber que se están haciendo bien las cosas, sin la necesidad de que alguien esté observándolo o diciéndole qué tiene que hacer. Cumplir con la labor como debe ser, con responsabilidad.
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.	Dice que al Preescolar no se le puede ver solamente como un trabajo, se pasa la mayor parte del tiempo, se requiere también compañerismo y comunicación, haciendo lo que nos corresponde sin necesidad de una orden. Para ella esto es hacer las cosas bien, porque se quieren hacer y no solamente por un pago, “...porque nos gusta hacerlo”. Comenta que se quiere estar bien y que el preescolar también esté bien, pues el preescolar “nos está dando muchas cosas, no solamente un empleo”.
25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?	Un directivo que hace su trabajo bien hecho tiene alto grado de dedicación, estar pendiente de todo, de todas las áreas, de lo que se necesita, de comunicarse, de estar informado de todo, de lo que se puede mejorar para que el preescolar se vea mejor, bonito, limpio.
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	Refiere que es una persona muy dedicada, aunque no está todo el tiempo, pero está pendiente de lo que se necesita, siempre está al tanto, enfatiza que todo esté bonito y limpio y pregunta qué se requiere para que se haga el trabajo bien hecho.
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	De la directora general reconoce la dedicación, estar ahí, recibiendo a los niños, a los padres, para indicar lo que se

	debe hacer y cómo debe funcionar, está siempre pendiente, hace reuniones y capacitaciones, estar al tanto de todo y ver porque todas las áreas estén funcionando bien.
28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.	Menciona que ella se pone de ejemplo para la prudencia, en la forma de comunicarse con sus jefes, que es clara, muy respetuosa, muy cuidadosa. Da un ejemplo también de desechar una sopa que estaba amarga, por la salud de todos.
29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.	Refiere que cuando hay que tomar una decisión, simplemente se comunica y que siempre ha habido la disposición para escuchar.
30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.	Considera que la información es igual para todos, que se vive como una familia, se habla con respeto. Observa que la comunicación es buena en general, en las reuniones y se está pendiente de en qué se puede mejorar, qué necesitan, qué se puede hacer.
31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.	Dice que se tuvo una reunión en donde se dieron cuenta que todos tenían muchas cosas que mejorar en relaciones interpersonales, pero en la comunicación siempre ha visto que se maneja bien.
32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?	Dice que en el trabajo se pasa mucho tiempo y es como un segundo hogar, en donde se comparte con personas diferentes y se empieza a valorar el tiempo que se comparte con esas personas, se convierte en un proyecto de vida. Dedicarse con amor, con agrado, con compañerismo y que lo que se vive y se hace en el trabajo debe quedar en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 2 APU: Rosa*

Preguntas	Unidades de significado general
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?	El trabajo bien hecho es hacer las cosas a conciencia, responsablemente, con buena actitud, buscando siempre la mejora no sólo propia sino también de los niños y de las personas que están conmigo.
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.	Considera que cuando el trabajo es bien hecho, siempre se van a tener buenos resultados. Un ejemplo sería ayudar a crecer a los niños desde la formación de virtudes y de hábitos.
25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?	Un directivo que hace su trabajo bien hecho es el que está en función de buscar siempre una mejora no solamente a nivel institucional, sino también a nivel de personas. Es una persona responsable, respetuosa, que siempre está trabajando en pro y en mejora de la institución.
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	Manifiesta que ella es una persona responsable y disciplinada que hace el trabajo bien hecho, porque cada día está buscando de qué forma puede mejorar lo que hace.
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	Igualmente, cree que la directora es una persona responsable y disciplinada que hace su trabajo bien hecho, y que busca cada día lo mejor para la institución y las personas.
28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.	Se evidencia cuando las decisiones se toman de acuerdo a las posibilidades de los recursos que se tienen, en el manejo de los comentarios y las situaciones.
29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.	Las directivas siempre están atentas y dispuestas a recibir sugerencias sobre algún evento, actividad, situación. Tienen buena escucha y son muy receptivas a lo que se está proponiendo o presentando y se tiene en cuenta para tomar decisiones en la medida de que lo propuesto sea viable.

<p>30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.</p>	<p>En cuanto a la comunicación y la necesidad de la expresión hay mucha receptividad y escucha, considera que se cumple con una buena comunicación.</p>
<p>31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.</p>	<p>Considera la comunicación como una fortaleza institucional. Reconoce el buen manejo que se le ha dado ante situaciones difíciles a nivel de institución. La única sugerencia atiende a una mayor comunicación sobre asuntos que competen a las docentes.</p>
<p>32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?</p>	<p>Porque como cada persona es, piense y actúe debe estar acorde a los lineamientos y principios del preescolar. La unidad de vida es totalmente importante para para actuar dentro de la institución.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 3 APU: Margarita*

Preguntas	Unidades de significado general
<p>23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?</p>	<p>El trabajo bien hecho es hacer las cosas por vocación, por amor y con convencimiento propio.</p>
<p>24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.</p>	<p>Porque si se hace un trabajo bien hecho se va a ver reflejado en todo el preescolar, las familias van a estar felices de pertenecer Aspaen, los niños van a estar muy felices de estar en el preescolar, las familias van a hablar bien del preescolar, lo van a recomendar a otras familias y todas esas familias van a ser familias Aspaen.</p>
<p>25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?</p>	<p>Un directivo que hace su trabajo bien hecho es una persona que no piensa que toma decisiones pensando en el bienestar de la institución y de su equipo de trabajo.</p>

26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	Su jefe directo es una persona que da más de lo que se le pide, es una persona dispuesta, comprometida, dedicada y con una fuerte vocación hacia su trabajo.
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	La directora es una persona que siempre está dando lo mejor de sí para que el preescolar crezca y funcione de la mejor manera, para que las familias siempre estén a gusto, para que nosotras como equipo estemos bien dentro del preescolar. Ella refleja amor, dedicación, entrega, y compromiso con el preescolar.
28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.	Reconoce en las directivas personas muy prudentes, que toman decisiones bajo dicha virtud buscando lo mejor para la institución y todo el personal, y así lo comunican oportuna y asertivamente.
29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.	Cree que sus opiniones son tenidas en cuenta para la toma de decisiones en las que las docentes pueden intervenir.
30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.	A nivel general se tiene una comunicación asertiva. Sin embargo, es normal que en situaciones no sé dé, de la mejor forma, pero todas trabajamos para tener una comunicación respetuosa y asertiva.
31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.	Considera que la comunicación se fortalece en la medida que cada persona busque la prudencia y respeto como base de la comunicación.
32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?	Porque la coherencia entre lo que se piensa, se cree y se hace es la base de todo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 4 APU: Violeta

Preguntas	Unidades de significado general
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?	Es hacer el trabajo con amor, estar dispuesto para hacer bien las cosas, para servir a las personas, hacer las cosas como se deben hacer, aprender de los errores y mejorar cada día.
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.	Para la participante es importante para dar una buena imagen, prestar un buen servicio, tener a las familias satisfechas, contentas.
25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?	Un directivo que hace su trabajo bien hecho es una persona que cumple con todas sus responsabilidades, que tiene sus metas claras, que cumple con todo lo que debe hacer. Ese directivo debe tener buena formación, carisma, respeto hacia los demás.
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	Es una persona que cumple con todas sus responsabilidades, que tiene sus metas claras, que cumple con todo lo que debe hacer y que demuestra amor y alegría en lo que hace.
28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.	Observa que las directivas toman decisiones de manera estudiada, analizada, evaluando diferentes alternativas y una vez se toma alguna decisión se comunica, se socializa los más claramente posible con el resto del equipo.
29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.	Considera que se escucha, pero cree que no se tienen en cuenta las diferentes perspectivas en la toma de decisiones, ni tampoco cree que se les consulta a las personas sus opiniones.
30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de	Cree que no hay una comunicación clara, oportuna ni asertiva, aunque si cree que sea respetuosa.

comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.	
31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.	Propone canalizar la comunicación de manera más directa, oportuna, clara, precisa y asertiva, para que no se evidencie una comunicación vaga a nivel interno.
32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?	Porque es importante ante los padres de familia tener coherencia y porque ante los niños es importante educar con el ejemplo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 5 APU: Flor*

Preguntas	Unidades de significado general
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?	Es todo lo que una persona pueda hacer con la conciencia de servir, hacer el bien a otras personas, cuidar los detalles y dar lo mejor de su en su labor cara a Dios.
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.	Porque a conciencia queda la tranquilidad de hacer las cosas bien y porque todos somos como eslabones de una cadena y en la medida en que cada persona haga bien su trabajo se obtendrán en equipo los resultados esperados. Hacer las cosas bien se va convirtiendo en una forma de vida.
25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?	Es una persona empática, que conoce su equipo, maneja una comunicación asertiva, constante, prudente, que reconoce las diferencias de sus colaboradores y trabaja por empoderarlos de acuerdo con las necesidades y fortalezas.
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	Su jefe directo es la directora general (igual al siguiente)
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	Reconoce en la directora general claridad frente a las metas, confianza, capacidad de comunicación, alegría y el optimismo.

28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.	Reconoce un oportuno manejo de la confidencialidad y de los límites y criterios de comunicación, adicionalmente también rescata la justicia y neutralidad en la toma de decisiones.
29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.	Siempre se busca escuchar las perspectivas y opiniones de las personas, y si tiene validez y viabilidad se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones.
30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.	En términos generales se tiene una comunicación muy respetuosa y oportuna, sin embargo, hay momentos en los que se fractura más por descuido o premura del tiempo que por verdaderas dificultades.
31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.	Considera que tener una estrategia o unos lineamientos claros sobre que comunicar, como comunicar, a quien comunicar y cuando comunicar, puede favorecer una comunicación más clara, precisa, empática, asertiva y oportuna.
32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?	Considera importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida por la credibilidad que se va construyendo como persona y el compromiso que debemos tener con la institución

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. *Análisis comprensivo entrevista a profundidad Participante 6 APU: Azucena*

Preguntas	Unidades de significado general
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?	El trabajo bien hecho abarca mucho, hacer las cosas bien y con amor. Y en la medida de ese trabajo bien hecho se cosechan los frutos.
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.	Porque todo lo que se hace en la vida se debe hacer bien hecho, de eso dependen los frutos del trabajo. Siempre se

	debe hacer lo correcto, en el momento oportuno dando ejemplo a los demás.
25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?	Es un líder positivo, respetuoso, que sabe salir adelante ante las dificultades, que delega, abierto, alegre, dispuesto, humano, creativo y que confíe en su equipo.
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?	Es creativa, puntual, respetuosa, generosa, y muy buena líder.
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?	Es responsable, ordenada, humana, detallista, creativa, alegre. Sabe mantener la calma, asume buena postura, sabe manejar las situaciones.
28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.	De parte de las directivas se maneja mucha prudencia ante ciertas circunstancias, por parte del equipo si falta mucho tener prudencia ante cierta información.
29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.	Se siente que nos escuchan y podemos opinar, a veces tienen en cuenta las opiniones cuando se puede, otras veces simplemente nos comunican las decisiones, se respetan y se cumplen.
30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación, en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? Describa si esta cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa.	En general hay muy buena comunicación, oportuna, clara y respetuosa, pero cuando se presentan desacuerdos se quiebra y comienzan los murmullos y comentarios de pasillo
31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.	Respetando las ideas, opiniones de los demás. Siendo sinceras, teniendo buena disposición de escucha, valorando la comunicación de los demás.
32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?	Porque debemos ser ejemplo para los niños y las familias, esta coherencia de vida ayuda en la formación y se convierte en ejemplo de vida.

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Incidencia del liderazgo directivo y el Ethos docente de AMPT y APU en la Cultura Institucional

Para abordar el análisis sobre la incidencia del liderazgo directivo y del Ethos docente en la cultura institucional se realizó una triangulación basada en una exhaustiva revisión documental, observación directa de las personas en diferentes actividades laborales y el cruce con los resultados propios del proceso investigativo, con el fin de hallar convergencias y divergencias que permitieran contrastar los hallazgos encontrados.

Figura 25. Triangulación



Fuente: Elaboración propia.

En concordancia con el diseño etnográfico del proyecto y con el propósito de ampliar el poder explicativo de los datos, se examinaron los documentos institucionales con información relevante tales como: Proyectos Educativos Institucionales (PEI) del 2018, el Modelo de Competencias Organizacionales Aspaen 2019, Cartas Descriptivas de Director General de instituciones Aspaen, Informe de resultados de Encuestas de Satisfacción a Colaboradores Aspaen 2016 y 2018, y el Estudio del Perfil Directivo Business Counseling – 2015 para las directoras generales de AMPT y APU. Estos se contrastaron con algunas

observaciones y las entrevistas a profundidad, que brindan información sobre algunos elementos del liderazgo y el Ethos docente que inciden en la cultura institucional.

Como organización educativa y formativa, Aspaen se enmarca en un modelo antropológico y trascendente, en donde la persona es el centro y fin de la organización; por tanto, se busca su formación, desarrollo y perfeccionamiento, al servicio de la sociedad.

En congruencia con esta condición antropológica, los principios corporativos que se relacionan en el PEI Aspaen 2018 se definen como:

- Formación Humana y Espiritual de inspiración cristiana católica .
- Ambiente Educativo con centro en la persona y sus virtudes, valores y diferencias, para buscar su mejoramiento personal.
- Unidad formativa en la que los padres de familia son los primeros y principales formadores de sus hijos.
- Estilo de gobierno fiel a sus principios fundacionales y con base en la confianza y el criterio.
- Cultura institucional cuyas bases son el trabajo bien hecho, la alegría que se deriva de la confianza entre las personas, el espíritu de servicio, y el mejoramiento personal continuo.

En los últimos dos o tres años Aspaen estructuró un modelo de competencias organizacionales, que se clasifican en categorías, según los requerimientos de los diferentes cargos y de competencias funcionales, que muestran las habilidades y capacidades para el personal en cargos de liderazgo y dirección (Ver tabla 36), como son: el liderazgo, como ejemplo de unidad de vida; la capacidad de gestión, para el cumplimiento de metas y tiempos; las habilidades comunicativas; la capacidad de toma de decisiones estratégicas para la institución, desde un pensamiento analítico y la búsqueda de eficiencias; la habilidad para dirigir y motivar a otros en su desarrollo personal y profesional. La conexión de la gestión directiva con los principios y fines antropológicos de la organización es explícita, y se centra desde la perspectiva laboral y educativa en el desarrollo de la persona.

Tabla 36. *Competencias funcionales de Aspaen*

Competencia Funcional	Definición de la competencia Aspaen
Pensamiento estratégico	Habilidad para identificar el futuro deseado para Aspaen y visualizar la ruta más efectiva para hacerlo realidad, según las fuerzas impulsoras y restrictivas presentes al interior de la institución y en su entorno competitivo.
Pensamiento analítico	Destreza para captar la esencia de las situaciones y plantear soluciones efectivas, con base en la identificación de los factores que intervienen en ellas y la comprensión de su interrelación.

Toma de decisiones	Capacidad para identificar la opción que genere el máximo beneficio posible para todos los <i>stakeholders</i> , llevándola a la acción de manera oportuna y responsable.
Liderazgo	Habilidad de inspirar, guiar y facultar a los demás para que contribuyan efectivamente con el cumplimiento de las metas institucionales de Aspaen.
Enfoque en la eficiencia	Destreza para lograr el máximo impacto con el menor costo posible, simplificando procesos y optimizando el uso de los recursos disponibles.
Planeación y organización	Capacidad de identificar acertadamente las acciones conducentes al resultado esperado, estructurándolas de manera lógica que maximice el aprovechamiento del tiempo.
Obtención de resultados	Habilidad para enfocar su tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas en tiempo y forma.
Comunicación	Destreza para externar sus ideas de forma clara, precisa, directa y oportuna.
Influencia	Capacidad de expresarse de manera persuasiva, obteniendo el compromiso de la audiencia con los argumentos expuestos.
Construcción de relaciones	Habilidad para establecer y desarrollar vínculos caracterizados por la apertura, la confianza y la búsqueda sincera de los mejores intereses de la otra parte.
Desarrollo de otros	Compromiso con el desarrollo humano integral, auxiliando a otros para que traduzcan su potencial en un crecimiento, realización personal y plenitud.

Fuente: Modelo de Competencias Organizacionales Aspaen (Aspaen, 2019)

Respecto a las competencias organizacionales (Ver Tabla 37) que son todas aquellas habilidades y aptitudes que deben estar presentes en cada uno de los colaboradores Aspaen, por ser disposiciones que caracterizan a las personas y permean la cultura institucional, se encuentran: trabajo bien hecho, espíritu de confianza y servicio y autogestión responsable. De acuerdo con los hallazgos en las encuestas de satisfacción que diligenciaron los colaboradores para el 2018, se observa que esto se valida especialmente en el trabajo bien hecho y en el espíritu de servicio, como los aspectos más relevantes que se espera encontrar en los colaboradores de la organización, como un sello de identidad institucional.

Tabla 37. *Competencias organizacionales de Aspaen*

Competencia Organizacional	Definición de la competencia Aspaen
Trabajo bien hecho	Compromiso con la filosofía, objetivos y responsabilidades de Aspaen. Se demuestra mediante la rigurosidad, autoexigencia y altos estándares de calidad al desempeñar sus deberes laborales.
Espíritu de confianza y servicio	Disposición a dar lo mejor de sí mismo para comprender, ayudar y satisfacer las necesidades de otras personas.
Autogestión responsable	Capacidad de tomar las decisiones y ejecutar las acciones requeridas para tener el máximo impacto positivo posible sobre la comunidad Aspaen.

Fuente: Modelo de Competencias Organizacionales Aspaen (Aspaen, 2019)

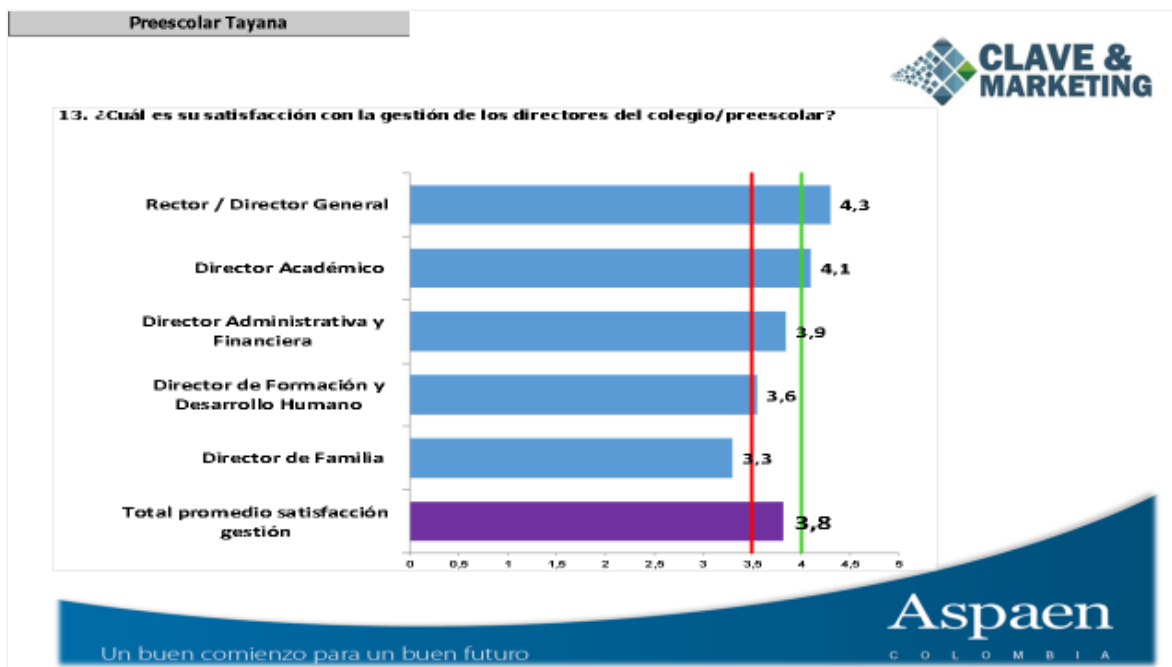
A través de las cartas descriptivas de los diferentes cargos, Aspaen pretende promover que el perfil de sus directivos sea coherente con los principios organizacionales y con las competencias propias requeridas para el cargo, tanto desde la formación profesional o técnica, que constituyen las habilidades duras, como desde la formación humana, aptitudes y comportamientos que constituyen las habilidades blandas. Estas destrezas deben estar encauzadas en: liderazgo, capacidad de gestión, competencias comunicativas; toma de decisiones y motivación a otros.

Lo anterior evidencia cómo la institución pretende encauzar el potencial de sus rectores en el impulso de una entidad educativa que busca formar una comunidad educativa con un enfoque con centro en una visión antropológica personalista, desde una perspectiva cristiana y humanista, cuyo propósito es el servicio a los demás. Se encuentra que estas mismas destrezas, son las que los colaboradores esperan y evalúan de sus jefes, es por ello que el liderazgo del directivo debe tener como soporte, su compromiso con la construcción y mantenimiento de relaciones interpersonales con sus colaboradores, con base en confianza, cercanía y servicio, para favorecer su desarrollo y crecimiento. Siendo así, el directivo deberá ser ejemplo para su equipo desde lo personal, familiar y social.

Para el análisis de la cultura institucional, en donde se revelan aquellas particularidades que identifican a cada uno de los preescolares y a quienes trabajan en ellos, se consideró pertinente revisar las encuestas de satisfacción, desde la perspectiva de los colaboradores, que Aspaen realiza cada dos años en cada una de sus preescolares y colegios, desde el 2008. En estas encuestas se miden la satisfacción y percepción en relación con el liderazgo, gestión, comunicación, la cultura y ambiente laboral, entre otros, Si bien estos resultados son importantes para el análisis de una amplia gama de factores que afectan e inciden en la cultura institucional, tienen una periodicidad de dos años, lo que puede mostrar una realidad de hechos concretos en el momento de aplicación de la prueba y que pueden ya no ser tan relevantes o actuales con el tiempo, pueden reflejar la realidad de colaboradores que ya no estén en la institución, sin embargo puede brindar una tendencia y reflejar situaciones que aportan algunos elementos para entender problemáticas y situaciones desde la cultura y principios institucionales. En la última evaluación de 2018, los resultados muestran coherencia con los hallazgos de las entrevistas a profundidad, en cuanto a la gestión de las directivas, la cual tuvo valoraciones en el rango de Alto, (para calificaciones de 4 a 5). Para para la directora general de Tayana se valoró esta satisfacción en 4,3 sobre 5 (Ver figura 26) y para la directora general de Urapanes en 4,6 (Ver figura 27). Para las directoras académicas de ambas instituciones y para la administrativa de Urapanes, se valora también en este mismo nivel Alto, con satisfacciones de 4,1 y 4,5 para Urapanes y Tayana respectivamente. Para el caso de la dirección administrativa de Urapanes esta se valoró en 4,3, mientras que para Tayana fue de 3,9, ubicándose en un grado medio de valoración, al igual que para la gestión de familia-formación-desarrollo humano con una puntuación de 3,3 y 3,6; aunque se registre que

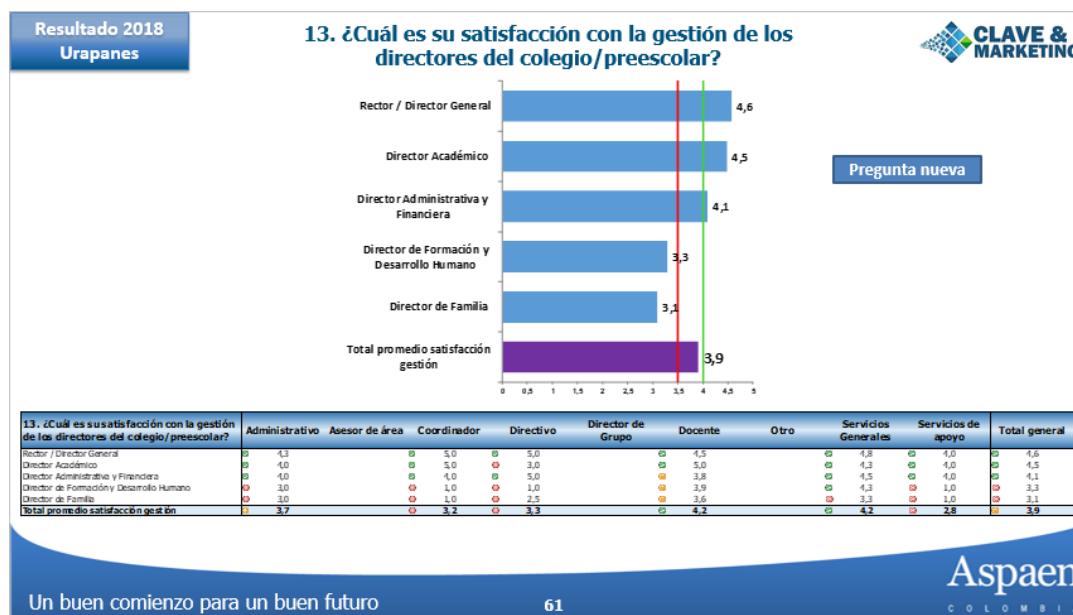
este cargo lo ocupa la misma persona, para el caso de Tayana. Estas percepciones, desde el punto de vista de todos los colaboradores, respaldan los hallazgos de las entrevistas a profundidad, lo que permite recoger una medida de percepción cuantitativa, que podría explicar el hecho de que, en las entrevistas, la gestión de los líderes se considera coherente. Sin desconocer que toda gestión pueda tener aspectos de mejora que conduzcan a una mejor labor y a la búsqueda del trabajo bien hecho.

Figura 26. Satisfacción con la gestión de los directivos de Tayana



Fuente: Encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

Figura 27. Satisfacción con la gestión de los directivos de Urapanes



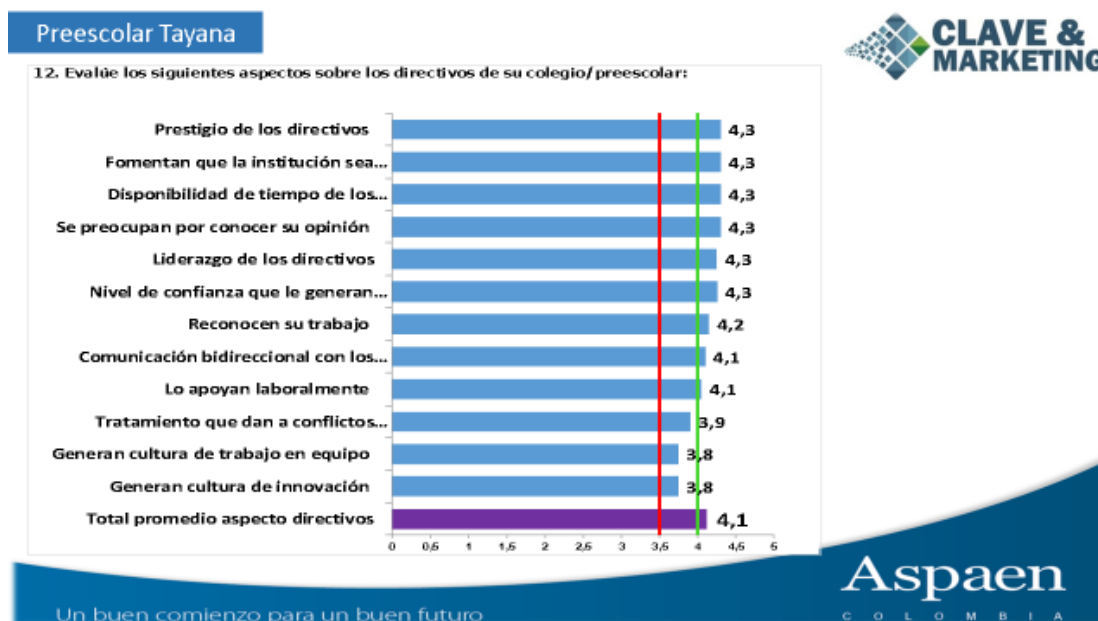
Fuente: Encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

En relación con la evaluación del liderazgo directivo es importante resaltar los aspectos comúnmente evaluados por ambos instrumentos, tales como: confianza, disposición de tiempo, reconocimiento a su trabajo, apoyo, comunicación, manejo a las dificultades, toma de decisiones y escucha de las opiniones de los colaboradores.

La percepción que tienen los colaboradores sobre los directivos en Tayana tuvo puntajes por encima del promedio nacional de 3.5 (línea roja en la figura 27), el 75% en el nivel Alto (A), que se establece para puntajes por encima de 4.0 (superior a la línea verde en la figura 24), en escala de 1 a 5, siendo 5 la calificación máxima (ver figura 28).

Los ítems que se encuentran en el nivel alto, desde la percepción de los colaboradores, para el Preescolar Tayana, son el prestigio de los directivos, el fomento de la responsabilidad familiar, la disponibilidad del tiempo para atender al personal, su preocupación por conocer la opinión del equipo de trabajo, su liderazgo y el nivel de confianza que le generan los directivos, el reconocimiento de su trabajo, la comunicación bidireccional con los directivos y el apoyo laboral que reciben los colaboradores. En el nivel medio (M) de calificación, con puntajes entre 3,9 y 3,0, se encontraron 3 aspectos: el tratamiento a conflictos laborales, la creación de cultura de trabajo en equipo y de innovación, que es especialmente baja por la percepción desde el punto de vista del área administrativa, como se muestra en las figuras 28 y 29.

Figura 28. Evaluación de aspectos sobre los directivos en Tayana



Fuente: Encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

Figura 29. Calificación sobre aspectos sobre los directivos en Tayana por tipo de colaborador

Preescolar Tayana

CLAVE & MARKETING

12. Evalúe los siguientes aspectos sobre los directivos de su colegio/preescolar:	Administrativo	Coordinador	Directivo	Docente	Total general
Prestigio de los directivos	4,0	4,0	4,0	4,4	4,3
Fomentan que la institución sea familiarmente responsable	4,5	4,5	4,0	4,3	4,3
Disponibilidad de tiempo de los directivos para atender el personal	4,5	4,5	4,0	4,3	4,3
Se preocupan por conocer su opinión	4,0	4,5	4,0	4,3	4,3
Liderazgo de los directivos	4,5	4,5	4,0	4,2	4,3
Nivel de confianza que le generan los directivos	5,0	4,5	4,0	4,1	4,3
Reconocen su trabajo	4,0	4,5	4,0	4,1	4,2
Comunicación bidireccional con los directivos	4,0	3,5	4,0	4,2	4,1
Lo apoyan laboralmente	4,0	4,5	4,0	4,0	4,1
Total promedio aspecto directivos	4,1	4,2	4,0	4,1	4,1

Aspaen
C O L O M B I A

Un buen comienzo para un buen futuro

Fuente: Encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

Para el Preescolar Urapanes, los resultados reflejan una percepción muy alta, frente al reconocimiento del liderazgo, con un nivel de correspondencia directa, con puntajes superiores a 4,2 en promedio para todos los ítems evaluados (ver figura 30). Se evidencian como puntos más fuertes el ser una empresa familiarmente responsable, el apoyo laboral, trabajo en equipo. Los puntos de mejora podrían concentrarse alrededor de preocuparse por la opinión de los colaboradores, una comunicación más asertiva, escucha de otras perspectivas y a la necesidad de una interacción más personal con el equipo de colaboradores.

Figura 30. Algunos aspectos sobre los directivos de APU



Fuente: Encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

Al evaluar el grado de satisfacción sobre la gestión del jefe inmediato, en Tayana, el personal calificó en nivel alto todas las categorías, siendo las más relevantes el manejo de los permisos laborales, el apoyo laboral, la disponibilidad del jefe inmediato para atender a los colaboradores, el trato justo y equitativo, la comunicación con el jefe, el liderazgo, prestigio, con calificaciones entre 4,4 y 4,3; según se muestra en la figura 31.

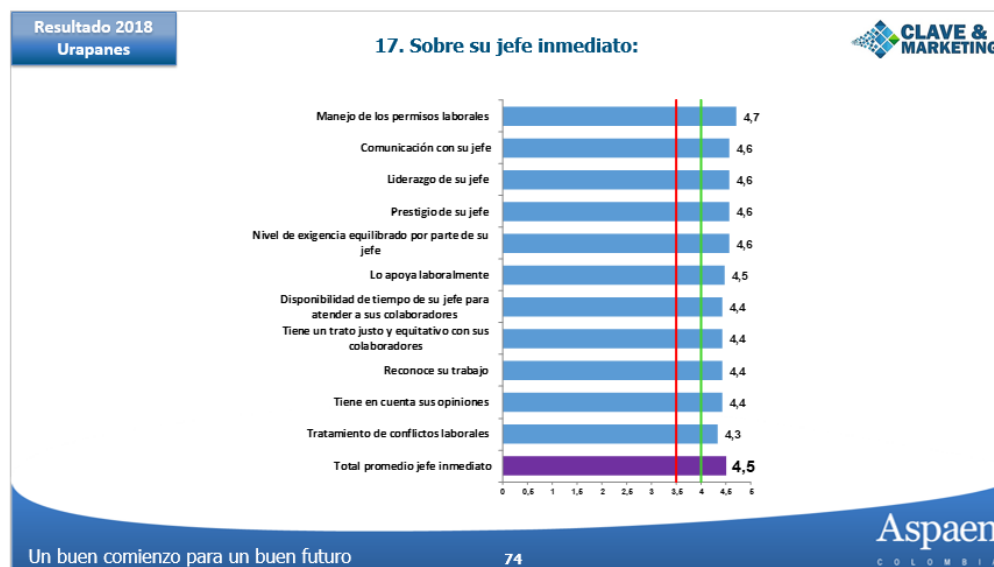
Figura 31. Calificación sobre Jefe Inmediato en Tayana



Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

Para Urapanes, la puntuación sobre el grado de satisfacción sobre la gestión del jefe inmediato, también se encuentran todas las categorías en el nivel de percepción alto, especialmente el manejo de permisos, la comunicación con el jefe directo, el liderazgo, prestigio y exigencia de su jefe con puntuaciones entre 4,7 y 4,6. El aspecto que se evaluó un poco más bajo fue el de manejo de conflictos, en 4,3, encontrándose este todavía en un nivel alto de satisfacción, como se observa en la figura 32.

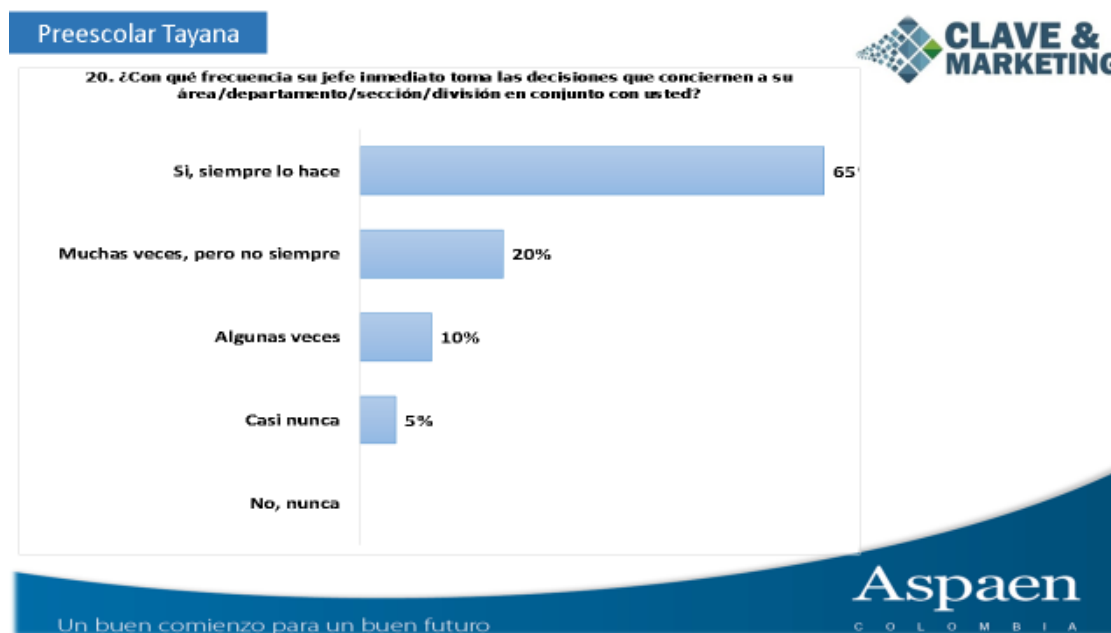
Figura 32. Calificación sobre Jefe Inmediato en Urapanes



Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

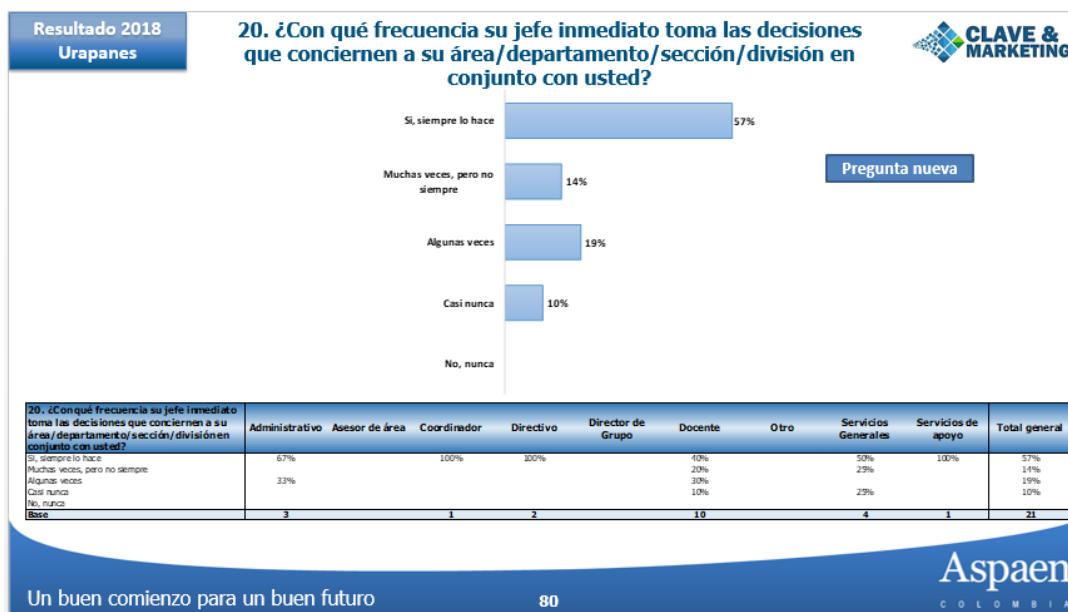
Con respecto a la toma de decisiones y el número de veces en que se tiene en cuenta al colaborador para estas, los colaboradores de Tayana refieren siempre o la mayor parte de las veces son tenidas en cuenta, en un 85% de las veces (ver figura 33). Para el caso de Urapanes, refieren que el 71% de las veces siempre o muchas veces los tienen en cuenta (ver figura 34). El 15% de los colaboradores en Tayana dicen que algunas veces o nunca son tenidos en cuenta y en Urapanes el 29%.

Figura 33. Frecuencia en el que el jefe inmediato toma decisiones en conjunto con el colaborador en Tayana



Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

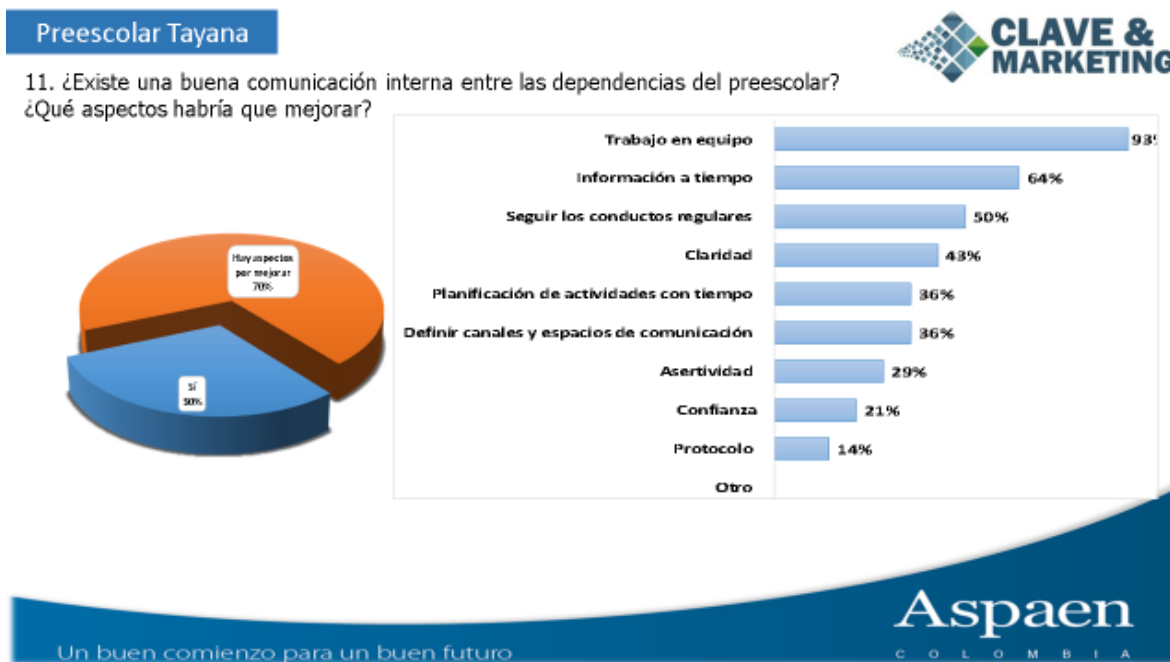
Figura 34. Frecuencia en el que el jefe inmediato toma decisiones en conjunto con el colaborador en Urapanes



Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

De acuerdo con lo que manifestaron los colaboradores, se percibe que no hay una buena comunicación entre las dependencias del preescolar Tayana, el 70% refirió que hay aspectos por mejorar (ver figura 35), La necesidad de mejora se refiere especialmente para el trabajo en equipo en un 93%, información a tiempo 64%, seguir los conductos regulares en un 50% y claridad en un 43%, dentro de los elementos que más se señalaron como susceptibles de una mejora, lo cual concuerda con lo que se registra en las entrevistas a profundidad con algunos de los colaboradores.

Figura 35. Aspectos de mejora en la comunicación interna del Preescolar Tayana



Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

En relación con la evaluación de la comunicación laboral en Urapanes, se encuentra en las encuestas de satisfacción realizada a los colaboradores en marzo del 2018 que solo el 57% consideraba que había una buena comunicación, a diferencia en las encuestas a profundidad de la presente investigación la comunicación es calificada como buena por la totalidad de los participantes. Lo cual evidencia la percepción de una mejora sustancial en la comunicación. Sin embargo, en ambas pruebas se hace alusión a unos aspectos de mejora para una comunicación más asertiva, como son: oportunidad en cuanto al tiempo, escucha de otras perspectivas, pertinencia en cuanto a las personas a las que debe llegar la comunicación, claridad y a la necesidad de una interacción más personal con el equipo de colaboradores como podemos constatar en las gráficas siguientes (figuras 36 y 37) y en el análisis comprensivo.

Figura 36. Comunicación interna Urapanes



Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

Figura 37. Aspectos de mejora en la comunicación interna del Preescolar Urapanes



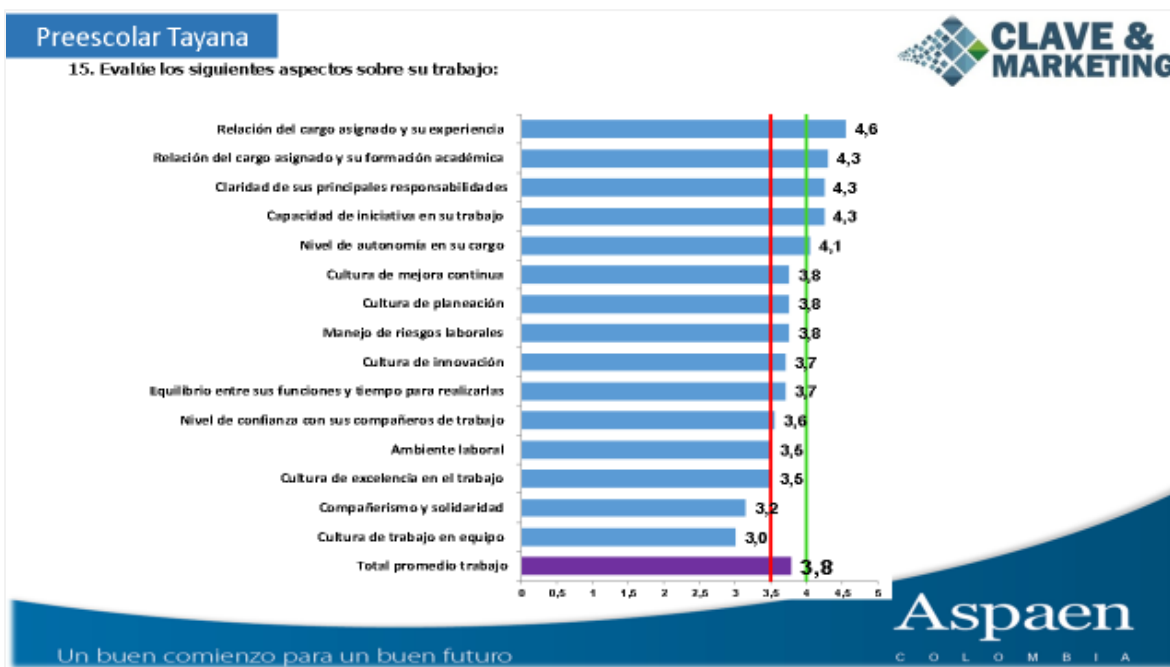
Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

Respecto a la evaluación de asuntos generales del trabajo y del ambiente laboral que influyen en la cultura institucional, se encuentra coherencia en la evaluación de aspectos como: el trato recibido, la comunicación interna y los aspectos de comunicación que deben mejorar. En concordancia con lo que

muestran las siguientes graficas de resultados de dicho estudio, los hallazgos evidencian resultados similares, que exponen un claro reconocimiento del liderazgo y unos puntos de mejora comunes en torno a: una comunicación más asertiva, escucha de otras perspectivas y a la necesidad de una interacción más personal con el equipo de colaboradores.

Para la evaluación de algunos aspectos de la cultura, como son el trabajo en equipo, de mejora continua, compañerismo y solidaridad y de excelencia en el trabajo, ambiente laboral, se tienen percepciones de nivel medio para Tayana, con calificaciones entre 3 y 4, lo que mostró en su momento, la necesidad de mejora en estos aspectos, como se observa en la figura 38. Estos aspectos reflejan ser mejores en las entrevistas a profundidad, después de seis meses de trabajo mediante talleres de formación y movilización al interior del preescolar.

Figura 38. Percepción de algunos aspectos sobre la cultura



Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

La satisfacción del equipo en Urapanes es alta en todos los ítems, reflejándose mejores calificaciones en torno a la cultura de mejora continua y excelencia y al ambiente laboral (ver figura 39).

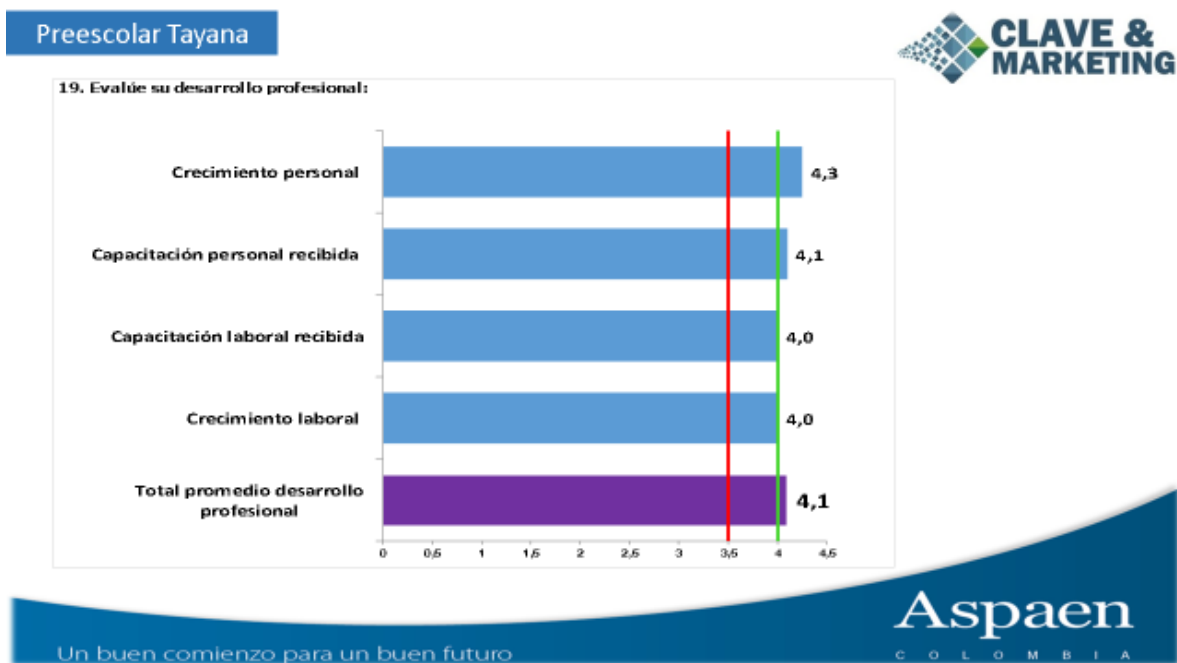
Figura 39. Aspectos sobre el trabajo Urapanes



Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

En general, la evaluación sobre el crecimiento personal y profesional es bastante alto en ambas instituciones, como se muestra en la figura 40.

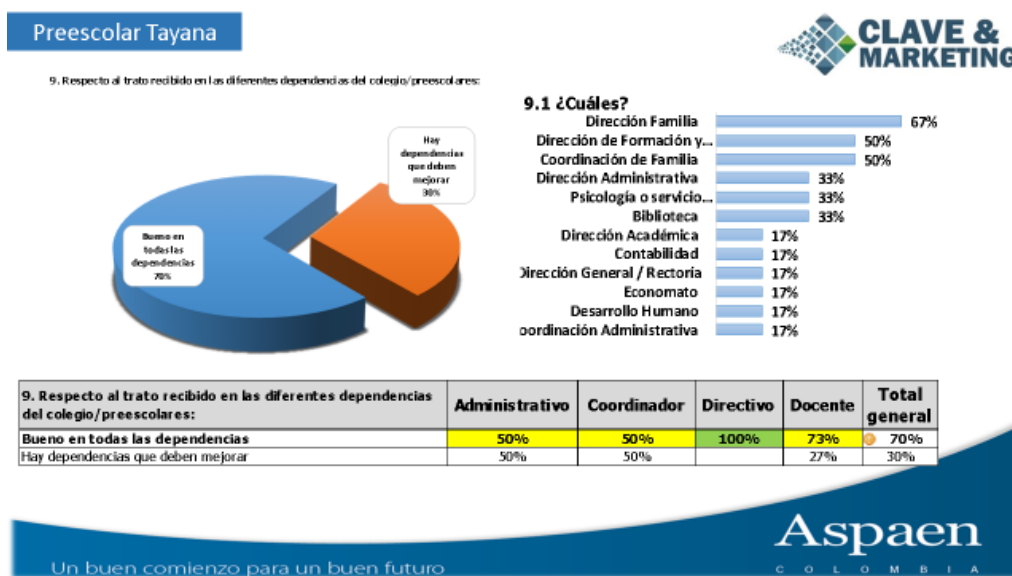
Figura 40. Percepción sobre el propio desarrollo profesional y personal



Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

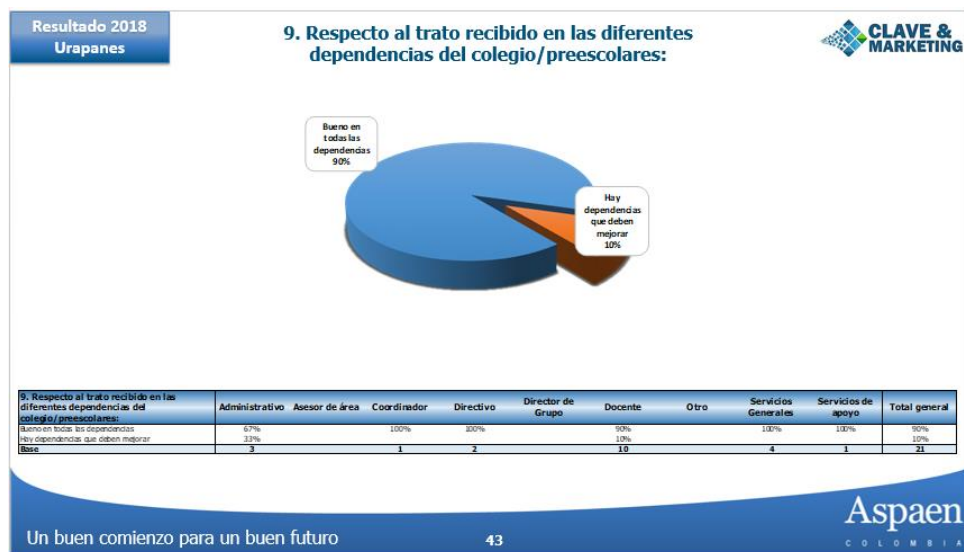
Con respecto al trato, la percepción que tienen los colaboradores es que hay dependencias que deben mejorar en un 30% para el caso de Tayana (ver figura 41) y en un 10% para el caso de Urapanes (ver figura 42). Frente a esta respuesta, se encuentra que las dependencias que deben mejorar este aspecto son la Dirección de Familia y la Dirección Administrativa, para el caso de Tayana. Estas consideraciones no se reflejaron de esta manera en las entrevistas a profundidad, dado que las direcciones que se evaluaron con mayores necesidades de mejora ya no estaban presentes y los participantes se refirieron más hacia las direcciones académicas y de dirección general, con una percepción muy favorable dentro de los participantes.

Figura 41. Respecto al trato recibido en las diferentes dependencias Tayana



Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

Figura 42. Respecto al trato en las diferentes dependencias Urapanes

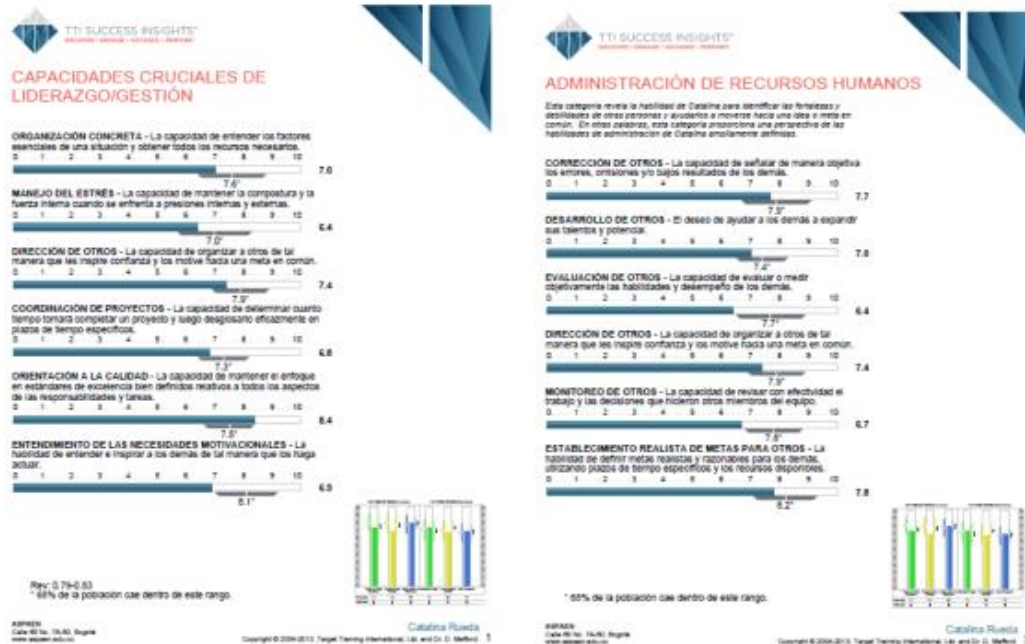


Fuente: encuestas de satisfacción a colaboradores Aspaen (2016 y 2018)

Aspaen contrató con la firma TTI Success Insights/Human Institute, en el 2015, una valoración para evaluar las capacidades directivas y el nivel de liderazgo de sus directivas, con el objetivo de identificar áreas de progreso e iniciar planes de desarrollo y mejora. Se advirtió pertinente y valioso revisar estos resultados, en especial las capacidades cruciales de liderazgo y gestión, la administración de recursos humanos, el liderazgo a través del ejemplo y la inspiración a través de la excelencia, para validar el grado de solidez en el proceso investigativo, la congruencia y consistencia en los hallazgos. Se encontraron importantes similitudes en aspectos como; la dirección y motivación de otros, liderazgo basado en el ejemplo, cumplimiento de metas y responsabilidades y habilidad para entender al otro e inspirarlo en su desarrollo, aspectos que muestran una tendencia de buena calificación en ambas pruebas (ver figuras 43 a la 46). Por otra parte, aspectos tales como: toma oportuna de decisiones, comunicación asertiva, y manejo del estrés, que en la encuesta lo manifiestan como un lenguaje gestual impropio, y que por demás son capacidades cruciales en la gestión, son calificados con una menor valoración y referidos como áreas de mejora.

Tal vez, como resultado de los hallazgos y cotejos logrados, sea pertinente revisar el enfoque de formación permanente que reciben los directivos, con la yuxtaposición de un programa para mejorar habilidades para la autorregulación emocional o el manejo del estrés, con el fin de impulsar más a los líderes en un procesos de gestión, que por sí mismo lo expone a diversas situaciones de tensión, pero que para un buen desempeño desde la perspectiva del trabajo bien hecho, requiera estrategias de fortalecimiento y apoyo para el mismo bienestar de la persona, en este caso los directivos, que profesa la organización.

Figura 43. Capacidades cruciales de liderazgo y gestión, la administración de recursos humanos (directiva Tayana)



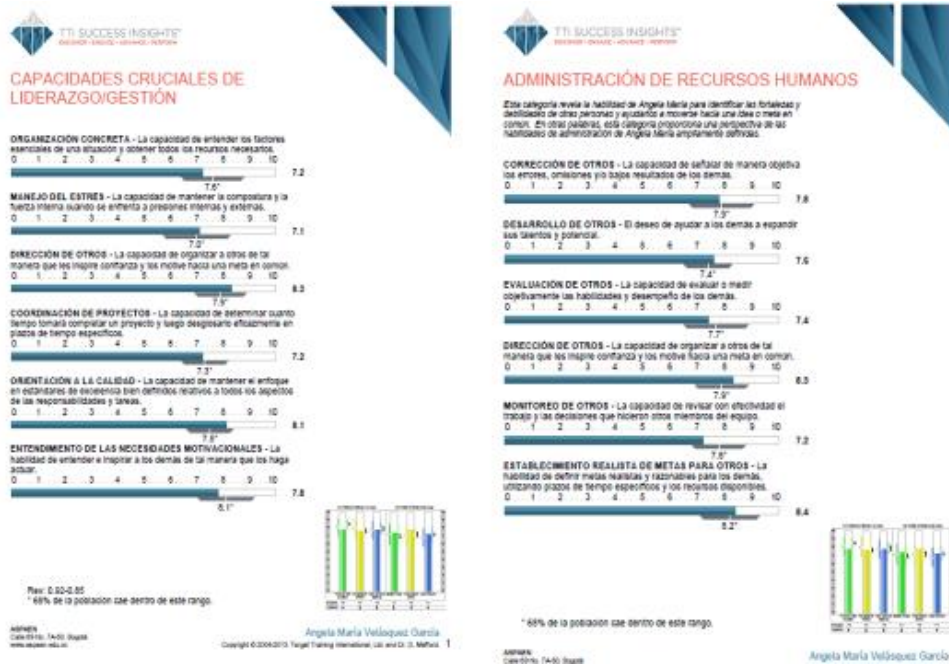
Fuente: Estudio del Perfil Directivo Business Counseling – 2015 (Aspaen, 2019)

Figura 44. Liderazgo a través del ejemplo y la inspiración a través de la excelencia (directiva Tayana)



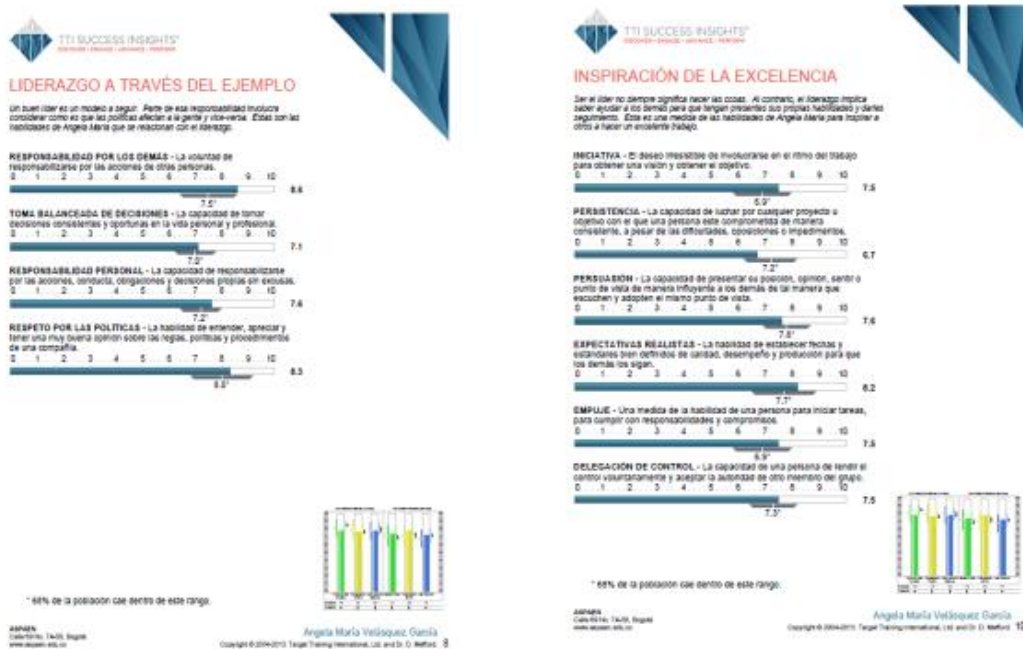
Fuente: Estudio del Perfil Directivo Business Counseling – 2015 (Aspaen, 2019)

Figura 45. Capacidades cruciales de liderazgo y gestión, la administración de recursos humanos (directiva Urapanes)



Fuente: Estudio del Perfil Directivo Business Counseling – 2015 (Aspaen, 2019)

Figura 46. Liderazgo a través del ejemplo y la inspiración a través de la excelencia (directiva Urapanes)



Fuente: Estudio del Perfil Directivo Business Counseling – 2015 (Aspaen, 2019)

Para realizar la triangulación de información, se recolectaron otros datos mediante observaciones realizadas y registradas en el diario de campo de diferentes situaciones y actividades laborales, como reuniones académicas, jornadas de inducción y reinducción entre otras, para ello se contó con el consentimiento informado de los participantes.

Con relación a los discursos, se encontró coherencia con los hallazgos de las entrevistas a profundidad y la caracterización del Ethos docente en las que prevalecen las virtudes humanas como base del desarrollo personal y como ejemplo en el liderazgo. Las directivas de ambas instituciones son percibidas como personas sensibles a su equipo de colaboradores, quienes están atentas a servir y ayudar, se acercan a las personas cuando las situaciones lo requieren. Por otra parte, se destaca en la toma de decisiones la capacidad de análisis y proyección considerando todas las perspectivas en la búsqueda de la verdad y beneficio institucional. Así mismo, en los colaboradores docentes se percibió una disposición al trabajo bien hecho, al servicio a los demás y al trabajo en equipo.

Los hallazgos de las observaciones corroboran que el estilo humanista y antropológico de la institución es preciso y evidente, y en mayor o menor medida cada persona busca hacerlo vida en su quehacer diario.

5.5 Hallazgo emergente:

Como un hallazgo emergente dentro de la presente investigación, se encontró que el líder directivo se ve abocado a un desgaste y manejo emocional profundo dado la complejidad y variedad de situaciones que a diario debe manejar y para las cuales debe estar preparado formado y dispuesto. Se requiere percibir, comprender, manejar y utilizar positivamente las emociones en los colaboradores. Para ello los directivos deben estar formados y tener las habilidades para: conocer al otro, ponerse en sus zapatos, liderarlo, desarrollarlo y potenciarlo.

6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados expuestos, se presentan en este apartado las consideraciones que se desprenden de los hallazgos, en función de los objetivos de investigación, del marco teórico y el estado del arte. El objetivo principal de la presente investigación consistió en indagar sobre la incidencia que tiene el liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y cuál es su influencia en la cultura institucional de las instituciones educativas Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes. Se presenta a continuación el correspondiente informe etnográfico en relación con cada objetivo específico, según la recomendación metodológica de Álvarez (2001), quien plantea la elaboración del informe en la etnografía escolar ha de ajustarse a la necesidad del investigador como integrante de la comunidad observada.

El primer objetivo fue el de describir el Ethos docente en las instituciones educativas Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes. Cabe recordar que Altarejos (1999) define el Ethos docente como "...carácter, modo de ser personal auto adquirido en el ejercicio cotidiano de la propia libertad". Por su parte, Sandoval (2015), basada en la definición de Townsend (2011), lo conceptualiza así: "El *Ethos* docente y del directivo-docente es el modo de ser que se va configurando en el educador y en el directivo por el ejercicio profesional, y que se manifiesta en su coherencia de vida, al ir dándose cuenta de que su trabajo le es de gran utilidad para avanzar en su propia humanización o crecimiento personal", se pudo corroborar que en ambas instituciones el Ethos está concebido como esa inclinación natural o adquirida para ser o actuar de determinada forma, y que hay una concepción clara de las virtudes y cualidades que en una institución ASPAEN deben configurar dicho Ethos en cada una de los docentes y colaboradores.

En consecuencia, el Ethos como objeto de estudio, en el marco de una institución educativa con un fuerte talante antropológico y que a la luz de los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad se descubre como un modo propio de ser y de actuar, en el cual se percibe la esencia del trabajo bien hecho, la alegría y la coherencia, como condiciones propias del trabajo en ASPAEN.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se evidencia que el actuar y quehacer del docente está naturalmente determinado por el carácter o Ethos Docente, según las virtudes básicas que establece Altarejos (1999), como constitutivas, fortaleza y templanza y las superiores: justicia y prudencia y de acuerdo con Rodríguez y Aguilera (2011), quienes plantean 5 cualidades éticas para la configuración del Ethos docente: competencia, compromiso, iniciativa, dedicación, y responsabilidad. Los resultados de la presente investigación guardan convergencia con el estudio realizado por Vargas (2015) quien también hace una caracterización del Ethos docente desde la óptica de Francisco Altarejos, para evidenciar la

perspectiva de los colaboradores del Colegio Lacordaire en Cali, Colombia, logrando evidenciar que los maestros distinguen en el desempeño de su labor y su gestión la importancia de estas competencias.

En efecto, otro de los hallazgos encontrados en el estudio demuestra que el personal docente se siente identificado con el perfil o Ethos del docente ASPAEN y que lo ha incorporado o se esmera por incorporarlo en su vida laboral, personal, y familiar, para hacer vida, los hábitos y virtudes que el mismo les aporta y exige. Manifiestan que se sienten valorados, agradecidos, identificados y orgullosos de pertenecer a ASPAEN. Las personas reconocen que tiene áreas de mejora y que la institución le proporciona los medios y herramientas para hacerlo. Por ello, en correspondencia, se esfuerzan en desarrollar una labor esmerada y con una mirada trascendente que contribuya a al bien de los alumnos, al bien de la institución y al bien del equipo de trabajo por encima de los intereses propios.

El trabajo sobre el fortalecimiento del Ethos docente se convierte en un elemento clave que se relaciona fuertemente con el liderazgo directivo y la cultura institucional. Es decir, el Ethos no se configura al azar, sino que está relacionado con el liderazgo de los directivos quienes están llamados a ser los primeros modelos de virtud humana. Así mismo, los colaboradores esperan que los líderes reflejen los valores de la cultura. Específicamente, en las instituciones participantes al ser parte de ASPAEN se evidencia que los colaboradores observan en sus líderes en el servicio, el trabajo bien hecho y la unidad de vida entre otros aspectos. Es decir que ser líder en una institución educativa en la cual se preconizan dichos principios conlleva para el líder la gran responsabilidad de tratar de encarnar dichas virtudes, ya que los colaboradores si observan el comportamiento ya esperan coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Cabe destacar en este punto las convergencias en los hallazgos de la presente investigación con los de Monsalve (2016), estudio del cual se tomó el instrumento de la entrevista para ser aplicado en el primer objetivo y cuyo objetivo principal fue identificar los elementos que configuran el Ethos profesional para fortalecer la institucionalidad, entre los hallazgos de dicho estudio se destaca que la investigación realizada permitió reconocer la importancia de fortalecer el Ethos profesional docente, desde las virtudes y las cualidades éticas.

El segundo objetivo específico apuntó a describir el liderazgo de los directivos de Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes, desde la perspectiva de los colaboradores. En concordancia con las proposiciones de Goldring quien define el liderazgo como “el proceso de influenciar a otros para lograr, por mutuo acuerdo, las metas de la organización” (Goldring et al., citado en Leithwood, 2009 p. 4) y Leithwood y Riehl, (2003, p. 79), quienes lo definen como el “ejercicio sobre creencias, valores y acciones de otros”. Se encuentra que desde ASPAEN y con un enfoque claramente antropológico el liderazgo es considerado como una labor loable, a través de la cual el directivo es responsable por el logro

de los objetivos institucionales y de potenciar su equipo de colaboradores, mediante su crecimiento y desarrollo personal, buscando siempre el bien de la institución y la comunidad educativa.

En la revisión documental se encontró que en los últimos años desde la Dirección Nacional se ha estructurado un modelo de competencias organizacionales, que configuran y representan lo que para Aspaen significa el liderazgo en el marco de un trabajo bien hecho, entre las cuales se destacan: el liderazgo, como ejemplo de unidad de vida; la capacidad de gestión, enfatizada en el cumplimiento de metas y tiempos; las habilidades comunicativas basada en la confianza y la asertividad; la capacidad de toma de decisiones estratégicas para la institución desde un pensamiento analítico y la búsqueda de eficiencias; la habilidad para dirigir y motivar a otros en su desarrollo personal y profesional. En consecuencia, se evidencia la conexión de la gestión directiva con los principios y fines antropológicos de la organización los cuales se centran en todo sentido en el desarrollo de la persona.

Por otra parte, en esta exploración documental también se encontró que los principios corporativos: Formación Humana y Espiritual de inspiración cristiana católica; Ambiente Educativo centrado en la persona sus virtudes, valores y diferencias buscando su mejoramiento personal; Unidad Formativa en la que los padres de familia son los primeros y principales formadores de sus hijos; Estilo de Gobierno fiel a sus principios fundacionales y basado en la confianza y el criterio; y por último, una cultura institucional cuya base son el trabajo bien hecho, la alegría derivada de la confianza entre las personas, el espíritu de servicio, y el mejoramiento personal continuo, guardan congruencia con su condición antropológica, y son enfáticos en la importancia que se asigna al valor trascendente de la persona, cuya formación requiere, no solamente de las competencias profesionales y humanas, sino también hacer vida los principios y valores que configuran los rasgos propios de los directivos y colaboradores ASPAEN.

Asimismo, las entrevistas a profundidad revelan que tanto los docentes como los directivos, conciben el liderazgo directivo como la guía que va mostrando el camino a seguir para el logro de los objetivos y metas propuestas, quien fortalece y potencia el equipo para realizar la labor bien hecha, quien motiva e inspira desde el ejemplo, por lo cual su quehacer fundamental debe responder al reto de que la comunidad educativa comprenda que su misión más importante es hacer vida todos los principios institucionales en los diferentes ámbitos y entornos en los que interactúan. Dentro de los análisis que hace Leithwood (2009) se confirma la importancia de la distribución del liderazgo y la mayor participación de los profesores en las decisiones para la conformación de una escuela más democrática, con un impacto sobre el mayor rendimiento escolar y sobre la calidad de la educación (Marks y Louis, citados en Leithwood 2009), al igual que el empoderamiento y elevación del compromiso y sentido de pertenencia a la institución por parte de los colaboradores, quienes se sienten tenidos en cuenta y con posibilidad de aportar al avance y progreso institucional, al mismo tiempo que con la sensación de ser valiosos y escuchados para la buena marcha de

los procesos para la consecución de metas comunes, esta misma perspectiva y necesidad por parte del equipo colaborador se evidencio en las entrevistas a profundidad donde expresan su deseo y necesidad de ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones. Todo esto apunta a la necesidad de asumir un tipo de liderazgo más democrático, o como lo señala Leithwood (2009), un liderazgo distribuido, que posibilita la participación en las decisiones por parte del equipo, como uno de los más efectivos para el logro de mejores resultados.

En este orden de ideas, se considera importante sugerir a ASPAEN, continuar implementando programas de formación constante a sus directivos, con miras a responder a los retos y necesidades que su labor les exige. Pero se hace ineludible establecer la diferencia y necesidad de formación en distintos aspectos profesional, humana, espiritual y emocional, dado que los directivos se ven abocados a afrontar situaciones, decisiones y dificultades que no sólo requieren de sus capacidades técnicas y profesionales sino que además les genera un desgaste y manejo emocional importante, para el cual deben estar igualmente preparados y dispuestos, a fin de otorgarles herramientas óptimas para desenvolverse eficientemente en las diferentes circunstancias y entornos que su labor requiera. La verdad y la realidad no pueden ser ajenas al líder, como lo señalan Polo y Llano (1997), desde el análisis de la antropología de la acción directiva: “si uno hace algo porque quiere, es un colaborador cuyos objetivos tienen un cierto grado de convergencia, lo que obliga también al directivo a que los objetivos sean compatibles” (p. 113). Esta compatibilización de los objetivos del líder se convierte en una dinámica de saber escuchar y saber relacionarse con la comunidad de dirigidos, de lograr una adecuada comunicación e informaciones asertivas y para esta labor debe ofrecerse apoyo, formación y capacitación al equipo directivo.

El tercer objetivo específico estaba enfocado en identificar el significado que asignan los colaboradores a la cultura institucional en los preescolares Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes. Teniendo presente la definición dada por Domingo (2000), la cultura institucional puede ser entendida como el conjunto de valores y costumbres que caracterizan una institución específica, o también como una “red sanguínea que lo impregna todo” (p. 101). Esta se parece a un ente omnipresente que cruza a toda la institución y lo hace en todas direcciones. Todos los temas laborales tratados en el día a día, dentro de la empresa, están relacionados con la cultura institucional, tanto los elementos explícitos manifestados en su misión y visión, como los elementos implícitos relacionados con las costumbres, comportamientos, valores, hábitos y formas de hacer las cosas en la cotidianidad por las personas de una determinada organización. En este sentido, adquiere importancia reconocer los significados que asignan los colaboradores a esos elementos culturales que influyen en su ser y quehacer diario, aspectos que se analizaron a través de las entrevistas a profundidad.

Es gratificante encontrar en los hallazgos de las entrevistas a profundidad, la convicción que muestran los colaboradores sobre la importancia de la coherencia y el trabajo bien hecho, como un estilo de vida, no solo sus encargos laborales, sino también en su vida personal y familiar, porque han entendido y apropiado el valor trascendente de la persona, de hacer bien las cosas, el ser, pensar y actuar en congruencia y servir a los demás con todo lo que se hace.

Un hallazgo de gran importancia se relaciona con el reconocimiento de dos aspectos específicos a los cuales los colaboradores sin excepción alguna otorgan una alta valoración dentro la cultura, el primero responde a la necesidad de una comunicación positiva y asertiva, mediante el servicio y compromiso del equipo en busca un bien común, la práctica de la escucha y el respeto por el otro, la solución de diferencias a través del diálogo respetuoso, brindar información verídica y oportuna la alegría permanente, que favorezcan una convivencia amistosa y un ambiente propicio para el desempeño de sus funciones, así como su bienestar laboral y emocional. Se refiere la comunicación como uno de los elementos más importantes e influyentes en la cultura institucional óptima y en un ambiente laboral sano y agradable. El segundo se relaciona con la toma de decisiones, en el que de manera generalizada se manifiesta la solicitud de los colaboradores de ser más escuchados y tenidos en cuenta, en cuanto a las decisiones que los afectan o involucran y en las cuales puedan ser partícipes del proceso decisorio y seguir empoderando a su equipo de trabajo, mediante la confianza y seguridad a las personas para que puedan gestionar muchas cosas por su propia iniciativa.

En este orden de ideas, los hallazgos mencionados son concordantes con lo planteado por Domingo (2000) quien afirma que “Aquello a lo que damos valor, apreciamos, premiamos, queremos, eso es lo que podemos decir que está más cerca de nuestros valores”. Según este planteamiento, todos estos valores que en ocasiones también son principios, tradiciones, normas o creencias son las que en conjunto van estableciendo la cultura institucional. (p. 102) Según lo anterior, se evidenció en los resultados de las entrevistas a profundidad, que ASPAEN Siempre ha tenido como una de sus prioridades fundamentales la formación y capacitación de sus colaboradores, con el compromiso en la mejora continua para avanzar dinámicamente en todos los procesos que se desarrollan en la institución. Este enfoque, es un valor diferencial de la cultura ASPAEN, que tiene una clara apuesta para que la formación y la educación sean agentes transformadores de la familia y la sociedad.

Conforme al diseño etnográfico elegido para el presente estudio, se desarrolló una revisión documental completa con miras a entender la cultura desde la perspectiva propia de la institución. Dentro del modelo de competencias ASPAEN tiene establecidas unas competencias organizacionales definidas como las habilidades y aptitudes que deben estar presentes en cada uno de los colaboradores, y que además permean la cultura institucional; entre ellas están: Trabajo bien hecho, el espíritu de confianza y servicio y la

autogestión responsable. Así mismo, en los hallazgos encontrados en las encuestas de satisfacción, se destacan especialmente el trabajo bien hecho y el espíritu de servicio como los aspectos de mayor importancia que se convierten en un sello de identidad institucional.

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, dentro del análisis de la cultura institucional, se consideró oportuno revisar las encuestas de satisfacción aplicada a los colaboradores ASPAEN en 2018, los resultados muestran coherencia con los hallazgos de las entrevistas a profundidad, en cuanto a la gestión de las directivas, la cual tuvo valoraciones en el rango de alto, estas percepciones, desde el punto de vista de todos los colaboradores, respaldan los hallazgos de las entrevistas a profundidad, lo que permite recoger una medida de percepción cuantitativa, que podría explicar el hecho de que en las entrevistas, la gestión de los líderes se considera coherente. Sin desconocer que toda gestión pueda tener aspectos de mejora que conduzcan a una mejor labor y a la búsqueda del trabajo bien hecho.

Los hallazgos mencionados anteriormente son divergentes con Ramírez y Rocha (2015), estudio que buscó caracterizar la cultura y clima institucional del Colegio Bravo Páez IED, conocer la percepción de los docentes sobre las dificultades latentes en el clima y cultura Institucional y las implicaciones de estas. Y cuyos resultados arrojaron que los principales elementos que afectan el clima y cultura institucional son: falta de trabajo en equipo, resistencia al cambio, carencia de proyectos de bienestar docente, y por último falta de liderazgo, muy en contraste con los elementos referidos en el presente estudio, como aspectos sujetos de mejora.

De igual manera, se presenta divergencia con Urzúa (2014) quien analizó el liderazgo y el clima organizacional a través de las observaciones de directivos y docentes de la escuela Villa San Ignacio en Santiago de Chile. En esta investigación a diferencia de los hallazgos del presente estudio, se encontró un liderazgo centrado en las normas y reglas, generando una cultura organizacional fuerte, en la que no se tiene en cuenta la opinión ni el desarrollo de las personas de la institución, los colaboradores perciben un ambiente de coacción para el cumplimiento del deber, lo que directamente afecta el clima organizacional, a nivel de la confianza y la motivación.

Finalmente, el cuarto objetivo específico se enfocó en analizar cómo se refleja en la cultura institucional el liderazgo directivo y el Ethos docente de Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes. Según lo planteado por León (2001) existen varios argumentos teóricos que explican la relación que hay entre la cultura y el liderazgo, por un lado, Lord y Maher, (citados por León 2001) argumentan que es mayor la influencia de la cultura sobre el liderazgo que, de manera inversa, por factores al interior de la cultura que influyen en mayor grado el tipo y estilo de liderazgo como son; la orientación al cambio y el grado de autonomía que disponga el líder. Sin embargo, por otra parte, están las perspectivas de Siehl,

(1985) y Lundberg, (1985, citados en León, 2001), que argumentan que el líder, transmite una serie de valores culturales de la organización durante el desempeño diario de sus funciones. Por último, se reseña una tercera posibilidad de relación entre la cultura organizacional y el liderazgo, y es una influencia mutua entre ambos. Una vez analizados los resultados de la presente investigación es evidente la congruencia con la posibilidad de una influencia mutua relación entre la cultura organizacional y el liderazgo, puesto que la institución como tal desde sus inicios posee una cultura llena de particularidades propias y únicas que la identifican, pero por otro lado el líder va imprimiendo y transmitiendo en la cultura unos profundos valores en el desempeño diario de sus funciones.

Este hallazgo cobra importancia al triangularlo con los resultados de las entrevistas a profundidad, porque de acuerdo a lo manifestado por docentes, directivos y demás colaboradores, cuando manifiestan que se ha logrado apropiarse y hacer vida los principios ASPAEN, por una parte a través de las jornadas de capacitación, formación e integración con todo el personal que labora en la institución, pero por otro lado gracias al ejemplo de vida del líder directivo que inspira y motiva y arrastra a la acción.

De igual manera, se encuentra una profunda conexión con los documentos institucionales que desde una condición antropológica, promulgan unos Principios Corporativos basados en la formación humana y espiritual de inspiración cristiana católica, un ambiente educativo centrado en la persona, la unidad formativa en la que los padres de familia son los primeros y principales formadores de sus hijos, un estilo de gobierno basado en la confianza y el criterio y por último, una cultura institucional cuya base son el trabajo bien hecho, la alegría derivada de la confianza entre las personas, el espíritu de servicio, y el mejoramiento personal continuo.

Para finalizar, se puede concluir que uno de los grandes aportes del estudio es la profunda introspección de las directivas de las instituciones participantes que, en su posición de investigadoras, encuentran en los hallazgos que arroja el estudio, importantes aspectos susceptibles de cambio, mejora y fortalecimiento para transformar su gestión de liderazgo, en una misión que trascienda, que genere cambios y movilice sus equipos. Es necesario fortalecer habilidades para una comunicación más asertiva, relaciones interpersonales que permitan reconocer necesidades y prioridades de tipo personal, familiar y laboral de cada colaborador, autogestión en distintos ámbitos, la inteligencia emocional y social que favorezcan la labor directiva.

Para finalizar, se puede concluir que el liderazgo existe y se ejerce desde las relaciones con otros, por ello el desarrollo de la presente investigación tuvo una profunda trascendencia e importancia que permitió a los investigadores entender cómo son percibidas como líderes y conocerse en el ejercicio del liderazgo a través de la percepción de sus colaboradores.

7 RECOMENDACIONES

Los hallazgos obtenidos en la presente etnografía pueden constituir el punto de partida de otros estudios complementarios que fortalezcan o amplíen los resultados obtenidos. De manera particular, se sugiere replicar este mismo estudio en otras instituciones ASPAEN con miras a obtener un conocimiento comparado de las perspectivas de los colaboradores y cultura de las instituciones, que seguramente, favorecerá espacios de reflexión y programas de mejora y fortalecimiento del desempeño laboral.

Dado que es evidente la necesidad de continuar fortaleciendo el Ethos profesional docente, el liderazgo y por ende la cultura institucional se recomienda continuar desarrollar programas y proyectos de formación antropológica para los colaboradores, que impacten su actuar. Una formación periódica y constante, crea dinámicas internas en cada persona que van sumando positivamente en la cultura de la institución, por lo tanto, es fundamental generar estrategias de modo que el fortalecimiento de la persona se convierta en un ejercicio permanente que permee la cotidianidad y se refleje en el logro de objetivos, en la mejora de la cultura y el ambiente laboral y sea percibido por las familias y el entorno institucional.

Es relevante anotar, que los resultados encontrados favorecen la comprensión de las dinámicas institucionales y permiten el reconocimiento de nuevas prácticas de gestión y liderazgo que pueden llegar a transformar y permear la cultura laboral y las relaciones interpersonales de manera profunda y positiva. Según la revisión de los documentos institucionales y el valioso aporte de los participantes, el liderazgo directivo está llamado a inspirar vidas y a trabajar en la atención, desarrollo y fortalecimiento de toda la comunidad educativa, conformado por colaboradores, alumnos y familias, a fin de impactar el entorno con miras a poner su grano de arena en la labor de transformar y recristianizar la sociedad y aunque de manera teórica esto se tiene muy interiorizado en la práctica las situaciones, la premura del tiempo y el día a día van dificultando y dilatando ciertas acciones que son base del proceso de gestión y liderazgo.

En este orden de ideas, conviene reconocer que todos los colaboradores necesitan un buen proceso de inducción y reinducción en cuanto a los principios y valores institucionales, en la profundidad del proyecto educativo y los principios antropológicos que lo inspiran, a fin de generar en ellos mayor identidad, sentido de pertenencia y compromiso, haciéndolos vida en los diferentes ámbitos, tanto dentro como fuera de la institución. De igual manera, en este punto cabe destacar que desde el área de desarrollo humano se tienen muy claros y estructurados los programas de inducción y formación, pero también hay que reconocer que en la dinámica educativa siempre se debe jugar con las situaciones inesperadas y la premura del tiempo, que con frecuencia modifican, acelerar o alteran las programaciones establecidas. El foco formativo, debe encauzarse hacia: el conocimiento de la dimensión antropológico que nos inspira, el fortalecimiento de

competencias emocionales, el desarrollo de habilidades para la comunicación asertiva, el autoconocimiento y la inteligencia emocional, entre otras. No solo los directivos y docentes requieren programas de formación, también los colaboradores de otras áreas requieren una formación integral, más aún cuando se ha encontrado que la dimensión antropológica contribuye a una buena cultura institucional y por ende al desarrollo del trabajo bien hecho y a la prestación de un mejor servicio. Es necesario, guiar a los colaboradores en la construcción y desarrollo de su proyecto de vida desde una mirada trascendente, entendiendo su misión y santificación a través del trabajo y el servicio a los demás, concibiéndose como parte de un todo que aporta y debe buscar el bien común.

Teniendo presentes los hallazgos obtenidos en el estudio, surge como prioridad tener un mayor acercamiento desde la dirección general hacia los miembros de la comunidad educativa, a través de la escucha activa, la interacción en espacios informales del día a día, escuchar a los docentes y colaboradores, interesarse por su familia, por sus aspiraciones y sueños, por sus necesidades e inquietudes. La escucha cercana de los colaboradores ha de ser considerada como una práctica fundamental de la acción directiva en las instituciones ASPAEN que tiene a la persona como centro y fin de su organización.

Es relevante, reconocer que lo que manifiestan los colaboradores en cuanto a sus intereses y necesidades para una mayor motivación y sentido de pertenencia son sencillos y genuinos, su interés primordial es ser tenidos en cuenta, ser partícipes de algunas decisiones y proyectos, ser reconocidos por el trabajo realizado y bien hecho, recibir estímulos verbales y un trato más cercano, que comunique a las personas su valía e importancia. Estas acciones pueden parecer un tanto complicadas e improcedentes, pero en la práctica pueden llegar a aumentar y mejorar el nivel de satisfacción de todos, generando cambios y transformaciones esenciales a nivel personal, institucional, familiar y social, que por ende permea positivamente toda la institución. En el mismo sentido, es recomendable generar mayores espacios de interacción, esparcimiento e integración entre el personal que labora en la institución, de manera que se fortalezcan los lazos de amistad, y compañerismo, se facilite el conocimiento del otro, más allá de lo laboral.

Por último, los hallazgos de esta investigación pueden ser útiles para motivar e inspirar otras investigaciones que busque impactar los procesos de liderazgo y gestión educativa con miras a una transformación de la sociedad y la persona desde un sentido trascendente y antropológico.

Teniendo en cuenta el hallazgo emergente encontrado, que revela que el líder directivo es un referente importante para la transformación del Ethos docente, y que además se ve abocado a un desgaste emocional, los directivos deben estar formados y tener las habilidades para: conocer al otro, liderarlo, desarrollarlo y potenciarlo, lo cual implica percibir, comprender, manejar y utilizar positivamente las emociones en los colaboradores. Se encuentra conveniente y pertinente rescatar y revivir el manejo del Acuerdo, como

instrumentos formativo propio de Aspaen, y el *Coaching*, como herramienta para el relacionamiento entre directivos y colaboradores, para favorecer la formación humana, el fortalecimiento de virtudes, para poner por obra los objetivos propuestos, con el desarrollo y fortalecimiento del Ethos docente y la cultura institucional.

8 NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

Una vez terminado el proceso investigativo y a partir de los hallazgos obtenidos en el análisis de datos, las conclusiones y recomendaciones, surten nuevos interrogantes de investigación, que ameritan ser explorados para futuros estudios que complementen los hallazgos obtenidos en relación con la cultura institucional, el liderazgo y el Ethos docente, abordado desde nuevas perspectivas y que desbordan los objetivos de la presente investigación y exceden la capacidad operativa, y que por lo tanto se propone para un estudio posterior.

En este sentido, sería muy potente y relevante desarrollar este mismo estudio en otros colegios o preescolares ASPAEN en Colombia, con el propósito de determinar si los resultados encontrados son particulares de las instituciones Aspaen Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes o si por el contrario se presenta en otras instituciones ASPAEN. Siendo así, es significativo enfatizar que este estudio puede aportar a la Dirección Ejecutiva, información reveladora sobre aspectos profundos que afectan emocionalmente a sus directivos y que influyen en sus resultados de gestión y liderazgo, en consecuencia, estos hallazgos llevarían a generar herramientas de fortalecimiento del liderazgo y de manejo de las emociones que beneficien la formación y desempeño de las directivas.

De igual manera, otro estudio, sería evaluar el liderazgo y la cultura institucional desde la perspectiva de los padres de familia, con lo cual se ampliaría la visión adquirida en este trabajo de investigación, a fin de analizar nuevas estrategias encaminadas a la mejora institucional para la prestación de un mejor servicio a toda la comunidad educativa. Finalmente, las familias son nuestros clientes y mucho de lo que se haga desde la dirección fidelizará o no a las familias actuales y atraerá o no a nuevas familias.

En ese mismo sentido, otra posible investigación tiene que ver con la influencia del liderazgo directivo en la atracción de nuevas familias y alumnos a la institución y la percepción de la calidad educativa que hay en las familias. Sería conveniente identificar las percepciones de la comunidad educativa e identificar los factores sujetos de mejora que redunden en una mayor demanda del servicio educativo.

Adicionalmente, se propone como un nuevo tópico de investigación para futuros estudios en los colegios y preescolares identificar los factores determinantes o asociados del liderazgo que influyen en la cultura institucional, o incluso describir el liderazgo desde escalas o categorías que permitan una descripción más profunda del mismo.

9 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Dada la amplitud y extensión de la presente investigación se tuvo como limitación el tiempo, teniendo en cuenta por una parte que el estudio se concibió para ser desarrollado en dos instituciones Aspaen Preescolar Tayana (Cali) y Aspaen Preescolar Urapanes (Manizales) y por otra parte que para el logro de los cuatro objetivos específicos propuestos, se definieron diferentes técnicas (observación y revisión documental) e instrumentos de recolección de información (encuesta y entrevista a profundidad) cuya aplicación y desarrollo se hizo extensa y dispendiosa. Sin embargo, a pesar de dichas condiciones se dio cumplimiento a todo lo inicialmente propuesto.

De igual manera, considerando que la aplicación de los instrumentos de investigación, respuestas e intervenciones de los participantes pudieran verse afectadas, dado que las investigadoras son las directivas de cada una de las instituciones sujetos de estudio, se determinó que el trabajo de campo se realizara de manera invertida, es decir en la institución contraria a la que cada investigadora labora como directora, a fin de minimizar y evitar sesgos e influencias y así poder lograr unos resultados más objetivos y transparentes.

REFERENCIAS

- Altarejos, F. e. (1999). *El Ethos Docente: una propuesta deontológica*. Madrid: Ariel.
- Angulo. (2016). El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional. *Universidad Pontificia Católica del Ecuador*. Esmeraldas, Ecuador.
- Aspaen. (2015). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá.
- Avila, Y., Medina, J., & Castillo, S. (2016). Influencia de de los valores como elementos de la cultura en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, desde la dimensión individualismovs colectivismo de Hosftede en tres instituciones educativas de Bogotá. *Tesis de maestría*. Bogotá, Colombia.
- Baquero, A., & Rodriguez, G. (2016). Propuesta para fortalecer el liderazgo directivo en dos instituciones oficiales de Bogotá. *Tesis de maestría*. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Barragán, R. (2015). Configuración del Ethos profesional del directivo. *Tesis de Maestría*. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Barrera, E. (2013). *Un directivo bañado en oro. Un humanista ejemplar*. (U. d. Sabana, Ed.) Chía, Colombia: Inalde Bussiness School.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas Año 4 - No 8*(No 8 , Julio/Diciembre 2016). Obtenido de <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Catholic.Net. (2 de octubre de 2018). *Catholic.Net*. Obtenido de <http://es.catholic.net/op/articulos/2585/cat/69/las-virtudes-morales-o-cardinales.html>
- Cháves, E., Fernández, N., & Andrade, R. (2016). Comunicación directiva en el clima institucional. La Comunicación asertiva de las decisiones directivas: Una estrategia de fortalecimiento del clima institucional. . *Tesis*. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Córdoba, C., Díaz, S., Vanegas, A., & Báez, J. (2015). Las competencias del directivo docente en la gerencia educativa. *Tesis*. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Cortés, A. (2004). Estilos de Liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(106).
- Creswell, J. W. (2008). *Investigación cualitativa y diseño investigativo*. SAGE. Publications.

- Domingo, J. (2000). (1.-1. Revista Ciencia y Cultura (8), Ed.) Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200011&lng=es&tlng=es.
- Esteve, J. (2004). Bienestar y Salud Docente: La ambivalencia de la profesión docente. Malestar y bienestar en el ejercicio de la enseñanza. *PRELAC* , 217.
- Esteve, J. (2005). El oficio docente. *TENTI FANFANI, E.* Siglo XXI Identidad y desafíos de la condición docente. IVG 2009 / JCC 16-03-09.
- Gómez, B., Pedraza, Rincón, A., & Piñeros, G. (2017). Propuesta de Coaching Ontológico para potencializar el Ethos docente en los colegios Gimnasio del Nortey Fabio Lozano Somonelli I.E.D. *Tesis Facultad de Educación Universidad de La Sabana*. Chía, Colombia.
- Grajales, M. A. (2019). Cultura institucional y calidad educativa: una aproximación etnográfica desde los significados construidos por los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, Sede Chapinero. Bogotá.
- Henaó, M. (2015). El Ethos Docente como factor de Mejoramiento Institucional: El Caso del Colegio Eduardo Santos. . *Tesis*. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Hernández, R., C, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Bogota: Editorial McGraw Hill.
- Herrera, M. (2016). Configuradores Motivacionales en los Directivos Docentes Mandelistas para la Ejecución del Liderazgo. *tesis*. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Larios, A. (2016). Liderazgo de un Director Exitoso. El Caso de un Director del Nivel Preescolar en el Estado de Guanajuato. *Tesis*. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Leithwood, K. (2007). What we know about educational leadership. *In Intelligent Leadership (p. 41-66)*. Springer, Dordrecht.
- Leithwood, K. (2009). Cómo liderar nuestras escuelas. Aportes desde la investigación. Fundación Chile.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). What we Know About Successful School Leadership. Philadelphia, PA: Laboratory for student success. Temple University.
- León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. (C. O. Madrid, Ed.) *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2),

- 155-172. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550002.pdf>
- Llanos, M., Pacheco, M., E, R., Coello, F., & Armas, Y. (2016). *La Cultura Organizacional- Eje de Acción de la Gestión Humana*. Universidad Ecotec, Samborondón – Ecuador Departamento de Publicaciones Coedición ISBN 978-9942-960-16-0.
- López, J., & Sánchez, M. (2004). La cultura institucional. Organización y gestión de centros educativos. 123-159. Recuperado el 27 de septiembre de 2018, de Google Académico
- Lucas, A., García, P. , & Llano, S. (2013). *Sociología de la Organizaciones, Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Madrid: Editorial Fragua, Colección Biblioteca de Ciencias de la Comunicación. Recuperado el 27 de septiembre de 2018, de <http://www.ogasun.ejgv.euskadi.eus/r51->
- Lupano, M., & Castro, A. (2013). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Obtenido de www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf.
- Mamani, P. (2014). Los estilos de liderazgo de los directores y su incidencia en la motivación del personal docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva, Tacna.
- Mari., B. &. (2010). Propuesta de Análisis fenomenológico. *UT. Revista de Ciències de l'Educatió*, Pag. 113-133. Obtenido de <http://pedagogia.fcep. urv.cat/revistaut>
- Mazabel, J., Jiménez, L., & López, R. (2015). Caracterización del Ethos docente en tres instituciones educativas del Distrito Capital. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Mercado, A. (Noviembre de 2010). Ethos del filósofo de la naturaleza en un contexto de renovación. *Eikasia – Revista Filosófica, Revista bimestral - ISSN 1885-5679*(año VI, No. 35). Recuperado el 2018 de septiembre de 2018, de <http://www.revistadefilosofia.com>
- Molero, F. (2002). *Cultura y Liderazgo. Una relación multifacética*. Boletín de Psicología No 76.
- Monsalve, J. (2016). Recuperación de la institucionalidad desde la configuración del Ethos profesional docente. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2017). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica*. Madrid - España: Bravo Murillo.

- Parra, J. (2016). *as Competencias Laborales Generales como configuradoras de Ethos Personal, Equilibrio Entre Racionalidad Instrumental y Racionalidad Práctica*. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Pieper, J. (2010). *Las Virtudes Fundamentales*. (E. R. S.A., Ed.) *Edición electrónica Morgan Editores Trinidad y Tobago* 3, 12-13.
- Polo, L., & Llano, C. (1997). (M. C. Unión Editorial, Ed.) Recuperado el 14 de abril de 2018, de <http://es.slideshare.net/maevenana/antropologa-de-la-accin-directiva>
- Porras, N. (2009). Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la Psicología. *Tesis Psicológica*(4), 36-51. Recuperado el 27 de septiembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/1390/139013586004.pdf>
- Robbins, P. , & Judge, A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Rocha, & Ramírez. (2015). *Gestión Directiva, un aporte al mejoramiento del Clima y Cultura Institucional del Colegio Bravo Páez IED*. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Latinoamericano Argentina*, 12, 26. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>
- Rodríguez, S., & Aguilera, J. (2011). Cualidades éticas del Ethos (εθς) profesional. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/xiv/rodriguez_alfredo_et_al.pdf
- Sánchez, J. (2015). Ethos profesional del psicólogo: entre el deber-ser y la responsabilidad prudencial. *Perspectivas En Psicología*(12(3)), 44–49. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5294253.pdf>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=5294253>
- Sandoval, L. (2008). *Institución Educativa y Empresa, dos instituciones humanas distintas*. (2008 ed.). (U. d. Sabana, Ed.) Chía, Colombia: Ediciones Universidad de Navarra.
- Sandoval, L. (2015). Una Experiencia Innovadora En La Formación de Directivos Escolares En Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 135-156.

- Schein, H. E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo – Una visión dinámica* (Primera Edición ed.). Plaza & Janes Editores S.A.
- Tierradentro, L. (2018). Propuesta de fidelización de los colaboradores de Aspaen Gimnasio La Fragua. Tesis de grado, Universidad de la Sabana. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Urzúa. (2014). La incidencia del liderazgo sobre el clima organizacional en la escuela Villa San Ignacio. . Santiago de Chile, Chile: Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Educación.
- Vallejo, D. (2016). El Ethos profesional del directivo docente – coordinador en el Colegio Germán Arciniegas IED. Tesis de maestría. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Vargas, H. (2015). Ethos Docente en el Colegio Lacordaire. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Vázquez, S., Bernal, J., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

ANEXOS

Anexo A. Invitación participación en el estudio- Dirección Ejecutiva de Aspaen



Bogotá, Mayo 13 de 2019

Doctor
ARMANDO GÓMEZ CORREA
 Director Ejecutivo
 ASPAEN
 Bogotá.

Estimado Dr. Gómez:

Reciba un cordial saludo.

Para el desarrollo del trabajo de grado de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas (MADGIE), de la Universidad de La Sabana, adelantamos el proyecto de investigación titulado: "INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES".

El estudio tiene la finalidad analizar la incidencia del liderazgo directivo en la consolidación del ethos docente y su influencia en la cultura institucional en Aspaen Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes.

La participación es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte final de la investigación será socializado con la Institución oportunamente. Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes al siguiente correo: angelarube@unisabana.edu.co o comunicarse a los siguientes teléfonos en la Facultad de Educación: 861-5555 ext. 2245-2241.

Cordialmente,

ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO
 3227790480
angelarube@unisabana.edu.co
 Asesora del Proyecto

ANGELA MARÍA VELÁSQUEZ

CATALINA RUEDA SÁIZ

Recibido



Bogotá, 7 de Octubre de 2018

Doctor
JAVIER MOJICA SÁNCHEZ
Director ASPAEN
Bogotá.

Estimado Dr. Mojica:

Reciba un cordial saludo.

Dentro de nuestro proyecto de investigación de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana, que adelantamos actualmente sobre “La importancia del liderazgo directivo en la conformación de un ethos docente y la consolidación de una cultura institucional en los Preescolares Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes”, para poder potenciar los programas y rutas de formación docente que puedan ayudar en la consecución de mejoras sustanciales en la calidad educativa y en la consolidación de un equipo de trabajo que potencie las posibilidades de cada uno de nuestras instituciones, queremos solicitar a Ud. la autorización para poder realizar esta investigación con la realización de entrevistas a profundidad y grupos focales con personal docente, administrativo y directivo. Esperamos que la presente investigación pueda también ser una herramienta de utilidad para la reflexión en otros centros educativos y su aplicación en las rutas de formación docente y la promoción del desarrollo de virtudes en la comunidad educativa.

Los hallazgos de esta investigación de carácter cualitativo posibilitarán una reflexión profunda de las directivas y de la comunidad educativa en torno a la importancia de la conformación de un ethos docente, las características del liderazgo directivo y la cultura organizacional para la consolidación de un círculo virtuoso en el fortalecimiento institucional y la calidad educativa.

La participación es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte

final de la investigación será socializado con nuestro Comité Directivo y con quien Ud. considere oportuno en la Dirección Nacional de Aspaen.

Cordialmente,



ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO

322 7008141

angelarube@unisabana.edu.co

Asesora del Proyecto

Anexo B. Respuesta enviada por Aspaen

Bogotá, 14 de Mayo de 2019



Investigadoras:

Mg. ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO
CLAUDIA LILIANA SILVA ORTIZ
Asesoras del Proyecto

CATALINA RUEDA SÁIZ
ANGELA MARÍA VELÁSQUEZ
Investigadoras Principales

Maestría en Dirección y Gestión Instituciones Educativas.
Universidad de La Sabana.

Se me ha informado que la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana me ha invitado a participar en el estudio "INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES".

Además, se me ha explicado que la investigación tiene como finalidad Indagar sobre la incidencia que tiene el liderazgo directivo en la consolidación del ethos docente y cuál es su influencia en la cultura institucional de Aspaen Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes.

Yo, **ARMANDO GÓMEZ CORREA** en mi calidad de Director Ejecutivo de ASPAEN, con jurisdicción sobre los ASPAEN MATERNAL Y PREESCOLAR TAYANA Y ASPAEN MATERNAL Y PREESCOLAR URAPANES, una vez informado sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo continuar con la participación de los preescolares en esta investigación.

Adicionalmente se me informó que:

- La participación de los Preescolares en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación, sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de la institución.

- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la Universidad de la Sabana, bajo la responsabilidad de las investigadoras.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas u otras instituciones educativas.
- Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma: _____

ARMANDO GÓMEZ CORREA

C.C. 79.506.358 de Bogotá

Aspaen

C O L O M B I A

Bogotá, 10 de octubre de 2018

Investigadoras:

Mg. ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO

CLAUDIA LILIANA SILVA ORTIZ

Asesoras del Proyecto.

CATALINA RUEDA SÁIZ

ANGELA MARÍA VELÁSQUEZ

Investigadoras Principales

Maestría en Dirección y Gestión Instituciones Educativas.

Universidad de La Sabana.

Se me ha informado que la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana me ha invitado a participar en el estudio "INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES".

Además, se me ha explicado que la investigación tiene como finalidad Indagar sobre la incidencia que tiene el liderazgo directivo en la consolidación del ethos docente y cuál es su influencia en la cultura institucional de Aspaen Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes.

Yo, **JAVIER MOJICA SÁNCHEZ** en mi calidad de Director Ejecutivo de ASPAEN, con jurisdicción sobre los ASPAEN MATERNAL Y PREESCOLAR TAYANA Y ASPAEN MATERNAL Y PREESCOLAR URAPANES, una vez informado sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación de los preescolares.

Adicionalmente se me informó que:

Un buen comienzo para un buen futuro

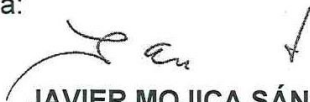
Calle 69 No. 7 A - 50 • PBX +57 1 217 7590 • Bogotá, Colombia • www.aspaen.edu.co

Aspaen

C O L O M B I A

- La participación de los Preescolares en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación, sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de la institución.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la Universidad de la Sabana, bajo la responsabilidad de las investigadoras.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas u otras instituciones educativas.
- Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma:



JAVIER MOJICA SÁNCHEZ

C.C. 19.264.701

Anexo C. Solicitud autorización uso del instrumento

Chía, abril 20 de 2019

Doctoras

Claudia Fernanda Monroy Guerrero

Jenny Monsalve Ramírez

Magísteres en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Estimadas doctoras:

Dentro de la formación de maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana, nosotras Catalina Rueda Sáiz y Ángela María Velásquez García bajo la Asesoría de la Dra. Ángela María Rubiano Bello, estamos realizando nuestro trabajo de grado titulado: ***“Incidencia del liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y su influencia en la cultura institucional en las instituciones educativas Aspaen Preescolar y Maternal Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes”***

Es de nuestro interés para el trabajo de campo de esta investigación, poder hacer uso del instrumento de investigación elaborado por ustedes en su tesis de grado ***“Recuperación de la institucionalidad desde la Configuración del Ethos profesional docente”***. El objetivo de esta petición es que podamos retomar y aplicar dicho instrumento a nuestra muestra de investigación.

Es importante señalar que cumpliremos con todos los protocolos de citación y referenciación, que nos permita dar el correcto uso y manejo de propiedad intelectual de su trabajo.

Sin otro particular y esperando una buena acogida, quedamos a la espera de su respuesta.

Cordialmente,


Catalina Rueda Sáiz

Investigadora Auxiliar

catarusa@unisabana.edu.co

Cel. 315 5774580


Ángela María Velásquez García

Investigadora Auxiliar

angelavega@unisabana.edu.co

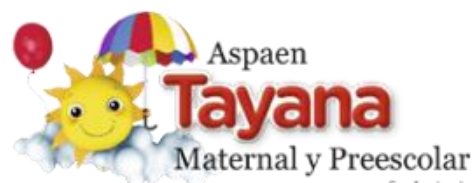
Cel. 310 4358977


Ángela María Rubiano Bello

Investigadora Principal

angelarube@unisabana.edu.co

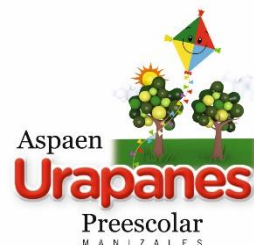
Cel. 322 7008141

Anexo D. Autorización aplicación del instrumento en Tayana**LA SUSCRITA DIRECTORA GENERAL DE ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL
TAYANA AUTORIZA**

La aplicación de la encuesta a docentes con el objetivo de describir el Ethos docente y el desarrollo de las entrevistas a profundidad aplicadas a una muestra de los colaboradores de la institución para conocer cómo perciben el liderazgo directivo y que significado le dan a la cultura institucional, en el marco de la investigación titulada **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES**, realizada por Catalina Rueda Sáiz y Catalina Rueda Sáiz y Ángela María Velásquez García bajo la Asesoría de la Dra. Ángela María Rubiano Bello bajo la Asesoría de la Dra. Ángela María Rubiano Bello.

En constancia se firma a los ____ días del mes de _____ de 2019.

Catalina Rueda Sáiz
CATALINA RUEDA SÁIZ
Directora General

Anexo E. Autorización de aplicación instrumento Urapanes**LA SUSCRITA DIRECTORA GENERAL DE ASPAEN PREESCOLAR URAPANES****AUTORIZA**

La aplicación de la encuesta a docentes con el objetivo de describir el Ethos docente y el desarrollo de las entrevistas a profundidad aplicadas a una muestra de los colaboradores de la institución para conocer cómo perciben el liderazgo directivo y que significado le dan a la cultura institucional, en el marco de la investigación titulada **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES**, realizada por Catalina Rueda Sáiz y Catalina Rueda Sáiz y Ángela María Velásquez García bajo la Asesoría de la Dra. Ángela María Rubiano Bello bajo la Asesoría de la Dra. Ángela María Rubiano Bello.

En constancia se firma a los ____ días del mes de _____ de 2019.


ÁNGELA MARÍA VELÁSQUEZ GARCÍA
Directora General

Anexo F. Consentimiento informado para cuestionario evaluación Ethos docente



Universidad de
La Sabana

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS
DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y
ASPAEN PREESCOLAR URAPANES**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado Colaborador Aspaen:

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto titulado: ***“INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES”***. En este estudio nos proponemos resolver el siguiente interrogante: ¿Cuál es la incidencia que tiene el liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y cuál es su influencia en la cultura institucional de las instituciones educativas Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes?.

Es conveniente señalar que los hallazgos de esta investigación se constituyen en un aporte para mejoras en el liderazgo directivo y la cultura institucional de las instituciones sujeto de estudio y demás instituciones Aspaen. Con el fin de reunir información se realizarán entrevistas personalizadas las cuales serán grabadas para asegurar el aprovechamiento de los datos.

Los resultados de las entrevistas se recopilarán en un informe final que constituye el insumo para responder a los objetivos de la investigación, por lo tanto, toda la información que provenga de usted será tratada de manera confidencial para lo cual se omitirán los nombres de los participantes.

Para el estudio tiene una gran importancia que usted pueda participar, por ello le solicitamos muy atentamente su autorización para entrevistarle y emplear los datos recolectados. En caso afirmativo, favor completar la información y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud o de requerir aclaración acerca de los procesos propios de nuestro proyecto.

Agradecemos su gentil información.


Catalina Rueda Sáiz

Investigadora Auxiliar

catarusa@unisabana.edu.co

Cel. 315 5774580


Ángela María Velásquez García

Investigadora Auxiliar

angelavega@unisabana.edu.co

Cel. 310 4358977


Ángela María Rubiano Bello

Investigadora Principal

angelarube@unisabana.edu.co

Cel. 322 7008141

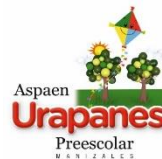
MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado con CC _____ de _____ ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar en el estudio y manifiesto que he leído y comprendido el objetivo del estudio

FIRMA: _____

FECHA: _____

Anexo G. Cuestionario evaluación Ethos docente



CUESTIONARIO A DOCENTES - Adaptación de Monsalve y Monroy (2016)

Para utilizar este cuestionario, por favor, lea cada una de las afirmaciones y marque en la casilla correspondiente con el valor que usted considere que representa con mayor aproximación lo que sucede en su situación laboral actual.

No estoy nada de acuerdo con lo afirmado en esta cuestión	Nunca	1
Estoy algo de acuerdo con lo expresado en esa frase	Alguna vez	2
Estoy bastante de acuerdo afirmado en ese punto	Bastantes veces	3
Totalmente de acuerdo con lo manifestado en esta cuestión	Siempre	4

DOCENTE (DIRECTORA DE GRUPO, AUXILIAR, ESPECIAL): _____

1	Mis actos ante la adversidad centran mi atención en el bien.	1	2	3	4
2	Me esfuerzo habitualmente en realizar las pequeñas cosas de cada día con cuidado y con cariño	1	2	3	4
3	Tomo decisiones con iniciativa para hacer cosas de valor para mis estudiantes	1	2	3	4
4	Me esfuerzo por no dejarme acostumbrar a lo que está mal	1	2	3	4
5	Acepto las consecuencias de una decisión buscando el crecimiento personal de mis estudiantes	1	2	3	4
6	Comprendo que mis acciones tienen oportunidades de mejora	1	2	3	4
7	Mis actos son coherentes con mi sentir y su obrar	1	2	3	4
8	A pesar de las actitudes de mis estudiantes no me irrito con facilidad	1	2	3	4
9	Ante situaciones difíciles siempre tengo el dominio y enfoco mis energías en la consecución del fin	1	2	3	4
10	Soy coherente con lo que pienso, digo y hago alineado con mis principios y valores	1	2	3	4
11	Reconozco los derechos de las personas con quienes me relaciono.	1	2	3	4
12	Analizo cada situación con objetividad para actuar de forma justa.	1	2	3	4
13	Soy asertivo en la solución de conflictos escolares.	1	2	3	4
14	Promuevo el respeto orientada al bien común	1	2	3	4
15	Logro establecer acuerdos con diferentes miembros de la comunidad educativa, con mi equipo de trabajo para que cada miembro cumpla con lo acordado	1	2	3	4
16	Estoy atento y dispuesto a escuchar para comprender al otro.	1	2	3	4
17	Sé distinguir entre lo que es importante y lo que es secundario en el colegio	1	2	3	4
18	Reflexiono sobre qué criterios debo utilizar para enjuiciar una situación	1	2	3	4
19	Habitualmente tomo decisiones que se relacionan más con el bien de mis estudiantes	1	2	3	4

20	Compruebo la fiabilidad de mis fuentes de información antes de aceptar la información aportada	1	2	3	4
21	He asumido plenamente la responsabilidad de ser educador	1	2	3	4
22	Vivo la responsabilidad rindiendo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí	1	2	3	4
23	Asumo las consecuencias negativas de mis acciones equivocadas	1	2	3	4
24	Ayudo a los estudiantes a darse cuenta de las decisiones que toman, de tal forma que puedan asumir consecuencias de las mismas, acorde a su edad.	1	2	3	4
25	Me comprometo con los valores y con las personas que dependen de mí buscando el bien	1	2	3	4
26	Realizo una enseñanza integral, propiciando el hallazgo de conexiones entre mi asignatura, el plan de estudios y los intereses de mis estudiantes.	1	2	3	4
27	Disfruto y gozo a plenitud mi labor Docente.	1	2	3	4
28	Entiendo de manera clara y oportuna los objetivos y competencias que la actividad académica supone.	1	2	3	4
29	Interactúo con los diversos actores del proceso educativo en particular con mis estudiantes.	1	2	3	4
30	Busco permanentemente incorporar nuevos conocimientos, prácticas pedagógicas y metodologías de enseñanza - aprendizaje para el desarrollo de procesos educativos de calidad.	1	2	3	4
31	Identifico oportunidades para generar iniciativas y buscar permanentemente nuevos conocimientos.	1	2	3	4
32	Manifiesto mis opiniones de forma asertiva.	1	2	3	4
33	Tomo la iniciativa y paso a la acción.	1	2	3	4
34	Actúo con decisión para conseguir las metas propuestas.	1	2	3	4
35	Transformo los problemas en oportunidades para aprender y cambiar.	1	2	3	4
36	Cumplo con los compromisos adquiridos, aunque generen más esfuerzo y dedicación.	1	2	3	4
37	Me esfuerzo siempre por mejorar todo lo que me rodea.	1	2	3	4
38	Persevero en la realización de mis actividades a pesar de las dificultades.	1	2	3	4
39	Me caracterizo por mi puntualidad en las actividades con las cuales me he comprometido.	1	2	3	4
40	Respeto las normas y reglamentos establecidos por la institución y la SED respecto a mi labor docente.	1	2	3	4
41	Motivo e inspiro a mis estudiantes en sus ánimos de estudio, desarrollo personal y profesional.	1	2	3	4
42	Reservo tiempo necesario para la atención y orientación de mis estudiantes.	1	2	3	4
43	Implemento rutinas eficaces que aseguren un aprendizaje máximo en mis estudiantes.	1	2	3	4
44	Aplico técnicas y procedimientos pedagógicos concordantes con los diversos estilos de aprendizaje de mis estudiantes.	1	2	3	4
45	Dedico tiempo para pensar y organizar mis clases en beneficio de mis estudiantes.	1	2	3	4

Muchas gracias por su colaboración

Atentamente,

CATALINA RUEDA SÁIZ

ANGELA MARÍA VELÁSQUEZ GARCÍA

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Anexo H. Consentimiento informado para entrevista a profundidad



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Respetada _____

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto titulado: **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES**. En este estudio nos proponemos resolver el siguiente interrogante ¿Qué incidencia tiene el liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y cuál es su influencia en la cultura institucional de las instituciones educativas Aspaen Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes?

Es conveniente señalar que los hallazgos de esta investigación se constituyen en un aporte para los preescolares de Aspaen. Con el fin de reunir información se realizarán entrevistas personalizadas, las cuales serán grabadas para asegurar el aprovechamiento de los datos.

Los resultados de las entrevistas se recopilarán en un informe final que constituye el insumo para responder a los objetivos de la investigación, por lo tanto, toda la información que provenga de usted será tratada de manera confidencial, para lo cual se omitirán los nombres de los participantes.

Atentamente, solicitamos su autorización para entrevistarle y emplear los datos recolectados. En caso afirmativo, favor completar la información y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Para el estudio, tiene una gran importancia que usted pueda participar en esta investigación y le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud o de requerir aclaración acerca de los procesos propios de nuestro proyecto.

Agradecemos su gentil información.

Ángela María Rubiano
angelarube@unisabana.edu.co
Asesora de Investigación

Catalina Rueda Sáiz
catalinarusa@unisabana.edu.co
Investigadoras Principales

Ángela María Velásquez García
angelavega@unisabana.edu.co

MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificada con C.C. No.
_____ de _____, ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar en el
estudio y manifiesto que he leído y comprendido el objetivo del estudio

FIRMA: _____

FECHA: _____

Anexo I. Entrevista a profundidad



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD ASPAEN MATERNAL Y PREESCOLAR TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: Catalina Rueda Sáiz, Ángela María Velásquez García, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a: Docentes, administrativas y directivas y personal de servicios generales de Aspaen Maternal y Preescolar Tayana. _____

Objetivos de la entrevista a profundidad:

1. Explorar cómo perciben los colaboradores el liderazgo de los directivos de Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes.
2. Explorar el significado que asignan los colaboradores a la cultura institucional en los preescolares Aspaen Maternal y Preescolar Tayana y Aspaen Preescolar Urapanes

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante

Nombre: _____

Formación Académica: _____

Cargo que desempeña en la institución y tiempo en este cargo: _____

Tiempo total en la institución _____

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Fin de la entrevista. Gracias por tu participación.

PREGUNTAS ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

1. ¿Para usted qué es unidad o coherencia de vida? De algunos ejemplos.
2. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que su jefe inmediato es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?
3. ¿Describa algunos ejemplos en los que usted observa que la directora general es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchando para ser una mejor persona?
4. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en su jefe inmediato como líder en Aspaen?
5. En relación con el liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué cree que se puede fortalecer en la directora general como líder en Aspaen?
6. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en su jefe inmediato, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?
7. ¿Qué habilidades/elementos reconoce usted en la directora general, para el manejo del tiempo, energía y talento en el logro de las metas asignadas, para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos?, ¿Podría dar un ejemplo?
8. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de su jefe?
9. ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la directora general?
10. ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro de su ambiente laboral?
11. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con su jefe inmediato?
12. ¿Describame qué elementos considera usted que caracterizan la comunicación con la directora general?
13. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de su jefe inmediato?
14. Desde su perspectiva, ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas de la directora general?
15. ¿Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a otros a tomar decisiones importantes/difíciles? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.
16. ¿Cómo considera usted que la directora general toma decisiones, o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes/difíciles? Comente algún ejemplo o anécdota que le haya llamado la atención.
17. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?
18. ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de la directora general?

19. ¿Cómo cree usted que su jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?
20. ¿Cómo cree usted que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual?, ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?
21. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de su jefe directo?
22. ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general?
23. ¿Qué entiende usted por el lema de Aspaen de “trabajo bien hecho”?
24. ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta el “trabajo bien hecho” en la institución? Exponga algunos ejemplos.
25. ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?
26. ¿En ese orden de ideas cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento que es “el trabajo bien hecho”?
27. ¿Cuáles características del trabajo bien hecho reconoce en la directora general?
28. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de su institución.
29. De algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en su institución.
30. ¿Cómo se vive, al interior de su institución, la comunicación? (en cuanto a necesidad de expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones - Describa si cumple con las necesidades de comunicación clara, precisa, empática, precisa, asertiva, oportuna, activa y respetuosa).
31. ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución? Mencione algunos ejemplos.
32. ¿Por qué cree usted que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?

Anexo J. Transcripción entrevistas a profundidad



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #1

Fecha: 17 de septiembre de 2019 – 8:00am

Lugar: Aspaen preescolar Urapanes

Participante: *Amapola*

Antigüedad en la institución: 2 años

Funciones: Prestar servicios a los docentes a los niños, a los administrativos, en el área de la Alimentación en el área de servicios generales obviamente y del aseo general de la del plantel. En el mismo puesto normalmente de cocina.

Investigadora 1: Vamos a hacer ¿ya?

Investigadora 2: Si, ya

Investigadora 1: Eee la... nuestra investigación, se llama “Incidencia del liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente y su influencia en la cultura institucional en las instituciones educativas de Urapanes y de Tayana”. Entonces, queremos saber ¿qué incidencia tiene el liderazgo directivo en la consolidación del Ethos docente de las profesoras y en general pues del grupo de colaboradores de Tayana? y queremos también indagar un poquito sobre la cultura institucional aquí en Urapanes y en Tayana, eee los resultados de estas entrevistas se recopilarán en un informe final y va a ser un insumo para el trabajo final, todo lo que digamos acá pues es privado, no va a salir su nombre en ninguna parte, ni nada de eso eee, pero es importante pues que cada persona digamos como de cada sector participe en esta investigación, entonces por eso hay una persona de servicios generales y así. Entonces empezando con eso vamos a arrancar con las preguntas. ¿sí te funcionó?

Investigadora 2: Si, sí, hay que corregirle cositas

Investigadora 1: Listo, entonces es una cantidad de preguntas, entonces que póngase cómoda, (se ríen) esto es largo, esto es largo, bueno esta primera parte no va porque ya la tenemos acá

Investigadora 2: Ah bueno

Investigadora 1: Pero bueno, entonces la primera Listo, espéreme... entonces primero ¿Cómo es su nombre?

Participante: Mi nombre es ...AMAPOLA

Investigadora 1: ¿Hace cuánto está aquí en Urapanes, hace cuánto trabaja?

Participante: 2 años

Investigadora 1: 2 años y que... ¿Qué hace aquí en Urapanes? ¿Cuál es su cargo aquí en Urapanes?

Participante: Bueno, mi función es aquí en el Preescolar Urapanes, es prestar servicios a los docentes, a los niños, a los administrativos, en el área de la alimentación y en el área de servicios generales obviamente y del aseo en general de la...del plantel.

Investigadora 1: Ok, y antes de estos 2 años, o sea ¿todo el tiempo ha estado en esta misma... en ese mismo puesto de servicios generales y cocina?

Participante: Eee, normalmente de cocina

Investigadora 1: De cocina

Participante: Si únicamente de cocina.

Investigadora 1: Ok, eee ¿Qué formación académica tiene?

Participante: Eee soy bachiller

Investigadora 1: Bachillerato

Participante: Si señora

Investigadora 1: Perfecto, entonces hoy es 17 de septiembre son las 5 para las 8 de la mañana, bueno entonces la primera pregunta Helena, para usted ¿Qué es unidad o coherencia de vida?

Participante: Bueno, entiendo por unidad eee, yo creo que es como lo de la unión, unión entre personas, para... para hacer un equipo, para trabajar, unión en la familia, unión en el hogar, bueno de pronto lo entiendo de esa manera.

Investigadora 1: Y ¿Unidad de vida, y coherencia de vida?

Participante: Y ¿Coherencia? bueno, yo creo que eso se relaciona mucho con las relaciones interpersonales, pues creo yo, en el momento de de tratar con las personas, de compartir con las personas, eee a la hora de dialogar con ellas, de... lo relaciono más en ese sentido.

Investigadora 1: Regáleme un ejemplo digamos de esa coherencia.

Participante: Eee coherencia cuando hablamos con compañeros, eee... compartimos nuestros eee nuestro diario vivir, únicamente no de lo laboral sino de en nuestros hogares, entonces yo creo que se maneja una coherencia a la hora de compartir esa información ¿cierto? que solamente con la persona que tú tienes confianza, con la que compartes el tú... tus eee tu vida diariamente, una amiga o un hermano o una hermana, yo creo que lo relaciono más con... a esa palabra coherencia.

Investigadora 1: Y por ejemplo eee sería un ejemplo, serviría un ejemplo... por ejemplo cuando se dice que uno tiene que ser por ejemplo honesto y uno practica la honestidad. ¿También sería un ejemplo de esto? Por ejemplo, no debemos decirles mentiras a los niños, entonces la coherencia se podría reflejar en que no les decimos mentiras a nuestros... a nuestros hijos, eso ¿podría ser un poquito también un ejemplo?

Participante: Si señora

Investigadora 1: Digamos como esa coherencia...

Participante: Si, sí, claro. Ser coherentes con ellos, porque muchas veces les exigimos a ellos y no damos el ejemplo que tenemos que darles a ellos y muchas veces eee... un ejemplo es con mi niña de 4 años y ella me ha dicho muchas veces que mamá me estás diciendo mentiras, porque ella ya sabe, porque ya lo vio, porque ya lo encontró, porque vio el dulce y yo le dije que no había y ella muchas veces ha dicho, me estás diciendo mentiras mamá, entonces yo creo que eso también hace parte de la coherencia y del ejemplo que uno le dé a ellos. Y yo creo que también se relaciona con todos los niños,

Investigadora 1: Bueno, ¿Qué ejemplos de esa coherencia...? ¿Qué ejemplos de esa coherencia de vida?, de ser coherentes con lo que decimos, o sea una cosa es decir las cosas y otra cosa es hacerla, que no botemos basura al piso, entonces hacerlo nosotros mismos y decírselo a los niños ¿Qué ejemplos de esa coherencia de vida vez, observas en tu jefe inmediato? O sea ¿Qué... que ejemplos de de esa coherencia de vida? ¿Quién es tu jefe inmediato?

Participante: ¿En este momento?

Investigadora 1: Si señora, ¿Quién es?

Participante: Eee doña Angela

Investigadora 1: Berta...doña Angela... ¿Qué ejemplos de de esa coherencia de vida puedes observar en Berta?

Participante: Eee bueno pues yo veo que ella es una persona... veo pues que ella es muy dedicada a sus funciones, está pendiente de todo, se preocupa por todo, nos ha hablado, nos ha dicho del cuidado que debemos tener con el preescolar, con el establecimiento, nos ha explicado cómo debemos manejar en esto del área de servicios generales, cómo podemos eee... qué servicio debemos prestar, obviamente y pues relativamente es más eso lo que ella nos comunica, ¿cómo debemos, qué servicio estamos prestando aquí, qué es lo que debemos hacer en el establecimiento con relación a servicios generales? y no, yo creo que eso es más eso y que es una persona muy dedicada y está muy pendiente de todo.

Investigadora 1: Ok, y con respecto a la directora general, o sea describa algunos ejemplos en los que observas que la directora general es un modelo de vida, que inspire a otros, que muestra coherencia entre, entre el pensar y el actuar y el decir, luchando para ser una mejor persona.

Participante: Eee bueno, la directora del Preescolar Urapanes es doña Angela, he visto que es una persona también muy dedicada, ella es muy cariñosa con los niños, muy especial, dedicada también pues a las funciones que yo veo, porque he visto que ella está pendiente de los niños, recibe los niños, pendiente de los padres, también nos ha comunicado cuando... de una manera muy cordial con relación al servicios que presto aquí en el Preescolar, eee a la hora de comunicarnos los servicios que debemos prestar ¿cómo los debemos prestar? ¿Cómo debemos estar presentadas?, el cuidado que debemos tener con también con el preescolar, las funciones que debemos realizar ¿cómo las debemos realizar? pendiente de nuestros de nuestros recursos para prestar obviamente los servicios del... en el área de servicios generales en el preescolar.

Investigadora 1: Y ella ¿es coherente con lo que dice?, digamos si te pide a ti, te exige cosas ¿ella también las da?

Participante: Si, si, si,

Investigadora 1: Ella... esa coherencia si...

Participante: Si, esa coherencia, ella es una persona de ejemplo en todo lo que vemos, en sus relaciones con nosotras es... en el momento del cuidado, muchas veces de pronto son cosas mínimas, pequeñas, pero uno ve que ella está pendiente que todo esté bonito, lo relaciono con mi servicio que es servicios generales, entonces al verla a ella teniendo un cuidado con el preescolar en el momento de limpiar o de recoger o algo eso es un ejemplo para nosotros en el área servicios generales.

Investigadora 1: Ok, muchas gracias y en relación al liderazgo y la coherencia de vida ¿qué crees que se pueda fortalecer en tu jefe inmediato? o sea en Berta, para... para que sea más líder en Aspaen, como líder de Aspaen.

Participante: Mmm ¿fortalecer en ella? yo creo que podría ser de pronto un poco más de comunicación, de pronto tener un poco más de comunicación con ella, de compartir de pronto tener una especie de de de comunidad para tener claro realmente ¿qué es lo que ella como jefe inmediato quiere en el área de servicios generales? que siempre esté al día, que siempre estemos bien que que que el servicio que se presta en el preescolar sea el que el que ella requiere y el que realmente pues nosotros estamos de alguna manera pues en un deber de prestar en el preescolar, de pronto podría ser eso, un poco más de de comunicación.

Investigadora 1: O sea mejorar la comunicación.

Participante: Mejorar la comunicación, podría ser.

Investigadora 1: ¿más frecuente o más clara?

Participante: De pronto las 2, las 2 más frecuente y más clara, si señora

Investigadora 1: Y con relación al liderazgo y la coherencia de vida ¿Qué elementos o qué crees que se pueda fortalecer en la directora general para fortalecer su liderazgo es Aspaen?

Participante: Mmm realmente lo que he visto en la directora general pues ella es un ejemplo a seguir, siempre he visto que es una persona es muy coherente en todos los sentidos, inclusive en algunas ocasiones en reuniones, en momentos de final de época escolar, nos... nos ha llamado a reunión, nos hace ver nuestros nuestras virtudes, nuestros

defectos y y nos hace... nos explica en qué momento debemos ser cuidadosos, ser coherentes muchas veces, saber manejar información que que realmente compete solamente a dos personas que no es necesario divulgarlas y no, yo creo que en ella no, no, no tendría... he visto que es una persona muy coherente

Investigadora 1: Eee... ¿qué habilidades reconoces en tu jefe inmediato para el manejo del tiempo, la energía, el talento, en el logro de las metas asignadas para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos? por ejemplo un ejemplo, un ejemplo en como ¿cómo hace tu jefe inmediato para el manejo del tiempo de la... de los procesos?

Participante: Bueno ¿mi jefe inmediato?

Investigadora 1: Si... o aprovecha el talento de ustedes digamos para que las cosas salgan bien.

Participante: Si, si, eee como le decía ella está muy pendiente de todo, ella está muy pendiente en relación al área de servicios generales nos pregunta que necesitamos que... que podemos hacer que se debe hacer para que todo esté funcionando, para que todo esté al día, pues vemos que es una persona muy ocupada, obviamente, pero de todas maneras ella siempre está muy pendiente, vemos que maneja muy bien ese... eso del área de estar pendiente... el área de servicios generales de ella estar pendiente pues de todas las cositas, de preguntarnos ¿qué necesitamos? ¿qué podemos hacer? ¿cómo podemos trabajar aquí? Sí, es más en relación con el área en que yo me muevo. siempre está muy pendiente, ella es una persona muy... muy cordial, muy atenta a la hora de dirigirse... a la hora de dirigirse nosotros, preguntando las cosas es una persona muy muy muy respetuosa siempre con con con la buena disposición de que nos sentamos bien, de que estemos... con lo que necesitamos, de que se encuentre los recursos que necesitamos para desenvolvemos en el área servicios generales y no, pues yo en relación con el tiempo y todo pues uno entiende que son personas ocupaditas, pero siempre está al tanto de todo y pendiente de todo

Investigadora 1: Muy bien, ¿la directora general?

Participante: En la directora general, bueno ella pues también la vemos una persona muy ocupada, ella es muy dedicada, pero como decía antes ella está pendiente de los papás, está pendiente de los niños, eee su calidad de de como su humanidad ella está muy pendiente también de nosotras, ese detalle tan lindo que tiene, que lo quiero resaltar aquí, es donde ella se toma su delicadeza de ir hasta la cocina a saludarnos todos los días, eso detalle me parece muy hermoso pues de de... porque hoy en día vemos que son personas pues como le decía antes muy ocupaditas y a veces uno cree que uno trata de alguna manera salvarlos, bueno están muy ocupados, tiene muchas cosas que hacer, pero no, ella siempre en relación al en el área de servicios generales ella siempre está muy pendiente de todo, de... de saludarnos, de que... de que todo esté al día, nos pregunta lo que necesitamos, que podemos hacer, siempre que la necesitamos ella está ahí y contesta lo que necesitábamos, eee no, es una persona muy dedicada, maneja muy bien el tiempo porque uno la ve abriendo de todo, de todo, de todo, pero como decía están pendientes de todo, de niños, de papás, del área de de de todas las áreas, de las profesoras, está muy dedicada en todas las áreas.

(corte de audio)

Investigadora 1: Bueno, ¿Cómo fortalecería la capacidad de gestión de la jefe?

Participante: Yo creo que de pronto estar un poco más al tanto de lo que ella necesita, creo yo, de pronto comunicarnos un poco más de... de las cosas que se necesitan, de los cambios que haya que hacer, de las mejoras, yo creo que colaborarle y no esperar que sea ella la que nos diga, si no de pronto nosotros como estamos más pendientes de de de en el área de servicios generales de pronto estar un poco más nosotros al tanto...

Investigadora 1: Eso de parte de ustedes, pero de parte de ella, de la jefe ¿Qué podría mejorar para que las cosas puedan funcionar mejor y se gestione? por ejemplo con las actividades que se sugieren en el preescolar, las actividades especiales que hay veces que esta uno corriendo, a veces es difícil o... ¿Cómo se podría fortalecer en ella la capacidad de gestionar?

Participante: La comunicación

Investigadora 1: Comunicación, ok, eee y de la directora general

Participante: Yo creo que es lo mismo, comunicación, un poco más de comunicación

Investigadora 1: con ustedes

Participante: Sí, sí señora

Investigadora 1: ¿Cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro del ambiente laboral? ¿Qué se necesita para que esa comunicación se (ininteligible)?

Participante: De pronto eee un poco más de relación, diría yo, de pronto un poco más de relación, de de conocernos un poco, más de pronto sería como eso de...

Investigadora 1: De ¿tener más espacios aquí?

Participante: De pronto si, tener un poco más de espacios, un poco más de compañerismo, de conocernos un poco más, que que muchas veces no necesitamos tener conocimiento de la vida privada de las personas, sino como de las cosas elementales que se relacionan al trabajo y de pronto pues mejoraría un poco más la comunicación.

Investigadora 1: Eee en cuanto a todas las personas del preescolar o digamos...

Participante: Eee sí con... en relación a todo el preescolar, si

Investigadora 1: ¿Qué elementos considera que caracteriza la comunicación con su jefe inmediato? ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

Participante: Bueno, hasta el momento ha sido muy buena, siempre hemos entendido sus órdenes, se han acatado, pero de pronto el momento de actividades, de eventos específicos, de pronto la demora en la comunicación, de pronto estamos sobre el tiempo se olvidó algo, de pronto ha sido como eso, de pronto no se tiene en cuenta con anticipación tener ese esa esa comunicación para que no estemos en los últimos momentos de pronto corriendo porque hizo falta, porque se necesitó o por qué no se hizo, de pronto sería esa

Investigadora 1: O sea que a veces no es oportuna.

Participante: Exacto, no es oportuna.

Investigadora 1: Pero, ¿es fluida, es amable?

Participante: Si, si, si

Investigadora 1: ¿Cómo es? Digamos ¿Cómo la describe?

Participante: Eee fluida, se entiende perfectamente, cuando se acatan las órdenes realmente eee y no, siempre es muy cordial, siempre es muy cordial y respetuosa.

Investigadora 1: Y con la directora general ¿Cómo es la caracte... como se caracterizaría la comunicación con la directora general?

Participante: Eee yo creo que, de igual manera, yo creo que igual manera porque ella siempre ha estado, está pendiente, está pendiente de todo, eee procura comunicarnos todo con anticipación, también está muy pendiente de lo que se necesita en el área para poder trabajar, para poder desenvolvernos, ella a la hora de de... de que se necesitan los insumos para trabajar ella está al tanto, está pendiente, se nos dice que necesitamos ¿cómo lo podemos resolver si no... si no lo hay? o ¿qué podemos hacer para resolver? En caso de que se necesite en el momento, siempre ha habido una buena comunicación y también ha sido muy cordial y muy amable.

Investigadora 1: Y ¿Cómo? desde su perspectiva, ¿cómo fortalecería las habilidades comunicativas con Berta?

Participante: Mmm con ella fortalecería de pronto eso, de pronto un poco más de un compartir, de tener un poco más de compañerismo, de que de pronto muchas veces no es el hecho de que sea la orden y haya que acatarla porque simplemente se dijo y había que ser así porque... si no que se vea que ¿de qué manera se puede hacer más rápido? buscar cómo...

Investigadora 1: O sea, ¿Qué las escuche a ustedes un poco más?

Participante: Exacto, eso... eso podría como que haya esa comunicación, donde podamos estar al tanto pues de lo que necesitábamos, de al tanto de lo que necesitamos, de... de cómo nos desenvolvemos aquí con las compañeras, de pronto tener eso, ella un poco más de comunicación con nosotras en el... no tanto en el sentido laboral, realmente no es necesario que sea siempre laboral, sino también que se genere un compañerismo por el hecho que se trabaja, creo

yo, para una misma empresa y que yo creo que el bien común de todos es que estemos bien, de que la empresa funcione bien y que pues todos estemos contentos trabajando.

Investigadora 1: Y con la directora general ¿Cómo fortalecería las habilidades comunicativas con la... con la directora general?

Participante: Mmm pues la comunicación con pues con la directora general siempre ha sido muy muy buena, gracias a Dios ella es una persona muy cordial, muy muy y que siempre rescataré eso de ella, siempre está muy pendiente de nosotras de ¿Qué necesitamos, que podemos hacer? Ella siempre ha estado al tanto, siempre ha estado al tanto de nosotros y de todas las labores que se... que se desenvuelven en el preescolar con relación a servicios generales, siempre está a tiempo para cuando la necesitamos, siempre tiene el espacio para atendernos, entonces yo creo que con ella no habría que rescatar nada en el área de la comunicación, con ella siempre ha sido muy buena

Investigadora 1: ¿Cómo considera usted que su jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a tomar a otros, decisiones importantes o difíciles, para el beneficio de la institución o de miembros de la comunidad educativa? Comente alguna anécdota que de pronto su jefe inmediato le haya ayudado como a tomar una decisión difícil, importante... a usted o alguna de sus compañeras

Participante: Pues yo creo que tendría rescatar en este momento en el... cuándo fue entrevistada para trabajar, realmente yo tenía mucho miedo a volver a empezar otro nuevo trabajo, conocer nuevas personas, realmente no sabía que me esperaba y ella me motivó en el momento de lo que me describió ¿Cómo era el trabajo? ella me decía se va amañar... es muy rico y realmente no se equivocó, es como esa anécdota más que todo cuando... la que más recuerdo fue en el momento de entrevista, ella me motivó.

Investigadora 1: La motivó a tomar la decisión.

Participante: Me motivó a tomar la decisión, claro porque pues empezar un nuevo trabajo es difícil, conocer nuevas personas cuando uno ya está acoplado a un trabajo siempre a unas solas personas, uno volver a empezar desde cero, no se sabe si se va a amañar, se amañen con uno, se amañe con las personas, pero ella ella me motivó mucho sí

Investigadora 1: Y ¿cómo considera que la directora general toma decisiones? O sea ¿Cómo son las decisiones que ella toma frente a las diferentes situaciones? O le ayuda a tomar a otras decisiones

Participante: Pues ella siempre al momento de tomar decisiones es una persona que primero piensa en comunidad eee he visto que ella primero quiere estar al tanto de sus jefes inmediatos y ella es una... las decisiones que ella siempre toma en comunidad, siempre ha sido respetable en ese sentido, lo que yo he visto y...

Investigadora 1: En comunidad es que toma en cuenta lo que dicen los demás.

Participante: Exacto, sí, pienso que ella sus decisiones no son personales si no en relación en relación a la empresa, con relación a la empresa con todas las personas que laboran en la empresa, teniendo en cuenta todos eso.

Investigadora 1: Muy bien.

Participante: El bien el bien de la empresa y también el bien común.

Investigadora 1: El bien de las personas.

Participante: Si señora.

Investigadora 1: ¿Cómo fortalecería la capacidad de toma de decisiones de su jefe inmediato?

Participante: ¿la capacidad de toma de decisiones? Mmm bien, bien yo creo que ella es una persona con liderazgo, con autonomía, pero siempre respetando la opinión que se tiene alrededor de la empresa.

Investigadora 1: Y de la directora general ¿Cómo fortalecería esa capacidad de liderazgo y toma decisiones?

Participante: No, yo creo que no, no, no había nada que fortalecer, yo visto que ella es una persona que como vuelvo y repito, en bien de la empresa, siempre pensando en comunidad, en qué es es... lo veo más como una familia, yo creo que desde que yo empecé a laborar aquí siempre he visto que aquí uno no viene a trabajar, aquí viene es a compartir es en familia, yo siempre he rescatado eso de esta empresa, siempre lo he sentido así y lo he vivido y he visto eso, que siempre se tiene en cuenta en... obviamente respetando ya la información que se tenga cada persona es eso, que es lo

que se necesite en el momento con la persona que se deba y ella nos colabora, nos aporta podemos hacer esto, podemos hacer lo otro, se comunica y ya ella.

Investigadora 1: O sea eso sería como una manera de motivar a los colaboradores ¿Cómo... como motiva el jefe inmediato a los colaboradores en cuanto a su desarrollo y crecimiento personal, profesional y espiritual? Si les ayuda como a descubrir su talento, su voluntad de crecer, sí les ayuda a que quieran ser como mejores a nivel profesional, con capacitaciones o ¿Cómo?

Participante: Sí, sí, eee en las veces que nos hemos reunido aquí tienen en cuenta mucho el crecimiento personal y lo que he compartido en mi área con el área de las docentes, no, es que siempre se ve la empresa siempre está al tanto de que los docentes se estén preparando, inclusive los directivos uno ve que son preocupados por su crecimiento personal, lo mismo ha pasado con nosotras en el área de servicios generales nos han hablado desde formas para uno poder estudiar también para salir adelante, para mejorar también el servicio que se presta aquí, eee capacitaciones donde estemos siempre al día con las reglas que se requieren en el área de la alimentación, sí, sí ha sido todo muy muy... siempre han tenido en cuenta ese desarrollo en la empresa con los docentes y en el área de servicios generales y con todo lo visto en las reuniones

Investigadora 1: Y ¿hay alguna anécdota?... de eso, que el... le hayan ayudado al alguien a formar de crecimiento o alguna cosa por parte de la directora... eee del jefe inmediato

Participante: Eee del jefe inmediato, eee si hace poco tuvimos una reunión y ella nos enfatizaba mucho sobre todo nos hablaba del fondo que manejan aquí en la empresa, ofreciéndonos el servicio, nos venía mostrando los beneficios que tenemos al pertenecer a la al fondo, nos hablaba también de la alimentación que hay en el preescolar, bueno de todos los servicios, de los permisos, de todos los servicios, de todas las oportunidades que tienen las docentes aquí para prepararse, para también la la facilidad que tenemos de pronto si estamos interesados en tener los hijos en el preescolar y las facilidades que nos dan, sí, todo eso nos hablaba ella en una reunión hace poco y claro es de rescatar y de valorar porque piensan en el beneficio de la persona... de nosotros como que pertenecemos a esta empresa llamada Aspaen.

Investigadora 1: Y con respecto a la directora general.

Participante: No, ella más que ella más que todos, siempre está muy pendiente en ese sentido de estar dando... ve uno en las reuniones la información, las profesoras, podemos hacer esto, podemos hacerlo otro, en capaci... en capacitaciones, en las reuniones que ellas también nos ofrecen, nosotros en con... con relación a servicios generales nos habla también de cómo podemos mejorar en ese en esa área, con respecto por ejemplo a mis compañeras también si estamos interesados en los permisos y si queremos estudiar y todo eso, todo eso lo hemos visto también en ella, que siempre es es el crecimiento personal, siempre en mejora, en mejora para estar bien con el preescolar.

Investigadora 1: Y ¿Cómo fortalecería en su jefe inmediato la capacidad de motivar a otros? ¿Qué le falta para que motive más?

Participante: Yo siempre enfatizare lo de la comunicación, sí, sí yo creo que siempre fue a tirar...

Investigadora 1: ¿Mayor comunicación?

Participante: Sí, mayor comunicación.

Investigadora 1: El hecho de estar de pronto de estar en otra digamos en otra ubicación ¿eso impide un poco el tema de la comunicación?

Participante: Sí, de pronto sí, sí pues siempre se ha dicho que siempre se está al día con lo necesario, pero de pronto si un poco más de compartir y hablar de de pronto conocer más las necesidades que tiene el preescolar o de pronto las necesidades que tenemos nosotros como en servicios generales, de pronto sería eso, tener un poco más en cuenta eso

Investigadora 1: Eee y ¿Cómo fortalecería la capacidad de motivar a otros de la directora general? Para motivar más a alguna compañera, a alguna profesora, una...

Participante: Yo creo que un poco más de unión, yo creo, de pronto a veces en medio de tanto trabajo y de la dedicación que de pronto tiene con él con él con el preescolar con de pronto en su trabajo estar pendiente de todo a veces de pronto se se descuida un poco de eso de la unión, de estar de pronto un poco más conociendo de alguna

manera digámoslo así casos especiales de los de nosotros los empleados, para nuestras primeras necesidades que solamente no son en el preescolar, de pronto en casos personales sería bueno también conocer eso, porque muchas veces el bienestar de de del preescolar también requiere mucho de... del bienestar de nosotros como personas, como seres humanos como como madres o como hijas, bueno de pronto relación a eso

Investigadora 1: ¿Qué entiende por el lema de trabajo bien hecho de Aspaen? ¿Qué entiende por ese lema?

Participante: Yo creo que... la honestidad de saber que usted sabe que lo hizo bien, que está cumpliendo con su labor como debe ser, con responsabilidad sin necesidad de que nadie esté ahí observándolo o diciéndole que tiene que hacer

Investigadora 1: Y ¿por qué considera que es importante tener en cuenta ese lema de trabajo bien hecho en la institución? ¿porque es importante ese lema?

Participante: Porque yo creo que el... el preescolar no solamente lo podemos ver como un simple trabajo, la mayoría del tiempo lo pasas en este lugar y muchas veces uno quiere verlo de alguna manera con compañerismo con lo que comparte con los compañeros o con las docentes o con los directivos de que se convierte en un hogar, porque son muchas horas que pasamos en este lugar compartiendo con esas personas y lo vemos así queremos, lo vemos así como como un segundo hogar, entonces queremos rescatar el el el compañerismo, el estar bien con buena comunicación con todos los compañeros, haciendo bien el trabajo, haciendo lo que nos corresponde sin esperar de que haya una orden, si no siendo siempre conscientes de que es una responsabilidad, que lo queremos hacer y no simplemente porque hay un pago de por medio, sino porque nos gusta hacerlo, porque nos gusta hacer ese trabajo y porque nos gusta hacerlo y porque queremos estar bien, queremos que el preescolar esté bien porque es donde pasamos la mayoría del tiempo y nos está dando muchas cosas en relación... no como un empleo sino como relación empresa-comunidad, de compartir todos

Investigadora 1: ¿Cómo es un directivo que hacen su trabajo bien hecho? Entre los directivos ¿Cómo es un directivo que hace un trabajo bien hecho?

Participante: De pronto en la dedicación, en el estar pendiente de todo... de todas las áreas de comunicarse, que... lo que decía hace poco también, de pronto ver que... estar al tanto de que todo esté al día, de que se necesite que se necesita, que que debemos que podemos mejorar, para que el preescolar se vea mejor, se vea bonito, se vea limpio, bueno yo creo que es como... como eso de pronto.

Investigadora 1: Y ¿porque considera que...? En ese orden de ideas ¿Cómo describe a su jefe inmediato con respecto a ese elemento del trabajo bien hecho?, ¿sería una persona que encarna ese lema?

Participante: Sí, sí yo creo que sí. Porque como lo decía son personas es una persona muy dedicada, de pronto no está todo el tiempo, pero está al tanto en el momento que se necesitan las cosas, siempre y se nos ha enfatizado en que se vea bonito, de que se vea limpio que ¿Qué podemos hacer para para mejorar este lugar? ¿que necesitan? ¿Qué se debe hacer para para para que todo esté al día? Para que, si, ella siempre y creo que en ese del trabajo bien hecho y he visto mucha dedicación de ella, siempre está al tanto.

Investigadora 1: Y con respecto a la directora general ¿cuáles características de trabajo bien hecho reconoce en ella?

Participante: Yo creo que la... en su dedicación, su dedicación, siempre el estar ella ahí y estar a tiempo para recibir a los niños, porque veo eso en ella, está tiempo para recibir a los niños, recibir a los padres, para decirnos realmente que debemos y cómo debemos funcionar aquí en el preescolar, ¿Cómo debemos hacerlo? entonces yo creo que... y siempre está ella pendiente, entonces yo creo que que vemos que en las reuniones en que están y en las capacitaciones y todo eso, entonces yo creo que en esa en esa área en donde se ve el trabajo bien hecho, ella está como al tanto de todo, de que todo en el preescolar esté funcionando bien en todas las áreas.

Investigadora 1: Ahora con respecto a la prudencia, ¿cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones aquí en la institución?

Participante: ¿La prudencia como...? bueno eee la prudencia no, yo creo que eso es de rescatar, yo creo que eso es un valor de rescatar porque siempre he visto en mí... pues en como mi ejemplo personal en el momento de comunicarme con mis jefes siempre ha habido una una comunicación en relación a lo personal ha habido una comunicación clara, muy respetuosa, muy cuidadosa y no, siempre ha sido así, siempre se ha manejado de una manera solamente donde le interesa es al empleado y administrativo que en el caso lo requiera.

Investigadora 1: Pero por ejemplo en tome de decisiones ¿con que...? vamos a hacer tal cosa, si conviene, no conviene, esa toma de decisiones en sí que se vuelven decisiones ¿es prudente o no prudentes? ¿ha visto algún ejemplo de cosas que se han dejado de hacer de pronto por prudencia o porque no conviene? O por ejemplo en la cocina, o sea un alimento que está así medio... como prudencia mejor lo desechamos, ese tipo de cosas.

Participante: Si, claro, sí, sí con respecto a todo eso siempre ha habido el... el cuidado y la prudencia, sí, siempre mismo.

Investigadora 1: Deme un ejemplo de eso, de algo que les haya pasado

Participante: Una anécdota nos pasó ahí con una... una sopa, una crema, donde ellas... pues se preparó, no supimos qué pasó, de pronto era como la verdura, tenía algo la ahuyama y la sopa

estaba de un sabor amargo, obvio entonces simplemente se desechó, obviamente por cuidado de los niños, por su salud y por la salud de los docentes y de toda la institución, se desechó.

Investigadora 1: Mmm... espera un momentico me perdí, espérate, ahora la escucha, ¿nos podrías dar algún ejemplo de cómo se evidencia la escucha en las diferentes perspectivas en la toma de decisiones en la institución? ya hablaste algo de eso, la escucha o sea el escuchar a los demás para tomar decisiones.

Participante: ¿En relación a lo personal o puede lo general?

Investigadora 1: No, en general, personal y si, general... pues dentro de la institución, por lo general las personas que toman decisiones ¿escuchan a las personas? O sea, te escuchan a ti, escuchan a los

Participante: Sí, sí, sí.

Investigadora 1: ¿Cómo se evidencia eso?

Participante: Eee yo creo que por... en el momento de que se requiera tomar una decisión simplemente nos... se comunica y siempre se presta la atención requerida si hay que... sí hay que de pronto tener un cuidado en el momento, bueno se puede hacer esto, hay que hacer esto, hay que comunicarlo a otra persona, no, siempre ha habido la disposición para para para para escuchar y siempre en el orden que se debe hacer para tomar la decisión.

Investigadora 1: ¿Cómo se vive al interior de la institución la comunicación en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos y toma de decisiones? describa si cumple con las necesidades de comunicación profesional, comunicación... a ver... clara, precisa, empática, precisa, oportuna, activa, respetuosa, es la comunicación... o sea ¿es la comunicación clara, precisa, empática y oportuna?

Participante: Sí, sí sí

Investigadora 1: ¿De parte de todo el personal? o de pronto por ejemplo en la relación... con no solamente con las directivas, sino con docentes ¿cómo es la comunicación en general? O sería distinta.

Participante: Eee notado que es igual para todos, eee como he dicho antes aquí se vive como una familia, realmente hemos visto que siempre en los requerimientos del respeto, de la buena comunicación, de de... pero no, sí, siempre he visto que... vuelvo y repito, en las reuniones, en dónde están pendientes de que necesitamos, que podemos hacer, que podemos mejorar, lo relaciono más que todo a una actividad que tuvimos en comunidad todos y compartimos y nos dimos cuenta pues de que hay muchas cosas por mejorar en relaciones interpersonales, pero con relación a la a la comunicación pues en general siempre he visto que ha sido muy bien y se ha manejado bien

Investigadora 1: Y se puede comunicar digamos los diferentes proyectos qué alguien se metió en alguna cosa, que se escucha,

Participante: Sí señora, sí.

Investigadora 1: Ok, ¿porque cree que es importante que cada persona viva en la institución la unidad y la coherencia de vida?

Participante: Yo creo que, pues lo que yo siempre he enfatizado, que en el trabajo se pasa tanto tiempo que llega a un punto donde como que se convierte tu segundo hogar, entonces siempre visto como eso, siempre he tratado de ver eso porque compartes con personas diferentes, donde hay que... se vuelve un... es un proyecto de vida, porque vas a

trabajar y entonces es donde tú empiezas a valorar el tiempo que compartes con esas personas, a dedicar... la dedicación que se hace con amor, que se hace con agrado y con respecto a la coherencia pues eso de pronto requiere muchas cosas, eee con relación a los compañeros lo que se comunica, lo que se comparte, en el trabajo de pronto lo que se ve, obviamente yo creo que lo que se hace en el trabajo se queda en el trabajo lo que se comparten el trabajo es del trabajo, yo creo que sí es como eso más que todo.

Investigadora 1: Bueno, Amapola, pues muchas gracias, ya se acabó todo este interrogatorio.

(se ríen)

Participante: Con mucho gusto.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #2

Fecha: 17 de septiembre de 2019 – 9:00 am

Lugar: Aspaen Preescolar Urapanes

Participante: Rosa

Antigüedad en la institución: 9 años

Funciones: *Directora de Grupo Beginners*

Investigadora 1: Bueno, ... Buenos días.

Participante: Buenos días.

Investigadora 1: Hoy 17 de septiembre, siendo las 8 y 49 de la mañana, quería pues preguntarte primero ¿si te podemos grabar?

Participante: Sí claro, no hay problema.

Investigadora 1: Ya leíste digamos de que se trata esta entrevista, la idea es que estamos haciendo la tesis de maestría tanto en Urapanes como en Tayana en Cali y queríamos como conocer un poquito más profundamente cual es la visión de parte de diferentes miembros de la comunidad tanto de Urapanes como de Tayana sobre algunos aspectos que ya lo leíste en lo que te di... en lo que te pusimos a leer, entonces pues lo primero que te quería preguntar era eee tu nombre completo ¿es Erika...?

Participante: ...Rosa.

Investigadora 1: Rosa, eee ¿tú que formación académica tienes?

Participante: Yo soy Licenciada en Pedagogía Infantil.

Investigadora 1: Mju, y ¿Cuántos años llevas aquí en Urapanes?

Participante: 9 años.

Investigadora 1: ¿Qué cargo tienes aquí en Urapanes?

Participante: Soy docente.

Investigadora 1: ¿Docente?

Participante: Directora de grupo

Investigadora 1: Eres directora de grupo, ¿de qué salón?

Participante: Beginners

Investigadora 1: De beginners, y ¿hace cuánto tiempo estas como directora de grupo?

Participante: ¿En beginners?

Investigadora 1: Como directora de grupo.

Participante: Eee 15 años.

Investigadora 1: 15 años, o sea 9 años aquí en Urapanes y antes en otros.

Participante: Y antes en otras instituciones.

Investigadora 1: O sea desde que llegaste ¿llegaste como directora de grupo?

Participante: Sí señora.

Investigadora 1: Ok, bueno, muy bien entonces pues la idea es que vamos a hacerte unas preguntitas con respecto pues al liderazgo, al Ethos docente y a la cultura institucional, pues bueno, la primera es ¿Qué entiendes tú por unidad de vida o coherencia de vida?

Participante: Eee pues la coherencia es que o sea yo todo lo que pienso así mismo lo manifiesto ¿cierto? no es pensar de una forma y actuar de otra o hablar unas cosas y actuar de otra manera ¿cierto? sino eee que todo lo que gira como entorno mio tenga como la misma dirección, como yo lo pienso, como yo lo hago, como yo lo digo.

Investigadora 1: ¿Cómo por ejemplo? Dame un ejemplo.

Participante: Como por ejemplo eee cuando yo hablo el respeto, el respeto hacia mí y hacia los demás, entonces yo hablo mucho del respeto y que las personas hay que respetarlas, pero llegó a tratar mal a mis compañeras o hablar pues como mal de ellas o cosas así, entonces pues no estoy teniendo coherencia ¿cierto? si yo hablo del respeto y infundo respeto pues en los niños y eso, entonces de esa misma forma debo actuar.

Investigadora 1: Ok, perfecto ¿Qué ejemplos me podrías dar, que observas...? ¿quién es tu jefe inmediato?

Participante: Mi jefe inmediata es en lo académico Diana, Diana Milena, ya en todo pues a nivel institucional y eso pues Angela.

Investigadora 1: Entonces Diana es tu... tu, la coordinadora académica ¿es tu jefe inmediata?, bueno, perfecto, es que te voy a hacer preguntas sobre tu jefe inmediato y sobre la directora general, entonces eee en primer lugar sobre la rectora eee sobre la jefe inmediato dame algunos ejemplos en los que puedas mirar ese modelo de unidad de vida en tu jefe inmediato, o sea que inspire a otros, que muestra coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, luchar por ser una mejor persona ¿Qué ejemplos me podrías dar con respecto a tu jefe inmediato de esa...?

Participante: Bueno, uno es la responsabilidad, o sea ella es de resaltar esa responsabilidad, ella siempre se le presente lo que se le presente ella siempre está como cumpliendo con lo tiene que cumplir, en los momentos que los tienes que hacer, o sea es una persona súper responsable, entonces le admiramos mucho eso en ella, lo otro la dedicación, ella en todo lo que hace... en todo lo que hace es súper dedicada, o sea le pone como el amor a todo lo que hace entonces en el trabajo con los niños, en el trabajo que ella tiene que realizar, en el trabajo con nosotros como docentes ella es una persona súper comprometida con lo que tiene que hacer. Y también lo que te hablaba ahorita del respeto, o sea ella habla mucho respeto hacia los demás y nosotras también lo recibimos mucho de parte de ella, ella así sea un llamado de atención o algo que tenga que hacer siempre busca como la mejor forma de acercarse a nosotros y de darnos ese llamado.

Investigadora 1: Ese buen ejemplo y que inspira.

Participante: Sí.

Investigadora 1: Ok, en rela...eee y con respecto a la directora general, o sea ¿qué elementos encuentras tú de la unidad de vida y que que puedan inspirar a otros con respecto a la directora general?

Participante: Bueno, entonces uno de ellos es la prudencia ¿cierto? Ella me parece una persona súper prudente en los comentarios que hace, pues lo que nos dice tanto a nosotros como a los padres de familia y a los niños, ella siempre vive como muy pendiente... cuida mucho como de ese ¿cierto? Ese... ¿Cómo se dice?... ese pudor como de las otras personas ella es súper prudente con eso y pues eso me parece muy bueno y eso pues algo para nosotras tomar ¿cierto? porque a veces pues nos soltamos como en comentarios y cosas, entonces es de resaltar mucho en ella y también que me parece una persona que es muy... ¿cómo se dice? Eee como con todo mundo es igual ¿cierto? en el trato o sea no no es más como cómo como por un lado porque es mi compañera pues más directa o por qué... no, ella siempre busca como el bienestar de todos ¿cierto? que que a cada quien se le dé como lo que se le debe dar ¿cierto? en su justa medida, entonces eso también me parece pues como bueno resaltar....

Investigadora 1: Es justa....

Participante: Si, si es muy justa...

Investigadora 1: Como el equilibrio.

Participante: Si eso es como el equilibrio en todo.

Investigadora 1: En el trato con todas las personas.

Participante: Si, si, si

Investigadora 1: ¿Podrías dar algún ejemplo de eso?

Participante: ¿De justa?

Investigadora 1: Pues digamos de lo que hace que ella tenga unidad de vida.

Participante: Ah ya, eee bueno por ejemplo en los momentos que nosotros tenemos alguna necesidad, algún permiso o algo pues una urgencia, una emergencia ella no dice no pues como usted hizo esto entonces no se la esto... no, ella dice si lo necesitas pues hay que hacerlo y ya ¿cierto? independientemente de quién sea o en el momento que sea, a cada quien se le da como lo que necesita en su momento.

Investigadora 1: En relación al liderazgo y a la coherencia de vida ¿Qué crees que se pueda fortalecer en tu jefe inmediato como líder en Aspaen?

Participante: ¿Qué se deba fortalecer?

Investigadora 1: En la jefe inmediata con respecto al liderazgo y la coherencia de vida.

Participante: No, en coherencia de vida yo pienso que ella... o sea todo lo que ella muestra es lo que ella piensa, lo que ella siente, que pienso que ya tiene buena coherencia de vida ¿cierto? ella actúa siempre como acorde a la... como debe ser en cada momento y en cuanto al liderazgo no, yo pienso que ella es buena líder, ella siempre está en pro como de nosotras y de buscar como estrategias de mejora para nosotras, de qué forma podemos actuar mejor, de qué forma puedo trabajar cada día mejor.

Investigadora 1: Ok, y ¿qué habilidades...? O bueno la misma pregunta con respecto a la directora general, ¿qué crees que se pueda fortalecer la directora general en tema de liderazgo y en tema de coherencia de vida? ¿Que podrías decirle?

Participante: Bueno en cuanto a coherencia de vida pues como te dije ahorita ella pues ella igual

Investigadora 1: Dale

Participante: Cómo piensa actúa y y con todos pues tiene como coherencia, o sea yo... ella por ejemplo es una persona muy espiritual y así mismo pues lo promueve con los demás ¿cierto? a nosotras también nos lleva como a eso, a que nos acerquemos a Dios, a lo espiritual, al bien actuar, a todo eso, entonces en coherencia de vida yo digo que tiene muy buena coherencia de vida, ya en cuanto a liderazgo pues es que liderar es muy difícil y más un grupo tan grande

¿cierto? pero también veo que ella siempre está como en función como de mirar a ver de qué forma podemos como actuar y podemos como llevar las cosas más adelante, eee difundir información y un preescolar tan grande o sea hacer... hacerlo como reconocer y eso pues no es fácil ¿cierto? y pues yo veo que siempre acá como las personas que lideran siempre están como en pro de eso, buscando como el bienestar, de qué forma podemos como buscar el beneficio para el preescolar, entonces yo pienso que como he visto las cosas se ha visto como un buen liderazgo.

Investigadora 1: Mmm en relación a ¿Qué habilidades y elementos reconoce en tu jefe inmediato para el manejo del tiempo, la energía y el talento para el logro de metas asignadas, para cumplir con los plazos y los estándares de calidad requeridos? ¿podrías dar un ejemplo?

Participante: Eee ¿Qué habilidades? Es una persona muy organizada, una persona demasiado metódica en todo lo que hace, ella cumple con todos los tiempos, ella siempre lo que se programa lo tiene como establecido y cómo lo debe hacer, en el momento que lo debe hacer, entonces es una habilidad grandísima en ella, porque es que no siempre todo se nos puede dar y lo podemos cumplir, en ella es ella es de verdad que todo lo mantiene como tan cronometrado y tan organizado que es una habilidad grandísima, por ejemplo las actividades del horario, el cronograma, o sea ella lo organiza de una forma que nos de los tiempos a todos para realizarlo y ella incluso entra y cumple también con lo que debe incluir en cada momento y en cada una de las actividades o de las... (se ríe) en cada una de las de las clases pues que debemos dar, o sea eso es una habilidad grandísima en ella, el manejo del tiempo.

Investigadora 1: Manejo del tiempo y del talento y de la energía para el logro de las metas

Participante: Jum ella es a toda, ella así no halla dormido ella siempre tiene la energía para hacer todo, para lograr alcanzar lo que sea, ella lo que se propone lo cumple y lo termina sí o sí, o sea en el momento que sea, así se tenga que hacer a las 3 de la mañana ella lo cumple.

Investigadora 1: Mju, ok, ¿cómo fortalecerías la capacidad de gestión en tu jefe?

Participante: Eee tal vez como involucrándome en ellas, eee yo pienso que para fortalecerla tendría que de pronto entrar parte de ella ¿cierto? de pronto como siendo un apoyo o mirando de qué forma puedo también contribuir para que eso pueda como fortalecerse cada día

Investigadora 1: O sea lo que estás diciendo es que para que ella pueda fortalecer su capacidad de gestión tiene que contar con ustedes.

Participante: Ah para que ella pueda fortalecerse.

Investigadora 1: Si.

Participante: O sea te entendí que yo como la fortalecería.

Investigadora 1: No, no, no.

Participante: Para que ella lo pueda fortalecer.

Investigadora 1: Si ¿Cómo la fortalecería? O sea que podrías decirle tú a tu jefe inmediato para que pueda fortalecer esa capacidad de gestión.

Participante: eee no sé, yo pienso que abrirse un poquito más como al al al medio a lo que tenemos ¿cierto? porque nosotros tenemos muchas cosas acá muy buenas para brindarle, pero estamos acá ¿cierto? como entre nosotros los que nos conocemos, de pronto abrimos un poquito más como a la gente, al público a... no sé a las pantallas, a las redes, a muchas cosas que es lo que se mueve hoy en día, la publicidad pienso que sería más eso, porque acá entre nosotros acá se mueve como se tiene que mover y trabajamos lo que tenemos que trabajar y es una buena opción pero yo pienso que es salirnos de acá ¿cierto?

Investigadora 1: Abrirnos un poquito las puertas.

Participante: Exacto, abrirnos más, o sea aquí ya todos nos conocemos y sabemos cómo trabajamos ¿cierto? pero entonces en la... afuera como nos vamos nos vamos a dar a conocer ¿cierto? Qué actividades podemos realizar que nos puedan dar a conocer, que publicidad podemos tener por allá que digan ah eso es un jardín ¿cierto? Un preescolar, que bueno conocerlo, de pronto eso sería como algo.

Investigadora 1: Y eee ¿Cómo fortalecerías la capacidad de gestión de la directora general?

Participante: ¡Ay! Yo estaba hablando de ella

Investigadora 1: Entonces ahora du tu jefe...

Participante: de la académica.

Investigadora 1: Si

Participante: Eee, no, pues la verdad yo pienso que Diana realiza un trabajo excelente, pues no... en gestión pues ya académico y eso ella tiene muy buena gestión, ella tiene muy buen dominio como de toda su su campo

Investigadora 1: Ok, y ¿cuáles crees que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro del ambiente laboral?

Participante: Eee, para una buena comunicación pues primero la unión ¿cierto? la unión de criterios primero que todo ¿cierto? que todos manejemos como el mismo idioma, que todos hablemos como es de lo mismo de lo que tenemos que hablar y segundo pues el respeto, o sea si todas nos tratamos con respeto vamos a tener una buena comunicación, la colaboración o sea si entre todas nos ayudamos y todas vamos para el mismo lado, si todas vamos remando como hacía lo mismo pienso que eso puede tener una buena comunicación en todo.

Investigadora 1: Mju... mmm o sea tu resaltas el respeto, ¿qué otro elemento podía ser importante para generar buena comunicación y dentro del ambiente laboral?

Participante: El trabajo en equipo nosotros nos hemos destacado mucho por ese trabajo en equipo, o sea acá de que una nos ayudemos con las otras en lo que estamos haciendo o que cuando halla un evento todas estemos como en pro de la que salga bien, a que todas estamos haciendo una función, a que todas estemos trabajando, eso fortalece muchísimo la comunicación.

Investigadora 1: (ininteligible) o trabajo en equipo o unidad de criterio y respeto

Participante: Y respeto.

Investigadora 1: ¿algún otro elemento?... o sea, unidad de criterio.

Participante: Pienso que para la comunicación es súper importante la unidad de criterio, que todos vayamos a hacer lo mismo, que todos hablemos el mismo idioma, que todos estamos conectados como con un mismo fin, el respeto porque donde hay respeto pues hay una buena comunicación para que todos podamos pues tener unas buenas relaciones y...

Investigadora 1: Y la otra era el trabajo en equipo

Participante: El trabajo en equipo, o sea si cuando tengamos un evento o cuando estemos todas necesitando de la otra nos vamos nos ayudamos, nos cooperamos, el trabajo en equipo hace que todas podemos estar más unidas y tengamos como un bien común

Investigadora 1: ¿Qué elementos consideras que caracterizan la comunicación con tu jefe inmediato?

Participante: ¿Qué caracteriza...?

Investigadora 1: La comunicación con tu jefe inmediato.

Participante: Eee la cordialidad, la cordialidad. Ella es una persona súper cordial siempre y la amistad ella antes que ser jefe es amistosa ¿cierto? y ella siempre está como buscando el beneficio de nosotras y el bienestar de nosotras, no sólo en la parte académica sino también la parte personal ella siempre está como en pro de ¿que necesitas? ¿cómo te sientes? ¿qué te pasó? Cuéntame, entonces eso es.

Investigadora 1: Ok, mmm ¿Qué elementos consideras que caracterizan la comunicación con tu directora general?

Participante: Con la directora general, el respeto, me parece una persona supremamente respetuosa en el momento... pues en todos los momentos ¿cierto? eee cuando de pronto debe acercarse a darnos alguna sugerencia o a decirnos algo

siento uno que es muy respetuosa y dos que es muy delicada en el momento de comunicarnos algo o decirnos algo, o sea ella trata de buscar como decirnos de la mejor forma para que nosotros lo recibamos bien.

Investigadora 1: Mju, o sea la delicadeza

Participante: Y el respeto

Investigadora 1: ¿qué otra característica... característica podrías añadir a esa forma de comunicación de la directora general? ¿Qué otra o alguna anécdota que se te ocurra?

Participante: Pues no sé, si me pasó algo como en un momento que estuve como algo triste y ella como no, lo noto ¿cierto? Sin necesidad de yo ir a decirselo estoy triste o algo, no, ella lo noto y cuando yo iba de salida ella me dijo ven, ¿qué te pasó? O hablemos ¿cierto? entonces eso me parece un gesto muy bonito porque pues obviamente ella no tiene la obligación de hacerlo ¿cierto? Porque pues ella pues al fin y al cabo es mi jefe, entonces me pareció pues muy bueno eso de que... uno no siempre la ve como involucrada con nosotros acá pues porque tiene sus funciones y tiene sus cosas, pero se da cuenta ¿cierto? de detalles que de pronto pueden estar pasando y que uno no ve o uno siente que ella los está como asimilando o nos está viendo.

Investigadora 1: O sea que podríamos añadir de acuerdo a lo que estás diciendo que es como observadora y detallista.

Participante: Si.

Investigadora 1: ¿sí?

Participante: Sí mucho.

Investigadora 1: O sea está pendiente de ustedes.

Participante: Si

Investigadora 1: Ok, eee desde tu perspectiva ¿Cómo fortalecerías las habilidades comunicativas con tu jefa inmediata?

Participante: ¿Cómo fortalecer las habilidades...?

Investigadora 1: Comunicativas

Participante: Comunicativas, no, pues es que yo con ella tengo muy buena comunicación, sí, yo con ella tengo como muy buena comunicación.

Investigadora 1: Tu con ella y ¿de ella con el resto del equipo?

Participante: Eee no, yo pienso que ella en el momento que nosotros la necesitamos siempre está pues ahí como para escucharnos o para darnos alguna observación o hacer alguna...

Investigadora 1: No podría fortalecer en nada, algo que tú digas no, es que esto si definitivamente seria muchísimo mejor si... o hacer esto o esto otro ¿no?

Participante: Eee no sé, de pronto a veces llamado de atención como muy en grupo, que uno sabe que ya se han dicho, que se han hecho recomendaciones y que uno sabe que uno no le cae porque yo estoy actuando bien ¿cierto? de pronto sería eso, que cuando sea un llamado de atención por algo que se está haciendo se le haga como esa persona más directa ¿cierto? eso más individual porque a veces uno dice agg pero recibir este regaño o recibir esto sabiendo que yo ya sé que no se debe hacer y lo estoy haciendo a veces como que ¡ay no! ¿cierto? De pronto es eso, que cuando sientan que es con una persona directamente o con dos, bueno con las que tengan ser que lo hagan como mas así para que no se vuelva como tan institucional porque a veces uno dice no, pues si yo ya lo acate como lo tengo acatar pues que pereza volverlo a recibir, de pronto eso.

Investigadora 1: Ok, los reclamos en lo individual.

Participante: (Se ríe) si.

Investigadora 1: Muy bien, y las... como ¿Cómo fortalecerías la habilidad... la habilidad comunicativa de la directora general?

Participante: ¿De la directora general? pues a ver....

Investigadora 1: ¿qué elemento o que...?

Participante: Yo sé que... yo sé que todo lo que se maneja dentro de las oficinas y eso pues no es algo que nos tengan que estar contando todo el tiempo ni que tengamos nosotras que estas sabiendo, porque cosas de las que nosotras pues ¿cierto? No tenemos que ver, de pronto hay algunas actividades o algunas cosas que, si nos competen o que de pronto nosotras podríamos estar interesadas en conocer, que a veces no conocemos ¿cierto? Eee algunas decisiones en función o en actividades que si nos... en las que nosotras tenemos que estar relacionadas, a veces pues me imagino que por la premura del tiempo o por algo no se nos comunican o no se nos comunican a tiempo ¿cierto? Entonces es bueno a veces como uno saber ese tipo de cosas eee no sé, algunos cambios o buena información ¿cierto? que nosotras debamos saber, de pronto es como en lo único, que no todo se dice cómo... que no todo se muestra o se dice ¿cierto? como en el momento que es, de pronto es eso, pero pues en general no, siento que la demás la comunicación bien.

Investigadora 1: O sea que te gustaría como saber un poco más y estar enterada de más cosas qué suceden con la institución de primera mano, digamos eso es como lo que...

Participante: Bueno más que con la institución....

Investigadora 1: ¿Qué sucede dentro de esas oficinas pues?

Participante: No, más que en la institución porque como te decía ahorita hay cosas de las que no nos competen a nosotros porque hacen parte es de ellos de lo administrativo ¿cierto? lo que ellos manejan, de pronto lo que compete más con nosotros o con el funcionamiento acá como dentro de nosotras, dentro del grupo de nosotras, es más eso, porque pues a nivel financiero y eso pues ya esas son las cosas que nosotros no, no nos competen más como dentro de lo de nosotras, del manejo diario de nosotras.

Investigadora 1: Como, por ejemplo....

Participante: Como por ejemplo situaciones de cambios, de cambios ¿a ver cómo te digo? Bueno... bueno con padres de familia por ejemplo si hay alguna situación con algún padre de familia o que se presenten cosas ¿cierto? no es que nos tengan que contar todo ¿cierto? pero de pronto para uno a veces dar como un mejor manejo a las situaciones saber cómo que se está presentando o los papás pues que han dicho, ¿si me entiendes? Como cosas así pues es que como cosas así más... más como con respecto a las familias y a los niños.

Investigadora 1: Ok, ¿cómo consideras que tu jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a tomar decisiones a otros, importantes o difíciles, para el beneficio de la institución o de los miembros de la comunidad educativa? Comenta algún ejemplo o anécdota que te haya llamado la atención, o sea ¿cómo tu jefe inmediato ayuda a tomar... o sea o toma decisiones o ayuda a tomar decisiones que beneficien a las personas que están?

Participante: Pero en cuanto a lo personal o en cuanto a lo académico.

Investigadora 1: En cuanto a toma de decisiones, o sea a veces hay que tomar decisiones impopulares y hay veces que hay que tomar decisiones populares entonces...

Participante: Bueno a mí ella me parece una persona muy tranquila y muy sobria como ¿cierto? en sus decisiones y en su actuar ¿cierto? entonces ella es una persona que le puede aportar mucho a uno cuando uno necesita pues como tomar decisiones, lo que tú dices si es en cuanto a lo académico ella busca la estrategia de ayudarlo uno, le dice mira como toma esta herramienta, has esto, por qué no buscas en este link ¿cierto? En cuanto a esa toma de decisión a base de estrategias y eso ella nos ayuda mucho, nos aporta muchísimo para que nosotros podamos como ejercer nuestro día a día de la mejor forma, siempre nos da como herramientas, ella siempre nos está dando herramientas para que nosotros miremos a ver qué podemos hacer y de qué forma podemos trabajar, el manejo con los niños... el manejo con los niños ella por ejemplo ella nos da mucho la libertad de que tomemos decisiones de acuerdo a la situación que estemos planteando, pero también nos da sugerencias, nos dice porque no maneja a este papa así, eee y porque no le escribimos una notica así para que él papá pueda estar más tranquilo, para que lo tome de la mejor forma, entonces siento que ella en toma de decisiones aporta mucho, aporta mucho y siempre busca como el bienestar y la forma de la que mejor nos pueda contribuir.

Investigadora 1: Muy bien, eee me perdí, espera, pongamos pausa (se ríen) ... (conversación indistinta) ... ok, bueno, ¿en qué pregunta íbamos?... (conversación indistinta) ... pero me perdí, ¿estábamos en que pregunta?

Participante: En la de toma de decisiones.

Investigadora 1: Ah ya, que ¿Cómo considera? Entonces habías dicho que (se ríe) eee entonces coméntanos algún ejemplo en el que esa toma de decisiones haya sido... haya sido digamos benéfica para... para la institución o para los miembros de la comunidad educativa

Participante: Eee lo que yo te decía ahorita, en el momento del manejo con algún niño que tenga algún conflicto o que tenga alguna dificultad sea de comportamiento o a nivel pues ya cognitivo y esto, ya entonces ella le dice a uno mira por qué no tomas esta herramienta que te puede servir trabaja con el niño así, haz esto. Entonces uno dice ah bueno, sí listo, entonces ya me voy a ir a implementarlo en el en el salón ¿cierto? ya uno dice y se tomó la decisión de ir a trabajar de la forma en que ella de pronto lo sugirió, digamos la herramienta que ella le brindó para poder trabajar de mejor manera con este niño, entonces ese puede ser como una de las formas.

Investigadora 1: 17, perfecto, 17 ¿Cómo fortalecerías la capacidad de toma de decisiones de tu jefe inmediato?

Participante: ¿cómo fortalecería?

Investigadora 1: La toma de decisiones de tu jefe inmediato

Participante: Eee pues tú dices que... que no es yo entrar ¿cierto? como a contribuir o ayudarlo... porque para mí eso es una forma de fortalecerla ¿cierto? de pronto yo como entrar a ser parte de algún tema o específico o alguna estrategia que de pronto ella pueda implementar con de pronto otras compañeras o en algunas situaciones y que le puedan servir ¿cierto? para ella también como continuar su trabajo de la mejor manera.

Investigadora 1: ¿Qué otra manera?

Participante: ¿Qué otra manera para fortalecerlo?

Investigadora 1: para que ella tome decisiones buenas, tu jefe inmediato

Participante: No pues que yo considero que ella toma buenas decisiones (se ríe)

Investigadora 1: Y ¿Cómo fortalecerías...cómo consideras tú? La pregunta 16, ¿Cómo consideras tu que toma decisiones la directora general o ayuda a tomar decisiones al personal?

Participante: Mmm pues de ayudar a tomar decisiones a nosotros no tanto, porque como te decía... como tú dices mi jefe más inmediata y es de pronto en lo que más se mueve acá es lo académico es con Diana. Con ella pienso que la toma decisiones es más desde de lo administrativo, más desde la dirección, más de lo que tiene que ver con gestión, pero ya no tanto como involucrada con nosotros dentro de lo académico qué es lo que más nos competen ¿cierto? las decisiones que ella toma allá pues las que yo he podido ver siento que son como en pro ¿cierto? del bienestar, buscando el bienestar siempre de la institución y del personal pues como tal, pues lo que yo podido ver bien, veo que toma buenas decisiones ¿cierto? pienso que es muy centrada y analiza muy bien las cosas para poder tomar una decisión.

Investigadora 1: Ok, y ¿Cómo la fortalecerías en la toma de decisiones de parte de la directora general? ¿Cómo crees que se podría fortalecer esa toma de decisiones?

Participante: Eee no, no, no, no, no sabría cómo decírtelo, porque como te digo la toma de decisiones de ella es más como desde lo institucional ¿cierto? Que a mi no compete tanto como en mi rango, no, de pronto en el momento que lo necesite pues como que sienta ese apoyo o pues no sé, pero así de fortalecerla que yo sienta que yo le debo fortalecer en algo pues no.

Investigadora 1: No opiniones, no necesariamente para que tú le fortalezcas, sino... sino de pronto te voy a poner un ejemplo que este.... Se tome un tinto todos los días conmigo o con las personas o que hable más claramente o que esté más presente, bueno estoy inventándome cualquier cosa ¿no? en ese tipo de cosas no necesariamente que tú le ayudes a ella a tomar decisiones, sino para que ella tome buenas decisiones ¿que se podría fortalecer para que pueda tomar buenas decisiones?

Participante: ¿que se podría fortalecer?... en eso para que tome buenas decisiones... no, pues es que ella como te decía ahorita ella es muy centrada como en lo que tiene que hacer, es muy coherente, ella es muy precisa de actuar en el momento que tiene que actuar, entonces yo pienso que ella realiza bien su función.

Investigadora 1: Ok, perfecto, 19, ¿Cómo crees que tu jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores en su crecimiento personal, profesional y espiritual? O sea ¿cómo les ayuda a descubrir sus talentos, estimular su voluntad de crecer? Jefe inmediato

Participante: Eee bueno, en la parte espiritual y eso ellas realizan actividades ¿cierto? que nos llevan como como a eso y a nadie se le obliga ¿cierto? se le dice vamos a realizar tal cosa, quien quiera participar de ella de pronto de un momento de oración o de una reflexión en una charla con el padre, siempre buscan como el acercarnos y podemos mover de esa parte espiritual e incluso nos han traído pues personas para hacer charlas y eso que nos fortalecen mucho y algo que me parece muy bueno es que no se le obliga a nadie, sino que le dice quien quiera participar, a quien le interese, quien quiera participar pues de la actividad es bienvenido ¿cierto? eso pues me parece muy bueno, en cuanto a lo académico y eso pues como te decía ahorita ella es una persona que siempre está buscando estrategias, investigando, estudiando, dándonos herramientas para ver de qué forma nos puede como contribuir a nosotras a esa parte formativa y de qué forma puede enriquecer como el conocimiento de nosotros en cuanto a todo lo pedagógico .

Investigadora 1: Ok, y ¿cómo crees que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual? o sea ¿cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer?

Participante: Eee pues yo pienso que todas las actividades que la jefe inmediata hace también están como... vienen desde ella ¿cierto? entonces pienso que también está muy ligadas como a eso, a que ella también hace parte de esas actividades que la jefe inmediata realiza, que Diana realizar, eee también parten de ella a un cronograma que ella se plantea y dice bueno yo quiero que con las docentes se trabaje esto y esto y esto y entonces pienso que ella también está involucrada entonces a formación desde lo espiritual, desde la parte pedagógica, porque ella le brinda como esas herramientas o esos espacios a Diana para que Diana también pueda trabajar con nosotros, entonces pues yo pienso que está como muy ligado a la una con la otra ya en cuanto a esto, en la parte personal ella ella siempre está pendiente y nos habla mucho de que nosotras seamos muy prudentes, de que seamos muy coherente, de que siempre cuidemos mucho como el detalle al referirnos a las demás personas, en los gestos, en los comentarios, entonces esto en cuanto al crecimiento personal me parece muy bueno, ella siempre en todas las charlas y en todas las actividades que estamos realizando esta en pro de eso, siempre está como recalándonos mucho eso ¿cierto? esa prudencia, esa coherencia, ese cuidado y buen trato, la buena comunicación, entonces eso en cuanto al crecimiento personal pues le ayuda a uno mucho

Investigadora 1: La 21, ¿Cómo fortalecerías la capacidad de motivar a otros de tu jefe directo?

Participante: ¿La capacidad de motivar?

Investigadora 1: Motivar a otros, mju

Participante: Mmm yo pienso que es más desde el ejemplo, ¿cierto? ella siempre nos está dando a nosotros ejemplo de la disciplina, del respeto y la responsabilidad y pienso que cuando uno tiene un buen ejemplo desde sus líderes ¿cierto? eso lo motiva a uno también a seguir haciendo y aparte de eso el hecho de que se resalten las buenas acciones o las buenas actividades o cosas que uno hace también lo motiva a uno a cada día dar más a cada día a trabajar en pro como de esa mejora

Investigadora 1: Mju y ¿Qué fortalecerías en ella? O sea ¿Cómo podría ella fortalecer esa capacidad de influir en otros? ¿cómo crees que se pueda mejorar?

Participante: Ella a pesar de que siempre nos está diciendo mucho, ella... ¿a ver cómo se dice? es más bien como tímida ¿cierto? de pronto salir un poquito más de ella, porque ella por la misma provincia que ella maneja a veces se limita como a decir cosas que debe decir ¿cierto? que decir en el momento que las deba decir, entonces de pronto es eso, de no limitarse a decir las cosas porque ella piensa mucho en los demás en que puede decir, cómo se puede sentir, yo pienso que todo lo puede decir en el momento que se tenga que decir y a la persona que se tenga que decir de buena manera, es de pronto eso.

Investigadora 1: No limitarse tanto y no ser tan...

Participante: Tan madre.

Investigadora 1: Está bien.

Participante: Tan madre, pienso que es más eso.

Investigadora 1: Bueno, 22 ¿Cómo fortalecerías esa capacidad de motivar a otros de la directora general?

Participante: Mmm ella es una persona cordial, pero de pronto a veces por la misma premura de todo lo que tienen que hacer eee ¿a ver cómo lo digo? se limita un poquito como el acercarse a nosotros a decirnos muy bien, lo hiciste muy bien ¿cierto? yo sé que ella lo reconoce y ella reconoce el trabajo de nosotros, pero de pronto el acercarse más a nosotros para... o sea uno no actúa buscando un beneficio siempre ¿cierto? ni una recompensa de que se resalte, pero eso es bueno, eso motiva, eso le... lo llena uno y yo sé que ella lo siente y a veces incluso lo escribe, pero de pronto hacerlo como de forma más directa esto de pronto motivaría como un poco más, que se resalten todas esas cosas que toda realizamos como equipo, pero de forma más directa, pienso que eso sería de pronto lo que le podría como fortalecer .

Investigadora 1: 23, ¿tu qué entiendes por el lema de trabajo bien hecho de Aspaen?

Participante: El trabajo bien hecho es hacer las cosas a conciencia ¿cierto? saber que lo que yo estoy haciendo es... lo que debo hacer es cumplir con lo que debo cumplir, es hacerlo responsablemente, eso es el trabajo bien hecho es hacer las cosas de buena manera y de buena gana, con buena actitud buscando siempre la mejora no sólo mía sino también de los niños y de las personas que están conmigo.

Investigadora 1: Mju, perfecto ¿porqué consideras que es importante tener en cuenta el trabajo bien hecho en la institución? Da algunos ejemplos

Participante: Eee cuando se hacen las cosas bien hechas pues van a tener siempre buenos resultados ¿cierto? el actuar bien, el realizar las cosas de corazón siempre se van a hacer bien, eee las cosas bien hechas de pronto el diario vivir con los niños, que todos los días yo estoy pendiente de los pequeños detalles y de las pequeñas cosas de los niños, pensar mucho en ellos ¿cierto? Ponerme mucho en la posición de ellos en de ¿cuál la mejor forma en la que yo pueda actuar para que mis niños puedan estar bien? Y para que yo les este brindando de verdad un beneficio a ellos, no solamente en la parte de conocimientos y del aprendizaje que yo les pueda brindar, sino también en la parte personal de qué forma yo les estoy ayudando a crecer a ellos desde esa parte personal y desde esa parte emocional y desde esa formación de virtudes y de hábitos que es lo que debemos hacer a diario.

Investigadora 1: ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho? la pregunta 25

Participante: Es un directivo que hace su trabajo bien hecho.

Investigadora 1: ¿cómo describirías tu a un directivo que hace su trabajo bien hecho?

Participante: Bueno, un directivo que hace si trabajo bien hecho... es el que esta en función de buscar siempre una mejora ¿cierto? no solamente a nivel institucional, sino también a nivel de personas, del trabajo y el manejo con las personas, es una persona responsable, es una persona respetuosa, es una persona que siempre está como buscando herramientas y estrategias para cada día mejorar o implementar nuevas cosas que puedan ayudar a crecer la institución.

Investigadora 1: Mju, ok, dame algunos ejemplos de un directivo que hace su trabajo bien hecho.

Participante: Eee lo que yo te decía ahorita de la difusión ¿cierto? Un directivo pues ese es su trabajo también ¿cierto? hacer que todo funcione bien, que cada día crezca la institución, entonces ese de trabajo de difusión hace... es un trabajo bien hecho ¿cierto? Porque está trabajando en pro y en mejora de la institución.

Investigadora 1: Ok, en ese orden de ideas ¿cómo describes a tu jefe inmediato con respecto al elemento del trabajo bien hecho? O sea, como ¿cómo lo describirías?

Participante: Yo pienso que es una persona que hace el trabajo bien hecho, que cada día es buscando como de qué forma puede como mejorar lo que hace ¿cierto? lo que ya ha hecho y lo que va a hacer cada día de una forma pues muy responsable, me parece una persona súper responsable y súper disciplinada también como en lo en lo que tiene que hacer cada día

Investigadora 1: Y Qué características del trabajo bien hecho reconoces en la directora general?

Participante: Eee lo que te decía ahorita, la responsabilidad y la disciplina, me parece una persona que siempre está como en pro y trabajando en lo que en lo que debe hacer y en el momento que lo debe hacer

Investigadora 1: Dame algunos ejemplos de ¿cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de la institución? En qué crees tú que aquí ¡uy! Actuaron prudentemente, o sea de pronto lo popular era hacer no sé qué cosas, pero tuvieron prudencia, prudencia es hacer lo que corresponde ¿no?

Participante: Eee

Investigadora 1: O dejar de hacer lo que no corresponde...

Participante: Exactamente, de pronto en el manejo de las situaciones cuando se presentan por ejemplo, cuando hay presupuesto para hacer eventos muy grandes, para hacer los regalos pues muy grandes para alguna actividad o algo que se esté realizando si hay en ese momento pues como el presupuesto se hace algo grande ¿cierto? si sabemos que estamos en restricción de ese presupuesto y eso entonces no dejas de hacer las cosas porque pues hay que hacerlas ¿cierto? siempre hay que hacer las actividades, las celebraciones, lo que haya que hacer, pero deben hacerlo de una forma muy... muy medida ¿cierto? en lo... como de acuerdo a las posibilidades, en la medida de las posibilidades, ese sería como algo de la prudencia ¿cierto?

Investigadora 1: Mju, y ¿Cómo más? ¿Cómo más se evidencia el uso de la prudencia aquí dentro del preescolar?

Participante: ¿En cuanto a...?

Investigadora 1: A la toma de decisiones.

Participante: Mmm son... me parece que son como muy reservadas en lo que tiene que ser ¿cierto? en los comentarios, en el manejo de alguna situación que que sepan que es delicado que se deba manejar de acuerdo a ¿cierto? desde tal o de alguna forma, entonces en eso pensó que también son muy prudentes.

Investigadora 1: Ok, de algunos ejemplos de ¿cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones de la institución?

Participante: Eee pues yo siento que sí, ellos siempre están atentos como a recibir las sugerencias que de pronto alguna tenga de alguna situación ¿cierto? ellas toman como lo que uno les dice y ya miran qué decisiones pueden tomar o de qué forma pueden actuar o si la que... lo que uno fue y les dijo pues pueden como implementarlo o trabajarlo, pienso que que sí, tiene como buena escucha y son muy receptivos como a lo que uno de pronto está proponiendo o presentando o les este como diciendo de acuerdo a cada situación.

Investigadora 1: Dame algunos ejemplos de ¿Cómo se evidencia esa escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones de la institución?

Participante: ¿En la toma de decisiones?

Investigadora 1: Mju en alguna toma de decisión de la institución que se haya tomado las diferentes perspectivas, que se haya escuchado a los demás.

Participante: Pues yo pienso que ya... ya de la institución como tal pues no es como mucho lo que nosotros podamos entrar pues como a intervenir o de pronto ¿cierto? A dar alguna opinión pues ellas sí pues escuchan y reciben como todo lo que les damos, pero ya en cuanto a la toma de decisiones pues ya es algo que que ellos lo hacen se reúnen y miran a ver cómo que es lo que deben hacer ¿Si me entiendes?

Investigadora 1: Pero por ejemplo en la planeación de alguna actividad, eee la ubicación de algunos elementos

Participante: Ah no, en cuanto a eso sí siempre, o sea siempre nos reunimos y decimos bueno se van a hacer... se va a hacer esta actividad el día de la familia, entonces el día de la familia se va hacer esto y esto y esto a ustedes ¿qué más se les ocurre, qué más podemos hacer? den ideas o ¿de qué forma más podemos trabajar? ¿de qué forma más podemos como traer ingresos para ese día? en cuanto a eso sí pues hay muy buena escucha la verdad.

Investigadora 1: Y ¿Cómo se vive al interior de institución la comunicación en cuanto a la necesidad de la expresión de ideas, proyectos, toma de decisiones? mira si se cumplen las necesidades de una comunicación clara, precisa, empática, asertiva, oportuna, activa, respetuosa ¿se cumple eso en la institución?

Participante: Sí, sí, sí en cuanto ya a las actividades y al desarrollo pues de ellas y las ideas que se den y eso sí siempre, ellas siempre las ideas que les dábamos o algo ellas siempre toman como mucho de lo que nosotros le damos y lo que tú dices pues ahí de forma muy respetuosa, siempre están pues como diciendo bueno se pensaron esto entonces de qué forma lo vamos a transformar, de qué forma lo vamos a trabajar, qué vamos a hacer, entonces pienso que en cuanto a eso sí, si se cumple pues mucho el que nos escuchan de acuerdo a las ideas y a las cosas que nosotros le presentamos.

Investigadora 1: ¿cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación al interior de la institución? o sea como ¿qué podrías decir tu con respecto a que elementos o qué situaciones podrían ayudar a mejorar la comunicación dentro de la institución?

Participante: No, yo pienso que nosotros tenemos buena comunicación y en el momento que se han presentado situaciones y eso se les ha dado como un buen manejo, entonces a nivel de institución yo siento que nosotras esto es un fuerte que tenemos, que tenemos buena comunicación y que decimos las cosas en el momento que lo tenemos que hacer y actuamos en el momento que tenemos que actuar, no solamente nosotras como docentes sino también ellas como directivas, siempre en el momento que se ha presentado algo le han dado un buen manejo

Investigadora 1: ¿hay algo que mejorar en comunicación? Digamos alguna observación que tengas tú o que tengan otras personas para mejorar la comunicación.

Participante: No, no, lo único pues el aspecto que te comenté ahora de...

Investigadora 1: El regaño general.

Participante: Esa es una y lo otro que pronto se comuniquen más como ciertas cosas que sabemos que nos competen a nosotras ¿cierto? es como lo único, porque en si en comunicación y en relación como tal pienso que nosotros tenemos un fuerte por este lado unidad.

Investigadora 1: Ok, y como ¿Por qué crees que es importante que cada persona viva en la institución la unidad de coherencia de vida?

Participante: ¿porque es importante? Porque... a ver... si yo estoy en esta institución es porque voy acordé cómo a como a los lineamientos del preescolar como tal ¿cierto? Entonces para mí es muy importante por ejemplo desde la parte espiritual, sí yo tengo otras corrientes espirituales y eso es muy importante tener como la de la institución como tal, porque yo no puedo preguntarle a los niños la espiritualidad, hablarle de Dios y esto si yo realmente no creo en él ¿cierto? también desde mi parte emocional, en parte física yo no puedo hablarle a los niños sobre un respeto sobre algo si yo no lo tengo, si yo no los voy a hacer así y si por fuera yo voy a estar tratando a la gente mal, voy a estar haciendo eso, entonces yo como con qué criterio voy a estarles hablando de eso a mis compañeros, a los niños, si yo realmente no... no lo tengo, entonces si pensó que la unidad de vida si es muy importante, obviamente no somos perfectos y hay momentos y cosas en las que de pronto vamos a fallar, pero la unidad de vida es totalmente importante para para actuar dentro de la institución.

Investigadora 1: Lo que estás diciendo es que el ejemplo de la coherencia y la unidad de vida es una parte fundamental para poder estar en una institución educativa, para poder realmente contagiar y educar a los demás

Participante: Exactamente, si, o sea si yo no estoy dando un buen ejemplo pues obviamente los demás no van a recibir eso y no van a actuar pues también de la misma manera, de buena manera

Investigadora 1: Bueno, no, listo, muchas gracias Erika, perfecto yo creo que ya.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #3

Fecha: 17 de septiembre de 2019 – 9:49 am

Lugar: *Aspaen Preescolar Urapanes*

Participante: *Margarita*

Antigüedad en la institución: *8 años*

Funciones: *Directora de Grupo Toddlers*

Investigadora 1: Bueno, ¿Cómo es tu nombre?

Participante: Margarita

Investigadora 1: Margarita, te voy a pedir Margarita que acerques esto acá y vamos a empezar a grabar desde acá, te voy a pedir que hables muy claro y duro para que pueda registrarse, estamos tratando de hacer aquí notas de voz también, para que después sea como más fácil la transcripción, entonces arrancamos, pues primero preguntarte si ¿puedo grabar?

Participante: Sí claro, sí señora

Investigadora 1: Bueno, Margarita

Participante: Si señora

Investigadora 1: Margarita, cuéntenos pues un poquito primero ¿Cuál es tu formación académica?

Participante: Soy Licenciada en Pedagogía Infantil

Investigadora 1: Licenciada en Pedagogía Infantil, eee son las 9:49 de la mañana, hoy septiembre 17 del 2019 estamos con Margarita en el preescolar de Urapanes y pues quisiera saber ¿cuánto tiempo llevas tú en Urapanes?

Participante: Bueno yo voy a cumplir 8 años.

Investigadora 1: 8 años y ¿Qué cargo desempeñas aquí en Urapanes?

Participante: Soy directora de grupo del grado Toddlers.

Investigadora 1: Del grado Toddlers y ¿desde hace cuánto eres directora de grupo en Urapanes?

Participante: Desde hace 5 años.

Investigadora 1: Y antes eras auxiliar.

Participante: Auxiliar, sí señora.

Investigadora 1: Hace 5 años eres directora de grupo y ¿siempre has estado en Toddlers?

Participante: No señora, inicie en Toddlers luego pase a Beginners y volví a Toddlers

Investigadora 1: Ok.

Participante: Si señora.

Investigadora 1: Bueno entonces te voy a hacer unas preguntas para lo de la tesis, entonces la primera, número 1, para usted ¿qué es unidad de vida o coherencia de vida? si quieres puedes dar algunos ejemplos, para ti ¿Qué es coherencia o unidad de vida?

Participante: Bueno eee coherencia de vida es tener muy claro eee que tengo como proyecto de vida y proyecto en mi familia, ser coherente con lo que pienso, con lo que siento y cómo actúo.

Investigadora 1: Perfecto, dos, describe algunos ejemplos en los que tu observas que tu jefe inmediato, o sea ¿Quién es tu jefe inmediato?

Participante: Angelita... Dianita.

Investigadora 1: Diana.

Participante: Aja.

Investigadora 1: La coordinadora académica.

Participante: La coordinadora académica.

Investigadora 1: Entonces quisiera que me describieras algunos ejemplos en los que observas que la directora... que la coordinadora académica, la directora académica o sea tu jefe inmediato es un modelo de vida, o sea que inspire a otros, que muestra coherencia entre el pensar y el decir y el actuar, luchando por ser una mejor persona.

Participante: Yo pienso que Dianita en todo momento,... la forma como nos habla, es una persona paciente, es una persona tolerante, muy respetuosa, ante todo. Cuando nos debe llamar la atención nos lo hace la mejor forma, es una persona muy comprensiva y que se puede llegar a ella, con cariño y con respeto, siempre está atenta y siempre está dispuesta a ayudarnos en lo que necesitemos.

Investigadora 1: Ok, y dame algunos ejemplos en los que observas que la directora general es un modelo de unidad de vida, o sea que inspire a otros, que muestre coherencia entre el pensar, el decir y el actuar

Participante: Bueno, Angelita... Angelita es una persona... lo que más admiro de ella que es una persona muy colaboradora y siempre está presta a ayudarnos, a escucharnos, es una gran persona la verdad pues la admiro mucho, le gusta mucho estar atenta a lo que pasa en el preescolar y siempre está dispuesta a darnos la mano en el momento que lo lleguemos a necesitar.

Investigadora 1: Ok, mmm ¿qué ejemplos me podrías dar? digamos de esa coherencia o unidad de vida de la directora general.

Participante: Pues yo pienso que la primera y la más importante es ver la familia que ella tiene, y es eee ver cómo es con sus hijos, cómo es con su esposo y ella lo refleja acá en el preescolar.

Investigadora 1: En relación al liderazgo y la coherencia de vida ¿qué crees que pueda...que se puede fortalecer en tu jefe inmediato como líder de Aspaen? con respecto a la coherencia de vida y al liderazgo.

Participante: ¿Qué podemos fortalecer?

Investigadora 1: Si, ¿Qué podría fortalecer ella? ¿Qué piensas que se puede fortalecer? Que sería bueno que no haga tal cosa, esto de pronto falta un poquito de esto, se podría potenciar esto, en tu jefe inmediato.

Participante: Bueno, mi jefe inmediato... Dianita hace muy bien la labor...

Investigadora 1: No tendrías nada que fortalecer en ella.

Participante: No, la verdad no, Dianita es líder, Dianita siempre está dispuesta y está atenta con respecto a todo lo que pasa en el preescolar ella siempre está ahí.

Investigadora 1: La verdad nada, perfecto todo 1 A.

Participante: Si, sí, sí con Dianita sí, todo

Investigadora 1: Y con respecto a la directora general ¿Qué te gustaría fortalecer en la directora general para...?

Participante: No, la verdad es que yo las veo a ella tan dispuestas y tan comprometidas con todo lo que tiene que ver con el preescolar, con las familias, con los niños, con nosotras pues como docentes, con todo el personal de de Urapanes ellas están muy comprometidas en absolutamente todo, o sea y no sólo con nosotras, yo pienso que también con nuestras familias, ellas siempre saben cómo nos sentimos, si tenemos dificultades con nuestras familias, que está pasando en nuestras vidas, qué proyectos tenemos, a que le estamos apuntando, yo pienso que eso es muy importante o sea en las personas líderes de este preescolar eso es lo más importante.

Investigadora 1: Que tengan claro.

Participante: Si, que tengan muy claro cuál es su labor y qué es lo que quieren del preescolar y de su personal para que salga adelante ¿ya? todo para que crezca cada día más que eso es lo que siempre buscamos y siempre ha sido un trabajo en conjunto, la verdad si y ellas nos hablan mucho de eso que somos un equipo y que debemos de ser el mejor equipo y estar todas muy comprometidas.

Investigadora 1: Perfecto y ¿qué habilidades o elementos reconoces en tu jefe inmediato para el manejo del tiempo, la energía y el talento para el logro de esas metas asignadas para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos? O sea, podrías dar algún ejemplo de cómo Dianita eee utiliza digamos el tiempo, la energía y los recursos, digamos el talento que tiene a su disposición para cumplir esas metas.

Participante: Bueno Dianita es una persona muy talentosa, nos brinda estrategias todo el tiempo de cómo manejar no solo el tiempo sino también los niños que tenemos en el preescolar, todos son diferentes, eso nos habla hartísimo, todos los niños son diferentes y por lo mismo necesitan un acompañamiento diferente. Dianita tiene muchas habilidades en la música, motricidad fina Dianita es la mejor, ella pinta, bueno dibuja hace muchísimas cosas y no quiere llevar a nosotras a que lo hagamos, a que fortalezcan esas habilidades también en nosotras, porque en Urapanes y en el preescolar se trabaja muchísimo ¿cierto? fortalecerle a los niños las habilidades motoras, las habilidades motrices y ella ella nos inculca eso y nos nos alienta para que lo construyamos cada vez más.

Investigadora 1: Perfecto y ¿qué habilidades o elementos reconoces en la directora general para ese manejo del tiempo, la energía y el talento para el logro de esas metas asignadas para cumplir con los plazos y estándares de calidad requeridos en Urapanes? Podrías dar un ejemplo.

Participante: Bueno, Angelita ¿cierto? Bueno, Angelita también es una persona que tiene muchas capacidades y también en el arte, en pintar y en todo eso ¿cierto? ella es una persona que todo el tiempo y todo su tiempo está en... está con el fin de... de que nosotras como docentes y como personal nos capacitemos, porque Angelita también le gusta que nosotros nos capacitemos porque nosotros somos las guías y los... las personas que acompañamos a los padres de familia en esa labor como primeros educadores de sus hijos, entonces siempre siempre Angelita ha querido que nos capacitemos cada día, que asistamos a pues a capacitaciones y a todo este tipo de actividades que nos van a hacer crecer como docentes.

Investigadora 1: Y ¿Cómo fortalecerías la capacidad de gestión de tu jefe?

Participante: ¿De Dianita?

Investigadora 1: Mju

Participante: ¿La capacidad?

Investigadora 1: Si, de gestionar, de gestionar de que las cosas se hagan, de conseguir esto o conseguir aquello, de que se hagan las cosas, de que...

Participante: Bueno con Dianita para gestionar pues todo este tipo de cosas, lo que necesita el preescolar y todo ese tipo de cosas, yo pienso que ella lo hace muy bien, ella... ella siempre está atenta.

Investigadora 1: Para que la gente le funcione, para que...

Participante: Es que lo que pasa es que Dianita con su forma de ser ella no tiene que estar como encima de las personas para que... para que hagamos lo que debemos de hacer, no, o sea ella... ella es muy respetuosa con eso y la forma

como ella se dirige hacia nosotros nos da como esa tranquilidad de que estamos haciendo bien las cosas, de que cuando hay que llamar la atención ella también lo hace y nos llama la atención pues para mejorar en diferentes aspectos, pero yo pienso que ella esa labor la hace muy bien.

Investigadora 1: Ok, y ¿Cómo fortalecerías la capacidad de gestión de la directora general?

Participante: No, pues eee...

Investigadora 1: Capacidad de gestión de la directora general.

Participante: Bueno, no, Angelita ella es la encargada en el preescolar de gestionar cuando llegan familias atender esas familias y atenderlas de tal forma que las familias se enamoren del preescolar y quieran hacer parte de esta familia, de esta familia Aspaen y ella lo hace muy bien, o sea ella atiende muy bien las familias y les explica muy bien qué es Aspaen, cómo vivimos, cuáles son nuestras estrategias y de esta forma el preescolar ha crecido y estamos donde estamos gracias a ella a su trabajo y a su dedicación y a su compromiso con Aspaen como tal.

Investigadora 1: Entonces ¿no fortalecerías nada?

Participante: Yo pienso que... que...

Investigadora 1: Ni en la una ni en la otra.

Participante: ...que los jefes inmediatos del preescolar que es Dianita y Angelita hacen bien su trabajo, yo pienso que donde no fuese así pues muchas de nosotras nos estuviéramos acá ¿cierto? yo pienso que yo yo pienso que lo hacen bien y yo me siento pues que yo estoy a gusto con el trabajo que ellas hacen.

Investigadora 1: ¿Cuáles crees que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro del ambiente laboral?

Participante: Bueno, para que haya una comunicación asertiva dentro de una institución yo pienso que lo más importante es la transparencia, no son en lo que se dice sino es lo que se hace, ser transparentes y ser muy respetuosos con la información, ser muy prudentes y saber cómo se llega a las personas y en qué momento, yo pienso que eso es lo más importante.

Investigadora 1: La transparencia.

Participante: Y la prudencia.

Investigadora 1: Y la prudencia.

Participante: Y el respeto.

Investigadora 1: Y el respeto.

Participante: Y el respeto, ante todo.

Investigadora 1: Esos 3 elementos son los más importantes.

Participante: Sí, así es.

Investigadora 1: Y ¿Qué elementos consideras que caracterizan la comunicación con tu jefe inmediato?

Participante: Bueno con Dianita qué es mi jefe inmediato yo pienso que el respeto, ante todo, Dianita es una persona muy respetuosa y es una persona prudente, muy prudente, eso eso es lo que siempre ha caracterizado a Dianita.

Investigadora 1: Y de la directora general

Participante: De Angelita... Angelita es una persona transparente, es una persona transparente que cuando tiene que decir algo lo dice y si es en general nos lo dice en general ¿cierto? cuando es a una sola también lo hace de la mejor forma porque también... también es una persona respetuosa que nos dice las cosas de muy buena manera.

Investigadora 1: O sea entonces de Angelita podrías resaltar decir las cosas de buena manera.

Participante: Si.

Investigadora 1: La transparencia.

Participante: La transparencia.

Investigadora 1: Y respetuosa.

Participante: Y respetuosa, es muy respetuosa.

Investigadora 1: Ok, eee desde tu perspectiva ¿Cómo fortalecerías las habilidades comunicativas de Dianita?

Participante: Como para fortalecer esas habilidades en Dianita, yo pienso que continuar fortaleciendo la prudencia, porque la prudencia... ella, ella es una persona prudente pero la prudencia hay que hay que continuar fortaleciéndola, porque hay momentos en que uno puede caer ¿cierto? En lo que no se debe de pronto diciendo o haciendo cosas que no... que no son en el momento, entonces yo pienso que continuar fortaleciendo esa prudencia que es tan importante, no sólo en el ámbito laboral sino también en todos.

Investigadora 1: Y desde tu perspectiva ¿Cómo fortalecerías las habilidades comunicativas de la directora general?

Participante: De Angelita continuar, continuar siendo una persona transparente pues que dice las cosas en el momento que son y lo que es ¿cierto? lo que debe decir, entonces fortalecer, continuar fortaleciendo la transparencia en todo momento.

Investigadora 1: ¿Cómo consideras que tu jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a tomar decisiones a otra persona en situaciones difíciles, fáciles, complicadas o importantes para el beneficio de la institución o de los diferentes miembros de la comunidad educativa? O sea, no sé, alguna anécdota que tengas, que te haya ayudado a alguien a tomar una decisión.

Participante: Yo pienso que Dianita lo hace más es cuando tenemos de pronto una dificultad o una situación compleja con una familia eee yo siempre acudo a ella a preguntarle Dianita me pasa esto con esta familia ¿Tú qué crees que puedo hacer, como lo puedo manejar? y ella inmediatamente, ella inmediatamente está dispuesta a puesta a decirme y a aconsejarme que puedo hacer

Investigadora 1: O sea está dispuesta y es una buena consejera.

Participante: Sí, sí, sí, sí

Investigadora 1: Ok, ¿Cómo consideras que la directora general toma decisiones o le ayuda a tomar a otros decisiones?

Participante: Bueno Angelita yo pienso qué más qué... bueno tomar decisiones sí, pero Angelita siempre está... está con una actitud de ayuda todo el tiempo, que necesitas, que puede hacer, yo pienso que sería mejor así o mejor hagámoslo de esta forma, o sea ella siempre está en ayudar en todo momento y no sólo pienso yo que en decisiones de acá del preescolar como tal sino yo por ejemplo lo he vivido con decisiones en mi familia o cosas que me han pasado pues en mi casa y ella siempre está dispuesta.

Investigadora 1: A ayudarte y a escucharte

Participante: Sí, sí, sí la verdad yo llego donde ella con mucha tranquilidad, porque ella me genera tranquilidad ¿cierto? entonces le cuento las cosas y ella siempre, siempre da un consejo y en el mejor momento

Investigadora 1: ¿Cómo fortalecerías la capacidad de toma de decisiones de tu jefe inmediato?

Participante: ¿Toma de decisiones en Dianita? mmm con respecto al...

Investigadora 1: Con respecto al preescolar, con respecto a diferentes situaciones que se presenten, o se ¿cómo es su toma de decisiones, como qué características tiene la toma de decisiones?

Participante: Bueno Dianita es una persona que piensa muy bien antes de hablar y de actuar, Dianita es una persona tranquila y por lo mismo es una persona que... que no habla la ligera y que no actúa por actuar, entonces yo pienso que esto le ayuda hartísimo para la toma de decisiones, continuar fortaleciendo esta parte de ser muy tranquila en ese momento y pensar las cosas muy bien, tomar todo con calma pienso yo.

Investigadora 1: Y con respecto a la directora general ¿Cómo fortalecerías esa toma de decisiones de la directora general?

Participante: Bueno Angelita, Angelita siempre está pensando en el bienestar de todos acá en el preescolar y ella para tomar una decisión siempre nos tiene en cuenta a todos ¿cierto? lo que más nos conviene, lo que más necesitamos, ella... ella siempre piensa como en el bienestar de su equipo de trabajo, o sea no piensa sólo en ella como directora del preescolar, sino que tiene en cuenta a su personal que este bien y que éste que esté de acuerdo y que quede satisfecho con las decisiones tomadas, que no sea pronto una decisión puesta ¿cierto? impuesta y que pronto no nos convenga o no nos llene como tal sino que ella siempre ella siempre siempre piensa en todo lo que pueda pasar con esa decisión.

Investigadora 1: Y ¿hay alguna manera cómo pueda ella fortalecer esa toma de decisiones?

Participante: Yo pienso que que fortalecer la toma de decisiones puede ser conociéndonos cada vez más a cada integrante del equipo ¿cierto? conocer que piensa, que siente, qué proyectos tiene, como están su familia, cómo se siente con su familia, todo ese tipo de cosas, yo pienso que ayudarían mucho ¿cierto? Porque nosotros somos docentes, pero también somos mamás o somos esposas y somos hijas y eso tiene mucho que ver en nuestra... nuestra forma de vida y en nuestro diario vivir.

Investigadora 1: ¿O sea conocerlas un poco más?

Participante: Sí, sí, si

Investigadora 1: ¿Cómo podría hacer eso?

Participante: Interactuando, o sea buscando espacios pienso yo donde... donde podamos estar y compartir, o sea yo digo que compartir diferentes espacios porque en el día a día del preescolar hay días muy agitados en los que no hay tiempo, o sea por más que uno quiera no hay tiempo y en el preescolar Urapanes primero son los niños y esa es nuestra razón de ser los niños como tal y sus familias, entonces pronto buscar espacios en los que podamos compartir un poquito más ya como de Mary y Angelita, o sea ya no de docente como tal sino ya ya de la persona, pienso yo

Investigadora 1: Ok, y ¿cómo crees que tu jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores a su crecimiento personal, profesional y espiritual? O sea ¿cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimularlas durante ese proceso?

Participante: Bueno Dianita, Dianita todo el tiempo nos dice la importancia o nos hace ver la importancia de capacitarnos y de continuar estudiando, porque en la labor de ser docente nunca acaba, uno debe continuar fortaleciendo esta profesión y nos ayuda nos ayuda y nos hace ver la importancia de continuar capacitándonos, en cuanto a lo espiritual... a lo personal no, pues como dice ella ser coherentes con nuestro pensar y nuestro actuar ¿cierto? todo el tiempo y en lo espiritual Dianita es una persona muy espiritual tiene muy buenas bases a nivel espiritual tiene muy buenas bases, yo pienso que es un ejemplo de vida, o sea más que... que nos exprese es ejemplo, es de ejemplo a seguir.

Investigadora 1: Ok, y ¿cómo crees que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores en su crecimiento personal, profesional y espiritual? O sea ¿cómo les ayuda a descubrir a cada uno su propio talento y digamos a estimular su crecimiento?

Participante: Bueno, Angelita en este momento Angelita está estudiando y está haciendo maestría, eso ya es un ejemplo ¿cierto? Ya dice mucho de ella, si ella lo hace es porque ella le gusta capacitarse y desempeñarse lo mejor posible en su profesión como tal ¿cierto? entonces esto ya habla muy bien de ella y es un ejemplo a seguir de nosotros pues como docentes, a nivel personal mmm a nivel personal eee bueno yo pienso que... que nosotras como nos dice ella a nosotras también ¿cierto? Un ejemplo para los niños y un ejemplo para los papás, entonces actuar de la mejor forma en las diferentes actividades y en los diferentes lugares donde estemos y a nivel espiritual lo mismo que Dianita, Angelita también es una persona que que tiene muy buenas bases espirituales, es una persona que le gusta ayudar, es una persona que tiene a Dios en su corazón, en su vida, en su hogar, en su actuar, eso lo podemos ver a diario, la verdad.

Investigadora 1: ¿Como por ejemplo?

Participante: Como, por ejemplo, Angelita y Dianita ellas dos, les gusta mucho hacer el Santo Rosario y yo diría que a diario lo hacen, entonces pues eso dice mucho y nosotros pues como las docentes en semana pues nos queda un poco complejo, pero en la semana de capacitación siempre... siempre nos invitan a realizar el Santo Rosario y a reflexionar

acerca de actuar de muchas cosas que vivimos día a día y que pronto por lo mismo nos alejamos un poquito, entonces ellas siempre nos invitan a estar cerca de Dios, a tener a Dios todo el tiempo en nuestras vidas y ellas lo hacen pues así lo veo la verdad.

Investigadora 1: Eee y ¿Cómo fortalecerías la capacidad de motivar a otros de tu jefe directa?

Participante: ¿La capacidad de motivar a otros?

Investigadora 1: O sea ¿Cómo Dianita hace o podría mejorar esa motivación a su equipo de trabajo?

Participante: Dianita lo hace, sino que yo pienso que hay momentos en que... en que ella es un poquito... bueno de pronto le cuesta un poquito digamos, porque Dianita a veces es tímida y pienso que es con personas ¿cierto? que es tímida entonces de pronto, así como soltarse y abrirse un poquito más hacia el equipo de trabajo, pienso yo.

Investigadora 1: Ok, y de la directora general

Participante: Angelita, Angelita sí pues todo el tiempo nos está motivando a hacer las cosas muy bien, ella siempre dice recuerde que los niños son lo más importante, las familias hay que tratarlas bien, recuerden la sonrisa, o sea ella nos motiva mucho a hacer muy bien nuestro trabajo todo el tiempo, entonces recuerden la sonrisa, recibir muy bien a los niños, a los papás, el amor ¿cierto? Eee dice que hasta en preescolar Urapanes debe ser un preescolar diferente a los demás, que hay algo que nos debe caracterizar y entonces es el amor, es la entrega, es la dedicación, es ese trato hacia las familias, ese buen trato a las familias.

Investigadora 1: Ok, ¿qué entiendes por el lema de Aspaen de trabajo bien hecho?

Participante: El trabajo bien hecho, el trabajo bien hecho dice mucho, o sea el trabajo bien hecho para mí es hacer las cosas por vocación, porque yo quiero, porque me nace, porque amo lo que hago y por lo mismo lo debo de hacer muy bien y yo pienso que el amor, ante todo, si uno le pone amor a lo que hace va a salir muy bien más que bien.

Investigadora 1: Ok, y ¿por qué consideras que es importante tener en cuenta esto del trabajo bien hecho en la institución?

Participante: Porque yo pienso que del trabajo bien hecho dependen muchísimas cosas, si hacemos un trabajo bien hecho se va a ver reflejado en todo el preescolar como tal, las familias van a estar felices de pertenecer Aspaen, los niños van a estar muy felices de estar en el preescolar y lo van a reflejar al llegar al preescolar, se van a sentir bien, van a querer estar en el preescolar, las familias van a hablar bien del preescolar, lo van a recomendar a otras familias, van a hacer familia Aspaen como tal, familias que viven Aspaen y que sienten Aspaen.

Investigadora 1: ¿cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?

Participante: Bueno, un directivo que hace su trabajo bien hecho es una persona que no piensa sólo en ella, sino que piensa en su equipo de trabajo, toma decisiones pensando en su equipo de trabajo, y piensa todo el tiempo en el bienestar, porque somos una familia y la idea es que todos estemos bien y que nos sintamos muy bien en lo que hacemos y en cómo lo hacemos.

Investigadora 1: Muy bien, y en ese digamos en ese orden de ideas del trabajo bien hecho ¿cómo describes a tu jefe inmediato con respecto a este lema de trabajo bien hecho?

Participante: Yo pienso que... que Dianita da mucho, Dianita es una persona que da más de lo que se le pide o de lo que se le exige, Dianita es una persona muy dispuesta, una persona muy comprometida con su trabajo como tal y lo hace muy bien y se le nota el amor, la dedicación, se le nota que tiene una vocación y que está acá por vocación.

Investigadora 1: Bueno ahora ¿Qué características del trabajo bien hecho reconoces en la directora general?

Participante: Bueno, en la directora general, bueno Angelita en cuento al trabajo bien hecho ella es una persona que que siempre está dando lo mejor de sí para que Aspaen, para que el preescolar como tal crezca y funcione de la mejor manera, para que las familias siempre estén a gusto, para que nosotras como como equipo estemos bien dentro del preescolar

Investigadora 1: Pero ¿Qué características digamos podrías como evidenciar en las cuales se refleje su trabajo bien hecho?

Participante: Angelita refleja amor a lo que hace, dedicación, entrega, compromiso, es una persona muy comprometida en todo lo que tiene que ver con el preescolar.

Investigadora 1: Tú nos podrías dar algunos ejemplos de ¿cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones dentro de la institución?

Participante: Pero acá es a todo el equipo de trabajo.

Investigadora 1: Si, a todo el equipo de trabajo, o sea la toma de decisiones, las personas que toman de decisiones, puedes dar ejemplo de prudencia o de imprudencia también puede ser.

Participante: En la toma de decisiones en cuanto a pues Angelita y a Dianita que son las personas que toman las decisiones como tal en la institución eee ellas manejan esta información con mucha prudencia, la verdad que sí, son muy prudentes y le hacen saber a la persona que necesitan en su momento ¿cierto? Y solo a esta persona, o sea no se vuelve como palabras pues como de corrillo ese tipo de cosas no, ellas... ellas dicen las cosas a la persona que se lo deben decir y en el momento que se lo deben de decir .

Investigadora 1: Y en cuanto a la toma de decisiones.

Participante: Siempre están pensando en que las decisiones que tomen sean las mejores para la institución como tal y para el personal.

Investigadora 1: ¿Cómo se vive en el interior de la institución la comunicación? O sea ¿Cómo es la comunicación dentro de dentro de la institución en cuanto a que pues debe ser como la necesidad de expresar ideas, proyectos, toma de decisiones? O sea, se cumple digamos a nivel de la institución y de tus compañeras y de las personas servicios generales, esa comunicación que sea clara, precisa, empática, asertiva, oportuna o no oportuna, activa, respetuosa o no respetuosa, bueno a nivel general.

Participante: A nivel general en la institución con las compañeras y con todo el equipo de trabajo mmm se da una información... yo pienso que que si lo comparamos con otras instituciones en el preescolar Urapanes tenemos una comunicación asertiva, es normal que en momentos y en situaciones no sé de de la mejor forma, porque somos mujeres, porque las mujeres nos pegamos de cositas y hay momentos en que en que no se da muy bien, pero todas trabajamos para que... para mejorar ese... esta comunicación que sea una comunicación respetuosa, una comunicación asertiva.

Investigadora 1: Pero, pero digamos ¿Cómo se vive en general?

Participante: En general no, se vive se vive la mejor forma, yo pienso que... que entre todas nos la llevamos bien, tratamos de ayudarnos en el momento que que lo necesitamos, somos buenas compañeras y estamos siempre ahí para colaborar.

Investigadora 1: ¿Cómo se podría potenciar y fortalecer esa comunicación en la institución?

Participante: Yo pienso que eso ya... ya es muy personal ya es de cada persona que que quiera ofrecer a los demás prudencia, respeto, pero eso yo pienso que es más del ser como tal ¿cierto? lo que cada uno tiene en su corazón es lo que le brinda a las demás personas, pero ya es más personal pienso yo.

Investigadora 1: O sea como de cada persona.

Participante: Si, yo digo que es de cada persona, porque yo doy de lo que yo tengo en mi corazón ¿cierto? y yo pienso que todas somos así entonces ya es más de de cada ser como tal.

Investigadora 1: ¿Qué elementos podrían como contribuir en ese mejorar la comunicación institucional?

Participante: Yo pienso que que la prudencia, ante todo, la prudencia es un valor qué lo debemos practicar todas las personas y yo sé que no es fácil y créame que, pues para mí tampoco es fácil, pero sí hace una convivencia mucho más amena.

Investigadora 1: ¿la prudencia?

Participante: Si la prudencia, yo pienso que es la base de todo y el respeto.

Investigadora 1: El respeto.

Participante: Mju

Investigadora 1: ¿Por qué crees que es importante que cada persona viva en la institución la unidad y la coherencia de vida?

Participante: Porque yo pienso qué es la base de todo, o sea nosotros damos lo que tenemos y lo que vivimos ¿cierto? si somos coherentes con nuestro proyecto de vida eso es lo que vamos a reflejar, si yo pienso algo, pero también actuo de la misma forma va a estar muy bien ¿cierto? y voy a hacer muy bien las cosas por lo mismo, porque lo que digo es lo que voy a hacer, yo pienso que es la base de todo.

Investigadora 1: Bueno, muchas gracias.



Participante: Bueno, con mucho gusto.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #4

Fecha: 17 de septiembre de 2019 – 10:54 am

Lugar: *Aspaen Preescolar Urapanes*

Participante: *Violeta*

Antigüedad en la institución: *8 años*

Funciones: *Secretaria recepcionista*

Investigadora 1: Bueno Violeta

Participante: Mju.

Investigadora 1: Bueno pues la primera pregunta que te quiero hacer es ¿si te puedo grabar?

Participante: Si señora.

Investigadora 1: Ok, perfecto, lo otro es que te voy a pedir que hables duro para poder grabar esta computa... este celular, la idea con esto es para nuestra tesis como te lo puse a leer en esta hojita donde establecíamos los objetivos de esta investigación, no tiene ninguna implicación laboral, ninguna digamos nada a nivel de Urapanes, la idea es que vamos a hacer esto en Urapanes y en Tayana con algunas personas, hacer como una entrevista a profundidad, preguntarte tu opinión sobre algunas cosas que ves, que observas, tu estas en un puesto donde puedes observar y ver muchas cosas muy valiosas para la investigación, entonces lo primero es quería preguntarte ¿Cuántos años llevas aquí en Urapanes?

Participante: Voy a cumplir 8.

Investigadora 1: 8 años en Urapanes.

Participante: En diciembre.

Investigadora 1: Qué... ¿en qué puesto estas tu o en que trabajas?

Participante: Estoy en recepción, más que todo en recepción y secretaría.

Investigadora 1: ¿Tu eres recepcionista?

Participante: Yo soy secretaria.

Investigadora 1: Secretaría.

Participante: Si, yo soy secretaria, pero estoy en la recepción.

Investigadora 1: Ok.

Participante: En las 2

Investigadora 1: Las 2, y en ese puesto concretamente de recepción y secretaria ¿hace cuánto tiempo estás?

Participante: Desde que llegué.

Investigadora 1: O sea llegaste a ese puesto y ahí estas.

Participante: Y ahí estoy, he estado en ese puesto desde que llegue.

Investigadora 1: Perfecto, ok, bueno, entonces siendo las 10:54 de la mañana arrancamos esta entrevista, quería preguntarte ¿cuál es tu formación académica?

Participante: Yo soy técnica en administración de empresas y secretaria gerencial.

Investigadora 1: Ok, perfecto, o sea es una sola carrera.

Participante: No, no, son dos, yo soy secretaria general del Sena, secretaria gerencial de la Universidad Autónoma pues que era algo ¿Cómo se llama? Algo continuado, o sea educación continuada, y técnica en administración de empresas.

Investigadora 1: Técnica en administración de empresas, perfecto, bueno, entonces arranquemos, primero para ti ¿Qué es unidad y coherencia de vida?

Participante: ¿Qué es unidad y coherencia de vida? Unidad es como un todo, es como un todo, a ver unidad de vida es como el todo, como el complemento de todo pues, o sea, desde la vida de uno como pues ¿yo cómo le digo? pues es como un todo, bueno esa es la unidad para mí, un todo, y ¿qué es la coherencia? como yo estar... yo estar actuando de acuerdo a mis pensamientos, a lo que yo pienso, a lo que yo soy, es yo actuar de esa manera.

Investigadora 1: O sea que sea que se da coherencia de vida cuando yo pienso y actúo.

Participante: De la mejor forma, están cómo relacionaditos, o sea pues sí yo soy una persona pues no voy a actuar de otra pues yo tengo que ser coherente con lo mismo que es como...

Investigadora 1: Donde el ser y el hacer están compatibles y coherentes.

Participante: Exacto, yo soy muy fácil de expresar entonces yo más o menos le explico, para mi es eso.

Investigadora 1: No, lo tienes clarísimo, clarísimo lo que es la unidad o coherencia de vida, que es digamos esa esa unidad entre pensar y actuar.

Participante: Exacto, yo pienso una cosa y pues actúo de la misma.

Investigadora 1: Perfecto, dame algunos ejemplos en donde observas que tu jefe... ¿Quién es tu jefe inmediato?

Participante: Angela.

Investigadora 1: Angela, ok, dame algunos ejemplos en donde tu jefe inmediato es coherente, digamos tiene esa coherencia y unidad de vida.

Participante: Pues acá en el preescolar pues las metas que se proponen, como las vamos a trabajar, o sea tiene unas metas establecidas, dice cuáles son las metas y las vamos a trabajar, entonces debo seguir una línea para llegar a esas metas.

Investigadora 1: ¿De qué otra manera muestra ella su coherencia de vida?

Participante: Pues aquí en el preescolar con las familias, con nosotras.

Investigadora 1: ¿En qué forma?

Participante: ¿En qué forma? en lo que nos solicita de pronto para llegar a... a lo que ella está haciendo, entonces ella es coherente en lo que va a hacer aquí en lo que nos solicita para poder hacer todo lo que tenemos que hacer acá en el preescolar.

Investigadora 1: O sea lo que les pide a ustedes es coherente con las metas que tienen en el preescolar.

Participante: Si, ella tiene una meta entonces ella solicita y hacemos, no tanto solicitar sino hacemos.

Investigadora 1: En equipo

Participante: En equipo aquí todo se hace, se hace un equipo y todos tenemos que seguir como el mismo lineamiento, vamos a seguir esta meta entonces todos vamos a hacer una planeación, porque usted no va a llegar a una meta sin una planeación, si yo tengo esta meta entonces no es que vamos a llegar porque si, sino que a esa meta la tenemos que planear y decir ¿para llegar allí que vamos a hacer? Lo que hay que hacer es la planeación.

Investigadora 1: Ok, te voy a acercar esto por si acaso para que oiga mejor, tener doble... doble, bueno ¿Qué otro ejemplo podrías dar de coherencia de vida en Angelita?

Participante: Pues como todo lo vivido acá, todo lo que se hace, todo, porque ella pues para dirigir, para dirigir y dirigir el preescolar y dirigir el personal a cargo pues ella tiene que ser coherente en las cosas, entonces pues en todo en todo pues en todo lo que maneja ella aquí ahí se le ve su coherencia, porque como le digo yo, o sea ella tiene su meta, ella tiene... tenemos nuestros planes, los planes que se hacen en familia para el preescolar que se hace para traer familias y todo entonces por eso ella tiene coherencia en traer la familias, al traer aquí los niños también, o sea somos, somos todos, somos equipo, somos los papas, somos los niños, somos todos.

Investigadora 1: Qué... ¿qué podrías decir tu? algo, alguna anécdota que te acuerdes por ejemplo en donde el pensar el actuar y el decir son coherentes en Angelita, alguna anécdota, alguna cosa pues.

Participante: ¿Cómo qué? Eeee

Investigadora 1: No, no te viene a la mente.

Participante: No se me viene a la mente como ninguna anécdota, no.

Investigadora 1: Ok, bueno, ahora con respecto al liderazgo, la pregunta 4, en relación al liderazgo y la coherencia de vida ¿qué crees que se puede fortalecer en Angelita como líder en Aspaen?

Participante: ¿Qué puede fortalecer? No, pues la medida que se va presentando como las situaciones ahí es donde se va fortaleciendo, por qué uno muchas veces va encaminado en algo lo ve bien o bien, pero muchas veces también se le presentan a uno situaciones, en esas situaciones es donde uno fortalece como lo de uno ¿cierto? Como ese liderazgo, ella lidera de una manera, para mí, lidera muy bien, pero entonces también se presentan situaciones ahí es donde se fortalece uno, uno se fortalece cuando se le presentan las situaciones malas o regulares, entonces ahí es donde uno pienso yo que va fortaleciendo como todo eso.

Investigadora 1: O sea que una manera... una manera es que con los errores se aprenda.

Participante: Exacto, porque uno muchas veces .hace algo, a todos nos pasa, hace uno algo, pero en un momento dado no nos sale como nosotros pensamos, entonces uno de eso que es como un error ahí es donde se aprende, ahí es donde uno se fortalece.

Investigadora 1: Aprender de los errores sería una manera

Participante: Si, uno aprender de los errores porque uno por más que quiera ser bien uno muchas veces comete sus, todos cometemos errores, todos de pronto hacemos en un momento algo o planeamos algo que no nos sale como pensamos entonces uno aprende de ahí.

Investigadora 1: ¿Qué es lo que más inspira en el liderazgo y coherencia de vida de Angelita?, de la directora general

Participante: ¿Qué, qué?

Investigadora 1: ¿Qué es lo que más inspira? Aquí en el preescolar que tu veas, ¿no?, es que esto es lo que inspira o motiva dentro del liderazgo y la coherencia de vida de la directora general.

Participante: Ella motiva con todos, nos motiva a nosotras, nos motiva a los papas, nos motiva a los niños, como el estar todos bien ¿si me entiende? que todos estemos bien, que el papá se sienta bien, que nosotros como empleados estemos bien y por ende que el niño esté bien

Investigadora 1: O sea el bienestar de toda la comunidad educativa es algo que jalona y motiva

Participante: Si

Investigadora 1: ¿Qué más podría trabajar ella para ser una mejor líder y coherente pues con los procesos en Aspaen aquí en Urapanes?

Participante: Podría hacer todo, ¿Cómo que podría hacer? No, dar a conocer como más el preescolar más a nivel de Manizales, a nivel pues...

Investigadora 1: A nivel externo.

Participante: Externo, exactamente como hablar más de él.

Investigadora 1: Dar a conocer más el preescolar.

Participante: O sea el preescolar se da a conocer, pero tener como otras estrategias como otras ¿si me entiende? Como que atraiga más.

Investigadora 1: Buscar estrategias que atraigan a las personas de afuera del preescolar.

Participante: Exacto.

Investigadora 1: Faltaría eso, digamos como salir.

Participante: Salir un poquito.

Investigadora 1: ¿Qué habilidades o elementos reconoces en el manejo del tiempo, en el manejo del talento y de la energía en el logro de las metas que se asignan para cumplir con los plazos y los estándares de calidad requeridos? o sea como ¿Cómo la directora general utiliza todo este manejo del tiempo, del talento y de energía para cumplir con las metas?

Participante: Pues yo pensaría que... que lo maneja bien, porque igual también ella maneja cosas, yo estoy aquí en la recepción y yo hago pues lo que a mí me corresponde como secretaria, como recepcionista, a ella le colocan unas metas, muchas veces yo tampoco me doy cuenta pues qué trabajos tiene ella pues que yo no me di cuenta ¿si me entiende? entonces pero yo digo que los maneja muy bien porque en agenda y en todo ella responde a todo y en meta yo veo que ella responde a todos en lo que pronto yo me doy cuenta, porque yo tampoco no soy como que me enteré de todo, todo, no.

Investigadora 1: O sea es cumplida y maneja bien la agenda.

Participante: Si, esos dos elementos que yo lo manejo, porque ya hay cosas de pronto que ella maneja ya más hacia... hacia los directores a nivel nacional, los rectores y ya esos son tiempos que se da ella con ellos y que yo en un momento dado pues no tengo como acceso a ellos pues, pero pensaría que eso está bien porque si en la agenda están los rectores ella lo cumple, tiene sus comités, pues yo veo que todo lo cumple.

Investigadora 1: Y ¿qué cualidades ves tú en ella en el manejo de todo esto que hace que sea una buena una buena... digamos que se puedan cumplir las metas? ¿Qué elementos ves tú que... que hacen que es eso se pueda cumplir?

Participante: Pues primero que es una persona que tuvo mucha formación ¿no es cierto? una persona que se da y una persona que todo lo que se propone y todo lo que tiene... que tiene propuesto ella lo hace.

Investigadora 1: O sea que tiene buena formación, que hace lo que se propone.

Participante: Si lo que tiene.

Investigadora 1: Que tiene un buen manejo de agenda y ¿cuál fue la que dijiste?

Participante: De pronto pues ya cuando ya a nivel de nacional que todos los compromisos.

Investigadora 1: Que los cumple, o sea una persona cumplida

Participante: Si, cumplida, si

Investigadora 1: ¿Cómo fortalecerías la capacidad de gestión de tu jefe que es la directora general?

Participante: ¿Cómo la fortalecería? No, apoyándola

Investigadora 1: Apoyándola

Participante: Si, o sea yo porque soy un apoyo para ella y en todo lo que necesita pues ella apoyarse yo estaría ahí.

Investigadora 1: Ok, y dentro de su capacidad de gestión, digamos que tú digas no, le falta tal cosa, que podrías decir, digamos que de pronto haga que sea muchísimo más bueno, fuera de lo que ya me dijiste de salir afuera, salir al exterior para vender el preescolar y mostrarlo a conocer y mostrarlo afuera ¿qué otras, que otros elementos potenciarían la gestión por parte de ella?

Participante: No, no, yo le veo la gestión que tiene que es como....

Investigadora 1: ¿Solamente eso?

Participante: Solamente si, yo vería que eso creo yo es lo que pronto pues nos fuéramos pues como más... pues nos mostráramos más al exterior, aunque yo veo que (ininteligible) pero yo digo que como más.

Investigadora 1: Más bulla.

Participante: Eso porque es que para uno vender...

Investigadora 1: Más bulla y más ruido

Participante: Como mucho más, mucho más, aunque lo hacen, pero si sería como...

Investigadora 1: Falta más.

Participante: Pues yo lo pensaría, como unas campañas más, como que nos veamos más por ahí, porque uno muchas veces ve pues mucha publicidad de muchas partes, entonces como que nos veamos por ahí.

Investigadora 1: Ah los otros preescolares están haciendo mucha publicidad.

Participante: No, no, no, de parte pues de muchas... que uno ve publicidad de muchas cosas, yo bueno, que en el preescolar también, no sé si se podrá, no sé porque es un preescolar, no sé si se podrá.

Investigadora 1: ¿Cuáles crees que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro del ambiente laboral?

Participante: ¿Los elementos?

Investigadora 1: Mas importantes para la comunicación.

Participante: Pues dar a conocer como.... O sea, todo no se puede dar a conocer, pero si lo primordial para que todos hablemos el mismo lenguaje.

Investigadora 1: O sea dar a conocer las cosas que se pueden saber

Participante: Que se pueden saber para tener un buen lenguaje y que en un momento dado si uno está hablando con una persona cosas de interés que todos las sepamos.

Investigadora 1: Ok, o sea difundir un poquito más lo que es de interés general.

Participante: Si, lo que es de interés general.

Investigadora 1: ¿Compartan la decisión un poco o no?

Participante: No, no, porque yo con ella me comunicó muy bien, lo que tenemos que ella y yo comunicarnos no, de pronto pues a nivel de los otros o algo, pero no, o sea yo lo que tengo que hablar con ella lo...

Investigadora 1: No, pero yo digo ¿qué elementos consideras tu que son importantes para tener una buena comunicación a nivel...?

Participante: De todos.

Investigadora 1: Si, de todos.

Participante: Eso, difundir lo general

Investigadora 1: Difundir todo lo que...

Participante: O sea que a mi llegue alguien y que yo sepa toda la información que yo debo saber del preescolar.

Investigadora 1: O sea información.

Participante: Exacto, que las profes, o sea que todas hablemos el mismo lenguaje en común, que viene un padre de familia quien llegue todas hablemos lo mismo y no todo pues como que está dice una cosa, esta otra o esta no sabe.

Investigadora 1: O sea estar enteradas.

Participante: Exacto, como algo informativo, o sea esto es o manejamos esto aquí en estos estándares en el preescolar y que todas lo sepamos en un momento dado, yo no estoy en la recepción entonces alguien puede dar alguna información certera ¿cierto?

Investigadora 1: Ser certeros también.

Participante: Exacto, ser certeros, es esto es esto, pero porque todas sabemos que eso es, no es yo creo que esto, yo creo que es lo otro, yo creo... no, que una persona venga y nos vea con esa convicción de que estamos.

Investigadora 1: Certeza, veracidad.

Participante: Exacto.

Investigadora 1: Y una buena difusión.

Participante: Si, eso, usted me ayuda porque yo ya le dije que soy como de pocas palabras.

Investigadora 1: No, lo está diciendo perfecto, ¿qué otro elemento ves tu qué es importante para que haya buena comunicación?

Participante: Como el respeto.

Investigadora 1: El respeto.

Participante: El respeto porque uno para comunicarse necesita respeto.

Investigadora 1: ¿Qué elementos consideras que tiene... que caracterizan la comunicación con tu jefe inmediato? O sea ¿cómo es la comunicación con tu jefe inmediato? ¿Cómo se comunica ella? O sea ¿Qué es lo característico?

Participante: Pues como comunicarse.

Investigadora 1: O sea ¿ella tiene esas características que acabas de decir o no las tiene? ¿Qué característica, qué es lo que caracteriza? Cuéntame un poquito...

Participante: Lo que la caracteriza pues que...

Investigadora 1: En la comunicación.

Participante: Nosotras nos comunicamos pues ya las cosas que son a nivel pues de nosotras mmm ¿Cómo le digo yo? Pues yo soy muy discreta en las cosas, por ejemplo.

Investigadora 1: O sea la discreción.

Participante: La discreción, exacto, porque yo soy muy discreta pues en las cosas yo soy muy...

Investigadora 1: Pero en ella, en ella.

Participante: Ella también.

Investigadora 1: Ella también es discreta.

Participante: Si también, no, ella es discreta, ella es amable, ella es como... uno llega muy fácil a ella.

Investigadora 1: Asequible.

Participante: Exacto.

Investigadora 1: Llega muy fácil a ella.

Participante: Si, uno llega fácil a ella y ella es muy comprensiva, ella no es una persona de qué le ponga a uno la barrera y para todo ella lo escucha a uno.

Investigadora 1: Sabe escuchar.

Participante: Si, ella sabe escuchar y sabe también cómo ponerse en los zapatos de uno.

Investigadora 1: Ponerse en los zapatos del otro, perfecto, o sea es empática.

Participante: Mju, si

Investigadora 1: ¿Qué más?

Participante: O sea yo con ella trabajo muy bien, ella... yo sé cuáles son mis funciones, yo sé que es lo que tengo que hacer, no es una persona que pues que éste cómo encima, no, no, ella sabe que... sí ella sabe que yo hago lo mío y en el momento que ella necesita algo distinto pues a lo que yo sé, ella muy cordial me lo pide, ella lo solicita y yo también igual estoy pendiente de lo que ella necesite, no he tenido, así como... como pues problema con ella.

Investigadora 1: Ok, desde tu perspectiva ¿Qué fortalecerías en las habilidades comunicativas de tu jefe inmediato? ¿Qué faltaría en esas habilidades?

Participante: ¿Qué faltaría? De pronto a veces comunicar algo como a tiempo, pero no, pues tampoco es...

Investigadora 1: ¿Cómo qué? No te entendí...

Participante: Como a tiempo pues...

Investigadora 1: Más, más ¿Qué?

Participante: Que de pronto a veces, pero eso tampoco se presenta pues que.

Investigadora 1: Que es como muy encima del...

Participante: Eso, tampoco es que sea... porque es entendible que muchas veces a usted le dicen de un trabajo y es ya, y es ya pues y no es ni porque ella esté así, ni porque quiso ser así, no, porque de pronto podría ser eso que a veces de pronto comunican las cosas muy encima pienso yo, pero no es algo habitual, de pronto paso pues en algún momento.

Investigadora 1: A veces.

Participante: Eso, cosas de segundo plano en el trabajo.

Investigadora 1: ¿Cómo consideras que tu jefe inmediato, o sea la directora general toma decisiones? ¿Cómo toma ella decisiones o le ayuda a otras personas a tomar decisiones para el beneficio de la institución o de los diferentes miembros de la comunidad educativa?

Participante: Pero es que esas son cosas que yo a veces de pronto tampoco ni me entero.

Investigadora 1: No te enteras de cómo toma decisiones, no es porque ella toma la decisión de no, hagamos esto mejor de esta manera.

Participante: No, yo muchas veces no me entero pues como la tomó aquí con Diana que de pronto es la persona con la que más decisiones es Diana, entonces de proto la toman aquí, salen y esto se va a hacer, o esto.

Investigadora 1: Y esas decisiones que toman con Diana ¿Cómo son?

Participante: Son acertadas, son buenas, son para mejorar, si, son para mejorar, para que las cosas de la parte física para que se vea mejor, y es porque de pronto un proceso como se está haciendo se puede cambiar, eta haciendo esto y se puede cambar, así.

Investigadora 1: O sea que ¿ella consulta antes de decidir?

Participante: Pues en lo que yo veo, porque yo de eso si no me entero yo, yo veo que de pronto a vece se reúnen y toman decisiones a veces, pero de eso si no, pues no ni tengo que ver, ni me entero mucho, de pronto sale algo que dice esto se va a hacer así pues de pronto lo consulto, más que todo a nivel de profesores.

Investigadora 1: O sea lo consulta a nivel de profesores.

Participante: No, con Diana de pronto si tiene, pues veo yo que, si de pronto va a haber algo de profesoras, pienso yo un cambio o ¿sí? De pronto algún pue algo con algún papá o una mamá pue si se van a tomar alguna decisión pues yo veo eso, pero no tengo que ver.

Investigadora 1: ¿Cómo fortalecerías la capacidad para tomar decisiones de la directora general?

Participante: No tampoco.

Investigadora 1: Así digamos ¿qué piensas tú que fortalecerías si pasara esto?

Participante: Pues de pronto que pues no, es que a ver si ellas toman una decisión... pues de pronto que en un momento dado pues tomaran la opinión de alguien más que... no, es que como las decisiones que ellas toman pues que si le afecta a uno o algo pues qué...

Investigadora 1: Que tengan que ver contigo.

Participante: Exacto pues si de pronto lo afecta a uno.

Investigadora 1: ¿Cómo crees que tu jefe inmediato ayuda a motivar a los colaboradores para el crecimiento personal, profesional y espiritual? o sea como ¿cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimularlos a crecer, a ser mejores? ¿Cómo crees tú que sea esa ayuda? ¿cómo lo ves?

Participante: Pues a nivel profesional pues capacitándolas o cuando capacitación o algo pues ella les enseña, les muestra lo que sea y motivándolas a que estudien también, eso veo, espiritual pues nosotras aquí pues tu sabes que cada uno tiene su... (inintendible, suena un celular) ... católica, lo espiritual nosotros aquí en convivencias o sucesos aquí nosotros siempre rezamos el rosario, oramos, pero es también como lo digo ¿Quién quiere? Y todo el mundo quiere, entonces ella es de las que (inintendible, suena celular) eso es como la parte espiritual pienso yo

Investigadora 1: ¿Cómo fortalecerías esa capacidad como de estimular, de contagiar, de motivar a los otros por parte de la directora general?

Participante: ¿Motivarlos a qué?

Investigadora 1: A ese crecimiento, a ese crecimiento, a ese desarrollo a ese ¿Cómo los motiva?

Participante: No sé.

Investigadora 1: ¿Cómo los motiva y como fortalecería esa motivación?

Participante: Pues haciendo ¿Como qué?... como invitándonos a si, hacer la invitación a estar con ellos si es la capacitación invitar vea esto, se va a capacitar, se va a hablar, de hecho, ya lo hacen, va a haber esto, esto, esto, nos mandan... tenemos un chat y ellas nos mandan muchas, muchas, muchas cositas como de motivación de...

Participante: No sé

Investigadora 1: Motiva a través del chat

Participante: Si, ella manda frases bonitas, manda cosas así, si va a haber misa ella nos invita a la misa, vea la misa, que hagan así de manera extensiva hagan la invitación, si, como seguir viendo eso.

Investigadora 1: ¿Qué entiendes tú por el trabajo bien hecho? Ese lema de Aspaen qué dice el trabajo bien hecho.

Participante: Pues el trabajo bien hecho primero para mi el trabajo bien hecho es hacer el trabajo con amor, primero que todo, porque si yo trabajo sin amor entonces a mí la carga se me hace grande y el trabajo pues es trabajo, pero uno tiene que hacer con amor para que se le haga liviano y el trabajo bien hecho es eso estar yo dispuesta para todo, dispuesta para hacer lo de mi trabajo, para... dispuesta para las personas, dispuesta para todo y ya bien hecho eso empieza por bien hecho y bien hecho es hacerlo como debe ser, tratar de cometer errores aunque pues los seres humano cometemos errores pero entonces cada día yo hacer las cosas mejor, mirar cuales son mis errores y cada día ser mejor.

Investigadora 1: Y ¿por qué consideras que es importante tener en cuenta el trabajo bien hecho en la institución?

Participante: Porque es nuestra imagen y uno si estamos en una institución es para tener una buena imagen, tener una buena imagen de que las cosas están bien hechas, de que un papá traiga un niño y sepa que queda en buenas manos desde la entrada hasta la hasta la el portero, hasta la recepción, que siga con lo profesores y todo, que todo se sienta aquí bien, que ellos se sientan bien de traer aquí un niño, que ellos se sientan... que no vayan a decir nada o sea preocupados, como que ellos se despreocupen de que están bien, porque la razón de ser nosotros son los niños, son las familias ¿Qué queremos nosotros? Tener familias contentas, tener familias felices y ¿una familia como está feliz? Venir y desde la cara ver que uno esta... como ese carisma, esa buena disposición, porque si no estoy dispuesta un papá como se va a ir tranquilo, si va a venir a encontrar aquí a una cara agria o una persona pues y que fuera de eso va a seguir con una profesora no, y yo ve que aquí en el preescolar todo el equipo es muy coherente en eso y trabajamos en eso de que un papá entregue su niño y que quede muy contento, que quede bien, que quede de que si le pasó algo que que todos vamos a estar pendientes de ese... del niño y de su formación.

Investigadora 1: ¿Como es un directivo qué hace su trabajo bien hecho?

Participante: ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho? Pues que es por la institución, cuando la institución marcha y cumple todas sus metas y cumple todas las expectativas tiene como... cuando viene un papá aquí él tiene como ¿Qué le digo yo? Como sus expectativas ¿cierto? Como va a ser acá, entonces un trabajo bien hecho es que se le entregue al papa y el papa vea que si se está cumpliendo con la formación del niño en todo sentido.

Investigadora 1: El cumplimiento.

Participante: Que cumpla, que cumpla con lo que estamos, nosotros tenemos una misión ¿cierto? Entonces esa misión es clave, que esa misión se cumple.

Investigadora 1: ¿Qué características crees que tiene que tener un directivo para que pueda hacer su trabajo bien hecho, para que cumpla con ese lema?

Participante: Pues primero formación y formación en lo que estamos haciendo ¿cierto? En preescolar, tener mucho carisma, tener mucha empatía, tener como todo... como darse a la gente

Investigadora 1: En ese orden de ideas de esas características que me acabas de dar ¿cómo ves tú a tú jefe inmediato como una directiva que hace las cosas bien hechas?

Participante: ¿Cómo lo veo?

Investigadora 1: ¿Qué características ves en ella que son compatibles con las características que debe tener un directivo que hace el trabajo bien hecho?

Participante: Bueno por el trabajo bien hecho digo yo, primero que ella lo hace con mucho amor, ella lo hace con mucho... con mucho amor, que es lo que le digo yo a usted uno tiene que venir aquí y lo que uno hace le tiene que gustar, porque eso es lo primordial para mí, si yo estoy haciendo una labor la tengo que... me tiene que gustar, me debe gustar si no pues viene y dice no es porque me toco, es porque esto fue lo que me toco en la vida, no, y tener como esa... como ese amor, que venga uno con todas las ganas, con toda la alegría, es eso entregarse uno y ya, yo digo que lo primordial es eso y ya después la formación y todo y la capacitación eso se va haciendo y lo va aprendiendo y cada día y el aprender cada día eso es, porque todo día es un aprendizaje y uno todos los días aprende algo de alguien, de algo que le paso, de algo que no hizo o que hizo mal hecho, entonces uno aprende de ahí, todos los días es un aprendizaje

Investigadora 1: Y ¿crees que eso es lo encarna tu jefe inmediato, el aprendizaje?

Participante: Si

Investigadora 1: Ok... bueno ahora algunos ejemplos de ¿cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones? O sea ¿Cómo ves tú la prudencia en la toma de decisiones aquí en Urapanes a nivel general? O sea, la gente que toma decisiones ¿se evidencia esa prudencia o cómo lo ves?

Participante: No, si porque ellas toman su decisión no es una decisión que esta por ahí al aire hasta que no se formalice, no se habla no se ve cómo él está aquí o hasta allá, no, yo veo que toman una decisión y se formaliza, se hace, se... porque para tomar una decisión pues hay que estudiarla, primero hay que mirarla, hay que mirar la viabilidad que todo debe tener, la viabilidad, todo debe...

Investigadora 1: Y ¿eso se evidencia ese estudio y ese análisis?

Participante: Si, porque yo veo que lo estudian, que lo hacen ya cuando lo hacen fue porque lo estudiaron y vieron que si encajaba.

Investigadora 1: y ¿a todo nivel? Digamos por ejemplo las decisiones que toman las directoras de grupo, las profesoras.

Participante: Pues yo lo veo en lo poco que veo, pero no tengo mucho que ver tampoco pues en esa toma de decisiones ya es Diana con ellas o Angela con ellas, pero cuando se toma una decisión pues que yo me dé cuenta de la decisión pues yo veo que es porque ya la estudiaron.

Investigadora 1: Pero como ¿cómo ves que se...? Bueno ya me respondiste no, con el análisis y el estudio de las decisiones.

Participante: Si, para hacer un cambio, un cambio no se hace porque quisimos y ya, no, eso fue porque vemos que hay una falencia, pienso yo, hay una falencia, se estudió ah bueno esto se está haciendo mal, se está haciendo regular, esto se debe cambiar, entonces ¿Cómo lo vamos a cambiar? ¿Cómo lo vamos a mejorar? Pues me imagino que eso se hace, esto se mejora con esto, entonces lo miran, todo debe ser flexible a veces también que se va a tomar una decisión, que se va a hacer un cambio, tiene que ser flexible porque si ese cambio a usted no le dio usted tiene que mirar u otra cosa, tiene que mirar si esa no le sirvió entonces para usted hacer un cambio tiene que también ir mirando que es lo que le va a encajar, que es lo que le va a ayudar a que eso, lo que usted va a cambiar quede bien y siga funcionando bien.

Investigadora 1: Tú ¿me podrías dar algún ejemplo de cómo se evidencia la escucha en la toma de decisiones? O sea que para tomar decisiones se escuche las diferentes perspectivas dentro de la institución.

Participante: Pues de pronto sí, pero de pronto las... viene Diana y da como su punto de vista, viene de pronto Luisa y da su punto de vista y ya llegan a un acuerdo, de pronto ellas escuchan lo que quieren cambiar o lo que quieren decir ya ellas toman sus decisiones.

Investigadora 1: Y a nivel por ejemplo de las profesoras o del personal administrativo ¿hay escucha?

Participante: Sí, como que se tome algo que...

Investigadora 1: Que se observe, digamos que se escuche a las demás para tomar decisiones, por ejemplo, a nivel administrativo de administrativas o a nivel de de...

Participante: Ah ya, como que tengan en cuenta como que uno.

Investigadora 1: Si que escuchen digamos.

Participante: No mucho, no mucho.

Investigadora 1: No mucho.

Participante: No, no, yo le entendí si como que de pronto que de pronto pues dirá que yo opino una cosa... pues sí la escucha, pero pues yo opino que como mucho la opinión.

Investigadora 1: No se tiene en cuenta.

Participante: No creo, no.

Investigadora 1: Pero ¿hay procesos de escucha digamos para tomar decisiones en general sí o no?

Participante: No, como que usted ¿Qué opina? Usted qué...

Investigadora 1: Como analizar las diferentes perspectivas desde los diferentes ángulos para tomar decisiones.

Participante: No.

Investigadora 1: No.

Participante: No, no, pues como más a nivel así no, más a nivel de la decisión de ellas de pronto del análisis de ellas, mas no de todo mundo, pues que de pronto miran cuál es su punto de vista para tomar ellas no, no, no, no lo veo como así.

Investigadora 1: ¿Cómo se vive al interior de la institución la comunicación? O sea en cuanto a digamos a nivel general, a nivel grupal con las profesoras, con todo el personal ¿Cómo se vive la comunicación? es asertiva o no es muy asertiva, es clara, precisa, oportuna...

Participante: No, mucho.

Investigadora 1: No hay mucha comunicación, o sea la comunicación en general se podría decir que ¿cómo es? ¿cómo describirías tú la comunicación más o menos?

Participante: No es muy asertiva, como muy no, pues así ya a nivel se entera como de cosas ya pues como que que seamos muy asertivas como dice usted no.

Investigadora 1: No, se entera uno de cosas por ahí en el corredor.

Participante: Exacto.

Investigadora 1: Y oportuna, respetuosa ¿Cómo la describirías tú? ¿Qué elementos son los que caracterizan la comunicación en general? Digamos...

Participante: Pues respetuosa.

Investigadora 1: Si es respetuosa.

Participante: Si es respetuosa, de mucho respeto, respeto si y de pronto oportuna a veces, a veces como clara y a veces falta claridad.

Investigadora 1: ¿Exactitud?

Participante: Si, a veces es por pasillo, a veces, eso es en general pues, porque lo que tiene que ver con mi jefe inmediato no, lo que es ella me comunica o yo le comunico pues, a nivel que usted me dice de todos todos sí es más bien como así, como más en el aire.

Investigadora 1: ¿Cómo se podría mejorar y fortalecer esa comunicación que me dices tú que es como en el aire o que no es tan fluida?

Participante: Pues ¿Cómo se podría fortalecer? Es difícil porque cada una maneja pues como es a nivel de profesoras, pues de pronto como fortalecerlo pues de pronto como canalizando bien como la información.

Investigadora 1: Canalizar bien la información que la información llegue.

Participante: Exacto, llegue, sea veraz, que en un momento dado pues si están diciendo esto pues digamos que sea veraz, que cuando sea se canalice para que llegue a dónde debe llegar en el momento oportuno.

Investigadora 1: Oportunidad.

Participante: Mju que tenga una oportunidad de esa comunicación, mmm si

Investigadora 1: ¿Qué más?

Participante: No, pues seguir como siempre con respeto porque la base de toda convivencia es eso.

Investigadora 1: ¿Podrías dar algún ejemplo de eso? digamos de la comunicación ¿Cómo podría ser mejor? O sea, un ejemplo concreto, no se, el otro día llegó una familia y ta ta ta, alguna cosa así, digamos una anécdota que evidencie que la comunicación de pronto como dices tú que es como el aire.

Participante: De pronto no, de pronto es que las niñas tienen algo con la familia o un cumpleaños o algo que de pronto no dicen, entonces de pronto a uno le dicen entonces cuando llega alguien este niño esta malquito, entonces de pronto llega el papá y mira es que esta enfermo y uno jum bueno siga, queda uno como esta que está haciendo aquí sentada, y yo porque no me avisaron, porque no me dijeron de pronto eso porque como de pronto... yo tengo el celular del preescolar, de hecho siempre me llaman a mí, pero a veces de pronto la profe llamo al papá por su celular, entonces de pronto no tienen como vienen por fulano, esta enfermito, entonces a veces yo veo un papá que llega y yo uy viene a recogerlo y si, es que esta enfermo, entonces uy que pena ¿sí? No sé, como eso, esta enfermito y me dicen oiga vienen por él.

Investigadora 1: Que te avisen, que te digan.

Participante: Exacto, entonces como muchas veces me lo comunican otras veces yo quedo en el aire, o muchas veces viene un papá y entonces yo no sé qué viene... yo ah no viene ¿ah?...ah no, fue que me dijeron... y ah ya, entonces quedo yo... eso es lo que de pronto si ocurre mucho nivel de ellas y yo ah ¿Cómo así? Eso de pronto si falla.

Investigadora 1: En eso falla la comunicación.

Participante: Exacto, entonces yo aaaah... O va a haber un comité o como algo de pronto a veces ellos tienen una reunión de pronto con alguien de Cerezos, entonces va a hacer una conferencia y yo jum... ah si es que era hoy y yo aaaaah, por eso de pronto en eso, yo muchas veces hasta le digo uy no que pena, que pena dirá esta que está haciendo aquí sentada si uno esta para... pero es eso, es eso de que yo muchas veces digo venga, cuénteme, dígame, o sea yo no quiero saber cosas porque me gusta, porque no, lo que menos que pueda saber yo de cosas así pues como ¿Qué le digo yo? como educadas y que son de ellas eso a mí no me... pero si cosas así por ejemplo vienen... vienen a un cumpleaños, que a veces van las personas con una torta y yo aaah bueno, y yo donde será y entonces yo corriendo venga... ah si es que había un cumpleaños, vea que se ubiquen, entonces que sea como eso, ahh me habló de un cumpleaños, entonces cuando vienen los papas vea vamos a estar en tal parte, entonces cuando llega el papá aaah si, vienen a un cumpleaños, siga por acá, siéntese acá, o que si vienen para una reunión muchas veces o aparece una persona es que tengo una... con una profe, y yo ay si, busquémosle, busquémosle donde sentar, entonces es como eso que si lo saben entonces que uno también lo sepa porque eso es la entrada poder decir eso, eso para mí es muy importante porque queda uno entonces queda uno ahí como a la carrera, a si venia fulanito, y yo jum venia fulanito, y yo no sabía entonces yo por allá volteando a no ubíquelo aquí, ubíquelo allá y vamos para aquí y vamos para acá, entonces no es como el momento de estar como... como dicen en el lugar equivocado, no es tanto porque uno camine ni volteo ni nada, sino entonces el que está... Es eso, básicamente.

Investigadora 1: Perfecto, ¿por qué crees que es importante que cada persona en la institución viva la unidad y coherencia de vida?

Participante: Pues por qué es la unidad es el todo ¿cierto? y la coherencia como yo hacerlo, pues porque así nos vamos a entender bien, así vamos a llevar un mensaje... un mensaje a los padres de familia, a los niños, porque... sí, porque sí es una profesora pues cómo va a pensar una cosa, hacer otra, si aunque todo tiene que encajar para yo poder enseñar

a otro y dicen que uno ¿uno que? Uno... o sea yo le enseño otro pero yo yo haciendo las cosas como son, mi papá decía que uno educan en el ejemplo, entonces yo no... yo como voy a decir ay vengan, no, sean amables y sean queridas y yo hay un simón completo, yo vea sean queridas o yo haciendo las cosas de mala gana, no, o sea uno educa en el ejemplo, si yo como... yo tengo mis hijas y yo como las voy a educar a ellas si yo hago otra cosa y si yo le voy a decir a ellas no griten, no peleen entre ustedes y yo vivo peleando con mi esposo y vivimos en una continua guerra o si yo le voy a decir a mi hija no te demores, juicio con las fiestas y yo mantengo con mis amigas para arriba y para abajo y bien tarde en la noche y dejé a mi esposo.... (Inentendible), o sea yo debo llevar una vida también y educar en el ejemplo, yo voy a decirles eso pero yo también lo debo partir de mí, sino parte de mi algo.

Investigadora 1: ¿qué pasaría?

Participante: ¿qué pasaría? Imagínese mi hija diría vea esta como me enseña esto si véala ahí ella ahí.

Investigadora 1: ¿qué pasaría en la institución?

Participante: Exacto, si esta viene con una idea, esta viene con otra, no, estamos formando niños y entonces y se sabe cómo se forman aquí entonces esa formación todos debemos seguir como ese lineamiento (inentendible) y seguir pues como una estructura, (inentendible) y uno como es en la casa debe ser aquí y como es aquí debe ser en la casa, porque también en la casa todos estos ejemplos aquí también se dan en la casa, imagínese yo en mi casa agarrada con mi esposo todos los días diciéndonos de todo y exigiéndole a las hijas algo que no, educar con el ejemplo, uno debe dar ejemplo, pienso yo

Investigadora 1: Muchas gracias, una ayuda muy grande.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #5

Fecha: 17 de septiembre de 2019 – 11:49 am

Lugar: *Aspaen Preescolar Urapanes*

Participante: *Flor*

Antigüedad en la institución: 17 años

Funciones: *Directora Académica*

Investigadora 1: Estamos con Flor, directiva de Aspaen Preescolar Urapanes, siendo las 11:49 de la mañana, bueno quería preguntarte en primer lugar ¿Cuál es tu formación académica?

Participante: Yo en principio soy normalista superior, estudié en una normal por... por vocación, por qué escogí la docencia desde muy chiquitica, acabé la normal, empecé a trabajar muy chiquita, seguí con... después en el transcurso del trabajo hice la licenciatura en matemáticas y después no hace mucho la especialización en investigación y pedagogía y ahora en diciembre me gradué de la misma maestría en la misma área de investigación y pedagogía en el aula.

Investigadora 1: O sea hiciste la especialización y terminaste con maestría en la Sabana.

Participante: Si, en la Sabana, en la Sabana, me gusto mucho entonces quise terminarla como maestría, pero en principio soy normalista superior.

Investigadora 1: ¿Cuánto tiempo llevas aquí en Urapanes?

Participante: Llevo 15 años como Urapanes, 2 en Cerezos, estuve en el preescolar cuando no había... no era Urapanes todavía.

Investigadora 1: O sea iniciaste en Cerezos 2 años y después 15 años en Urapanes.

Participante: Exacto.

Investigadora 1: O sea llevas 17 años con Aspaen.

Participante: 17 años.

Investigadora 1: ¿y como directora académica?

Participante: Llevó formalmente 5 años, 5 años.

Investigadora 1: Desde que llego Angelita.

Participante: No, un poquito antes.

Investigadora 1: Un poquito antes.

Participante: Con el retiro de Carolina Trujillo empecé, ese año me nombraron como directora académica, pero antes era coordinadora... coordinadora desde el 2011 más o menos.

Investigadora 1: Perfecto, bueno, entonces arranquemos, para ti ¿Qué es unidad o coherencia de vida?

Participante: La unidad es esa... la unión o es ese... ese encuentro entre lo que yo pienso y lo que yo hago y lo que... independientemente del contexto, de la situación en la que este, es esa... esa compenetración de lo que yo hago, lo que pienso, lo que proclamó, lo que difundió, lo que definiendo, básicamente.

Investigadora 1: Ok, cómo... Como digamos ¿Qué ejemplos podrías dar de esa unidad de vida, de esa coherencia de vida que pueda inspirar a otros, de tu jefe inmediato o sea de la directora general?

Participante: A ver yo creo que cuando ella... ella se refiere a hacer muy bien las cosas, al hecho de saber corregir porque es una de las primeras que le he aprendido mucho de saber corregir, de saber llamar la atención, ella refleja eso, eso se refleja con... con los niños, con los hijos, lo refleja en el contacto cuando nos tiene que corregir es muy muy acertada en esa parte, se fija mucho en lo humano eso es eso es fundamental y yo creo que eso es lo que le ha dado credibilidad en esa parte, la parte espiritual también el hecho de que refleja tranquilidad y que hay confianza en Dios y en que todo va a salir bien, pues se ve que lo vive, no es que... no es que ella hable de Dios sin conocerlo, pues ella lo conoce y lo vive y lo siente y eso es lo que a uno lee, esa es la lectura que uno hace pues en este momento en que yo estoy más cercana ella pues lo puedo corroborar, que no está hablando de algo que no... que no cree y no... de lo que no está convencida

Investigadora 1: Ok, en relación a liderazgo y la coherencia de vida ¿qué crees que pueda fortalecer tu jefe inmediato para avanzar en estos dos aspectos?

Participante: Pues yo creo que si uno hace una evaluación como sobre esa coherencia yo no encontraría como... como un punto específico donde... donde ella de verdad no, es que ella tiene que trabajar cierta cosa, yo creería que... que se puede fortalecer mucho es esa parte de... el lenguaje gestual, eso es lo que como mujeres somos muy sensibles a eso, entonces cuando de pronto necesitamos inspirar tranquilidad pero uno sabe que no está tranquilo, eso se... eso se sale de alguna manera, entonces o en la mirada solamente o en ¿cierto? o en una fruncida de seño, es muy fácil, entonces de pronto ha logrado moderar muchísimo esa parte pues porque sabemos que somos muy gestuales y que a veces ante un disgusto, ante una situación que no nos agrada pues obviamente reaccionamos o sólo con ojos o sólo con manos o la mirada de pronto sí... sí es como de neutralizar de neutralizar es como es como básicamente eso, o sea que si estamos hablando de tranquilidad pues listo entonces me voy a serenar yo misma para poder transmitir eso, más que todo porque si hemos vivido situaciones un poquito complejas en ciertos momentos y pues es muy difícil uno guardar la serenidad ante muchas cosas y transmitir esa es aparte pues sí ayuda mucho la parte gestual, el lenguaje gestual da tranquilidad (inaudible) que eso puede pasar (inaudible)

Investigadora: O sea que una cosa es la que comunica el gesto y otra cosa es la que tú quieres comunicar.

Participante: Exacto, exacto, puede ser muy buena pero ese lenguaje gestual nos traiciona, es difícil.

Investigadora: Entonces señalarías eso como un punto de trabajo para...

Participante: Hay que trabajar a pesar de que ha ganado muchísimo en esa parte y que ha descubierto que en este entorno hay mujeres y somos muy sensibles y eso puede afectar.

Investigadora: ¿Qué habilidades o elementos reconoces en tu jefe inmediato para el manejo del tiempo, la energía, el talento, el logro de metas asignadas? o sea digamos para poder lograr las metas que se... que se proponen ¿Qué elementos tiene tu directora general, tu jefe inmediato, para cumplir con esos plazos, con esos estándares? Pues para guardar la calidad.

Participante: Si, mira yo creo que ante todo el sentido común es de lo primero, porque sabes que no es una persona que ha sido formada en el entorno de educación ¿cierto? en la en el ámbito de la educación y ha logrado cosas importantísimas. adaptarse a un... a la dinámica de un preescolar, con unos papás, yo creo que eso ese sentido común y esa... yo creo que es como una la lógica de la vida que también le ayudado la familia de alguna forma yo creo que ha repercutido en ese... en ese sentido común porque le permitió adquirir desde muy... desde muy poquito tiempo de dirección como toda esa... como esta concepción de lo que es preescolar y de lo que es una institución Aspaen, yo creo que eso de una de una locución, la organización es mucha y es súper ágil, es muy aterrizada, concreta, precisa a lo que va y tenemos que hacer esto y tenemos que hacer lo otro y listo y ciencia y eficacia total, hace las cosas muy bien, pero o sea no gasta mucho tiempo, es concreta en las cosas que hace, hace todo como con facilidad, es muy rápida... mmm el hecho de tener muy en cuenta al detalle también le ayuda muchísimo, la delicadeza también y el trato es muy notorio que se mide en varias cosas... en la comprensión uno se siente comprendido cuando... cuando uno le manifiesta algo y de hecho se percibe en la gente, es muy neutral, entonces uno no se siente como a esta la están

tomando y le está entendiendo más porque si... no, ella sabe cuál es la situación de cada una y en esa medida trata de ayudarla y entenderla, eee la confianza ella se siente segura de lo que uno le está manifestando, con lo que uno le está contando, lo que le está... ¿cierto? O como la situación que le está dibujando pues ella cree mucho... eee se me escapó una... la cordialidad también, el sentido del humor también ha sido fundamental puede que no todo el mundo lo perciba de una, no, no es tan fácil pero el sentido del humor y la y la alegría que ella maneja es muy importante para uno sentirse tranquilo para uno soltar y uno ya ¿cierto? voy a trabajar o ya voy a contarle libremente lo que estoy sintiendo, lo que estoy pensando o sobre esta situación, eso me parece que ha sido fundamental, mmm muy diligente desde el principio que tenemos que hacer y mirara a ver en que estamos, súper diligente, proactiva yo creo que eso ha sido como lo más notorio en este en este proceso.

Investigadora: ¿Cómo fortalecerías la capacidad de gestión de tu jefe?

Participante: Tal vez en medio de tantas cosas que hay que hacer a uno se le escapan cositas puntuales y yo me incluyo pues porque yo soy muy (inentendible) también así de medio de tanta cosa que hay que atender si se me pierden ciertas cosas, no sé, aunque ella es muy organizada como te digo es muy organizada y tiene todo todo... es muy visual entonces no sé si en ciertas cosas pueda seguir manejando mucho lo visual para... para tener en cuenta muchas cosas, muchas cosas obviamente ciertas cosas son deber nuestro y le hacemos, pero es como es que son tantas minucias y tantas cositas, tantas cosas pequeñas que... que hay que atender qué pues esa aparte nos podría ayudar y me incluyo en esa parte, porque también tengo tengo como ¿sí? la minucia que a veces se nos pierde siendo muy organizadas esto es para este día... esto es para otro día y me incluyo porque a mí me pasa igual, pues necesito ser como más visual para trabajar ciertas cosas y que... no perderlas de vista, porque de hecho sí a veces pasa, pues con un documento que piden o una tarea que piden, pero tengo o estoy en esto... entonces tengo que tener tener la atención en muchas cosas, de pronto eso nos podría ayudar me incluyo también yo ahí porque a mí me cuesta, pues a veces son tareas que no tenemos... o sea no debemos asumir pero las tenemos que asumir porque pues no dan para mucho más... de pronto eso.

Investigadora: O sea como ¿el seguimiento entre lo urgente y lo importante?

Participante: Si, podría ser, si, si, si

Investigadora: ¿cuáles crees que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro del ambiente laboral? O sea ¿Qué es lo esencial para que exista una buena comunicación al interior de la institución?

Participante: A mi me parece que conocer a la otra persona, no sólo en el entorno laboral es fundamental, es saber ¿quién es su papá? ¿Quién es su mamá? y eso pues en un ambiente de mucha confianza, algo muy muy relajado, pero sí es importante saber en qué situación familiar, en qué situación personal esté la persona, me parece eso que hace poner en los zapatos de esa persona también, ahí entraría también la capacidad de comprender al otro desde desde pensar mucho en la situación en la que está atravesando, el respeto a la diversidad, uno dice esta niña es diferente y no empezar a juzgar y no lanzar juicios críticos me parece fundamental también en la comunicación objetiva porque de hecho por... por un juicio o por una crítica que se lanza sin fundamento para ellas se empiezan a dilatar las cosas y no van a tener confianza en mí por ejemplo o yo no la tengo en otra persona, la confidencialidad es muy importante, pero eso se gana es un proceso ¿cierto? en medio de la prudencia y de todas esas actitudes que le permitan a la otra persona saber que de verdad esa información y eso que me comunicó se va a quedar conmigo y pues se dará un manejo pues dependiendo pues de la situación, pero pues que conmigo va a estar su información y su ¿cierto? Su situación en buenas manos, la escucha es fundamental y la escucha si yo no tengo ni una... no adopté desde desde mi cuerpo una posición de escucha es muy difícil que haya muy buena comunicación y pasa por ejemplo en las entrevistas con un papá cuando uno está con el celular o está mirando para otro lado, eso es incómodo eso mismo se puede ir pues en ña familia y más aún con niñas que somos tan sensibles como todas, eso yo creo que es tratamiento pues principalmente, también de alguna forma el lenguaje, el estar no necesariamente en el mismo nivel pero sí manejar un lenguaje acorde a lo que maneja una profesora, una persona de servicios generales, no no de pronto va más con la humildad de ¿cierto? de saberme yo una persona que está en proceso aprendizaje, que no soy más que nadie por un cargo o por lo que sea, porque eso puede pasar, de hecho eso pasa y genera distancia entonces pues también yo soy una persona normal un empleado normal, no pasa nada con eso, entonces independientemente de la posición en la que esté hoy porque mañana puedo cambiar.

Investigadora: ¿Qué elementos consideras que caracterizan la comunicación con tu jefe inmediato?

Participante: Como hablaba ahorita la confianza, el sentir la confianza de ella hacía mí, eso ha sido fundamental porque en esa medida yo... yo me suelto, no soy una persona de muchas palabras y con cualquier persona, yo soy un poco reservada, tiendo ser más reservada, abierta pero siempre tengo mis límites, con ella yo creo que gracias a la confianza hemos logrado muy buena relación de comunicación, ahí no tengo como prejuicioso o prevenciones para contarle algo incluso desde lo personal, se ha llegado a un nivel de confianza donde he compartido muchas cosas de... en lo personal y siento seguridad también porque sé cómo puede manejar ella eso que yo le estoy confiando, eee la asertividad también que va muy de la mano de ponerse en los zapatos míos, de ver que sí, que por falta de tiempo o porque se presentó tal cosa pues no se pudo cumplir con algo, la comprensión ha sido fundamental, la capacidad de escucha y toda toda su postura y toda la coherencia que tiene en ese interés que tiene por entenderme, pero también ¿cierto? lo demuestra con su postura, eso... eso es clave, la motivación también, es una persona que motiva, no... tiendo yo a bajonarme un poquito fácil y ella es vamos para arriba que eso... nada, un tropezón, podemos seguir adelante sin problema, es esa parte motivación ha sido fundamental, yo funciona mucho con eso, yo soy muy de ese estilo, eee no, también lo que hablamos es una persona muy muy asequible, muy de darse a la gente, entonces también uno entra con facilidad, desde un principio nos fue muy bien entonces eso es es una comunicación tranquila, tranquila, no acelera, ahorita de pronto en alguna de las preguntas anteriores ella respeta el ritmo, puede que puede que ella lo quiera más rápido lo quiera ya, pero ella respeta, respeta los ritmos entonces también eso ayuda a que a que uno fluya y uno esté tranquilo, sereno, asumiendo todas las tareas, entonces eso eso le da tranquilidad a uno.

Investigadora: Y ¿Cómo fortalecerías esas habilidades comunicativas de tu jefe inmediato?... si, ¿Cómo fortalecerías digamos esas habilidades comunicativas de ella? No solamente contigo sino a nivel general

Participante: Yo creo que es fundamental continuar con el acercamiento, a veces por cuestiones de por muchas cosas, por muchas cosas no es tan fácil sentarse en un descanso con ella ¿cierto? como como más cercana porque pues es difícil, incluso a mí a veces me queda difícil, pero yo creo que esa parte de buscar el contacto y de seguir... por ejemplo en el almuerzo, el almuerzo es un momento tan sencillo, tan básico, pero ahí salen tantas cosas, eso es lo logramos con ella ella ella almuerza acá con nosotros, entonces es un espacio chévere porque ya está escuchando y las otras también están escuchando se dan cuenta de más cositas de su personalidad que que son muy chéveres, porque de pronto uno puede tener la intención pero no, no, es que la directora entonces uno no puede hablar tal cosa, me voy a privar pues no, no, no puedo hacer este comentario porque pues porque no ahí está la jefe, es como por seguir fortaleciendo esa parte del contacto y el acercamiento en el que ella ha sido muy buena pero o sea no perder eso, no perder eso qué es esencial como para que para que haya un ambiente chévere, sano, sano en el grupo, eso es necesario y de hecho se se escuchan y se valora mucho, se escucha como una...

Investigadora: Seguir fortaleciendo el acercamiento.

Participante: Exacto.

Investigadora: (se ríe) que no se sigan yendo a Bogotá (inaudible)

Participante: No tanto, no tanto, no tanto... si eso es justo y necesario... ya casi.

Investigadora: Si, ya casi, bueno ¿cómo consideras que tu jefe inmediato toma decisiones? o sea o les ayuda a otros a tomar decisiones pues importantes, difíciles para el beneficio de la institución o en la misma digamos de algún miembro de la comunidad

Participante: La objetividad ha sido clave, ella siempre dice toda situación todo problema tiene dos caras, miremos las dos las dos posiciones o las tres posiciones o ¿cierto? Todo, como atender todos los frentes, yo creo que esa parte de la objetividad y la neutralidad es una de las cualidades más destacadas en ella al tomar decisiones, no es apresurada, ella se toma su tiempo para analizar las cosas, las piensa, las medita, pues sí hay que tomar una decisión lo más rápido posible pues ella tiene tenemos que mirar esto, tenemos que mirar esto, lo otro, no toma decisiones sola, independientemente de que se pueda presentar un colegiado puede presentar que cierta decisión le tenga que tomar sola, pero normalmente cuenta con la con la voz de esa persona, sí, cuenta con los demás para tomar decisiones sin que eso ¿cierto? se convierta en un en un límite para para ella ejercer su capacidad de tomar decisiones, eee en realidad... ella se se abstrae como de la situación, ella logra abstraerse de la situación y decir bueno esto es lo que tenemos ¿cómo vamos a mirarlo objetivamente desde afuera para poder darle mejor curso a todo? ¿cierto? de manera que salga beneficiado por ejemplo en el caso de situaciones con los niños siempre defiende la... o sea, cree en la profesora que eso es eso es vital y yo creo que hemos salido de muchas por eso y las y las profes... pues o sea en general lo que se percibe es que se sienten apoyadas, entonces apoya cuando debe apoyar y pero también si debe

defender una postura del papa completamente y la entiende como mamá y y nos hace caer en cuenta de eso, entonces pues yo creo que eso ha sido fundamental pues que como en todas las gestiones de preescolar

Investigadora: Ok, y ¿cómo fortalecerías esa capacidad de toma decisiones de ella, de tu jefe inmediato?

Participante: Pues yo creo que esa parte de la estabilidad emocional y ese control emocional es fundamental, no sólo para ella en su gestión si no pues para todos, pues a veces son tantas cosas que si nos llegan a chocar ¿cierto? Y a golpear y a recoger muchas emocionalidades y como lo digo no sólo trabajo ella, es de esta área también porque de alguna forma compartimos muchas muchas cositas, muchas tareas por trabajar, pero esa parte de control emocional de... no porque reaccioné mal, porque no, ese no es el estilo de ella, pero si ese manejo interno de las emociones y esos conflictos que se van generando en uno mismo que que van... desencadenan enfermedades ¿cierto? hay cositas por las que hay que trabajar y que que eso se nota que hay algo emocional que lo está golpeando a uno y uno sabe no, pero pues vamos a salir, vamos a seguir, pero... pero esa parte del control de la gestión emocional es es vital, yo creo que seguirla trabajando y si como digo no es sólo ella, sino que uno mismo ¿cierto? yo misma por ejemplo tengo esa necesidad de gestionarla para que eso no me llegue afectar tanto en lo interno, que no se vuelva una cosita así chiquita una cosa muy grande que uno no debe hacer no deber ser, entonces la gestión emocional puede ayudarnos a... en el caso de Angelita que es la cabeza le puede ayudar harto.

Investigadora: Mmm ¿cómo crees que tu jefe inmediato ayuda a motivar a los colaboradores en su crecimiento personal, espiritual, profesional? O sea ¿Cómo les ayuda a descubrir sus talentos, a estimular ese crecer?

Participante: Yo creo que la apertura sobre la organización de una de una jornada de inducción o de una jornada de trabajo, como para para trabajar en aspectos en los que de pronto Aspaen no es tan minucioso, por qué Asapen da mucha libertad, pero ella desde desde dar el espacio digamos para para ahondar en lo que significa la misa o de dar la oportunidad a las personas que ellas mismas dirijan una un espacio, una charla, una una tertulia, hablen de lo mucho o lo poco que saben, eso ayuda mucho a que las personas por ejemplo en la parte personal crezcan mucho, mmm en la parte de talentos y en la parte de liderazgo con todas las profes el hecho de apoyar de que cada una este... de que cada equipo está encargado de una actividad del preescolar también da el poder a la gente y hace que estén seguras y hace que que fluyan obviamente siguiendo los lineamientos y algunas cosas, hay que seguir un presupuesto o se debe tener en cuenta esto y esto y esto que eso no se puede escapar, pero da mucha confianza y mucha seguridad a las personas para que puedan gestionar muchas cosas por su propia iniciativa, lo que hacen ellas es contar que van a hacer, contar sobre su planeación y ya lo que hacen ellas es desplegar toda la actividad como tal, lo qué hacemos pues nosotras, esa parte también de la confianza y el acercamiento que propician unas personas... hay unas personas más sociables, entonces esas personas han logrado yo creo que también ahondar mucho cuando están en contacto con con ella en muchas en muchas cositas muy personales, hay personas más que establecen un límite más marcado y es y es completamente respetuoso y ella es muy respetuosa de esa parte, pero sí se trata como de jornadas en encuentros o en los miércoles cuando hay que hablar algo de dar mucha confianza y de dar la oportunidad y de cuestionar mucho de cuestionar es que es lo que estamos haciendo y como lo estamos haciendo, entonces esa parte como de llevar a la reflexión también ayuda mucho y lo de la apertura si ella desde que algo tenga argumentos, desde que algo tenga peso, una actividad, una iniciativa de alguien se le da vía libre, conservemos los lineamientos pero vamos, vamos listo, es una idea chévere, considera mucho las propuestas de las demás también.

Investigadora: Ok, y ¿cómo crees que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores en su crecimiento personal y espiritual? ¿cómo lo hace?

Participante: Con el ejemplo, yo creo que esa ese es el primer factor, a ella se le nota, lo que hablamos ahorita a ella se le nota que que tiene una convicción muy muy segura sobre lo que es Dios y tiene muy buena relación con esa parte espiritual, es muy profunda, entonces sólo con eso yo creo que se ha arrastrado a la gente, eee la participación o sea ella está ahí, ella está ahí en medio de la actividad, siempre que se puede pues está haciendo presencia y lo vive, entonces eso a veces ni se tiene que explicar eso eso se vive y se refleja, entonces

Investigadora: Y ¿en el crecimiento personal?

Participante: Ella es ella es muy optimista en esa parte, pero también es muy de... muy... muy neutral, o sea si ella le tiene que decir algo a una persona se lo dice, con todo el respeto, pero se lo dice sin pelos en la lengua, también ¿cierto? es muy de hay que trabajar esto, hay que trabaja en lo otro, puedes alcanzar esto, es es optimista, es optimista en el proceso, más que todo se ve pues en los despachos donde hay más acercamiento y ya, ya si en el momento se debe hablar con alguien pues se habla y normalmente es el estilo y lo que percibo de ella y lo he vivido con ella en los

despachos, porque muchos los hacemos juntas es de mucha comprensión pero pero las cosas son así de claras, mucha claridad, o sea las cosas son así, así, así, así, podemos hacer esto y esto y esto y vamos a lograr esto y esto, entonces siempre la confianza creemos y vamos a ser capaces de hacer esto y esto y esto, es muy muy clara en las cosas.

Investigadora: ¿Cómo fortalecerías su capacidad para motivar a la gente?

Participante: Va como en la misma línea de seguir propiciando esos acercamientos, de intencionalmente eee buscar espontáneamente una... a cualquiera que esté más cercana como preguntarle ¿cierto? que ella pueda con confianza acercarse a alguien y preguntarle cómo está ¿cierto? que necesita, lo que está viviendo en su familia, eso yo creo que es muy espontáneo y refleja el interés que ella ella como como cabeza puede sentir frente de frente a todo el personal, pero es seguir como esa parte, obviamente pues ahora ha sido más difícil pues por las ausencias por por muchas cosas, pero pero pues ahorita se trata de retomar y de y de seguir trabajando mucho ese contacto, el uno a uno es...

Investigadora: Mayor contacto.

Participante: Mayor contacto.

Investigadora: Eee ¿Qué entiendes por el lema de Aspaen trabajo bien hecho?

Participante: ¿Trabajo bien hecho?, es... es toda, todo lo que yo pueda hacer con mis manitos, con mi cabeza, con mi entendimiento hacerlo de la mejor manera con la conciencia de que va a servir para algo, para el bien de una persona, mucho cuidado del detalle, de la forma, el estilo particular, yo soy más lenta, más lenta, podría hacerlo más rápido pero quedo tranquila porque le puse cuidado a cada cosita, entonces yo creo que eso también hace parte de la... obviamente el tiempo si uno puede optimizar mejor el tiempo pues rico, pero yo creo que... que es tener la conciencia también en cada aspecto de una tarea, servir independientemente de las consecuencias o de que mañana no esté, no importa el sí... pues mucha gente puede decir para que hizo tanto, para que se desgastó tanto, si dijeron mañana chao, pero eso eso no importa o sea que que escalón vaya logrando, no voy detrás de algo, para mí eso es la obra bien hecha, o sea no no me interesa que que pueda lograr si hago esto así de esta manera, no, lo hago porque ese debo hacerlo bien hecho y porque fue una formación también que viene desde la casa y que aquí ya laboralmente pues se perfecciona como ese esa esa esa concepción de lo que es algo bien hecho, de trabajar bien, de hacer las cosas bien hechas, eso es si prestarle mucha cuidado al detalle y hacerlo con amor, con ganas y con vocación porque esto es lo que yo escogí, aquí nadie me ha obligado, lo quiero hacer bien.

Investigadora: Muy bien, ¿Por qué consideras qué es importante tener en cuenta eso del trabajo bien hecho en la institución?

Participante: Porque en esa medida si todas nos preocupamos por hacer las cosas bien hechas... no necesariamente se alcance el éxito esperado, puede que no, pero la satisfacción personal de que de que yo puse lo mejor que pude así así no hubiera conseguido lo que lo que pretendía necesariamente, es como es como de mi tranquilidad como como como persona y de pronto seguramente le sirvió otra persona ¿cierto? también como impulso, como reflejo para ella motivarse es hacer una cadenita, es hacer una cadenita y donde todas vamos a trabajar como hormiguitas por llevar la hojita donde la tenemos que llevar, personalmente yo creo que hemos aprendido mucho de esa de esa premisa de trabajar bien, porque en la parte de las propias habilidades y del cultivo de lo que de lo que yo ya traía pues de lo que he logrado en la en el curso del tiempo, en la forma de ver la vida, la forma de ver la vida cambia es distinto es distinto, entonces yo ya no voy a escribir en la agenda porque tengo que escribir y ya, no, porque es que el papá va a entender ¿cierto? como desde la forma de mí letra va a entender cuál es mi intención de mi mensaje, entonces si yo hago cualquier letra, cualquier mamarracho a la carrera el papá que va a entender o que va a sentir de eso ¿cierto? es como... es como una cadenita es una... son varios eslabones que tienen un objetivo y de hecho se ven, o sea se han visto los frutos de ese proceso y no sólo en lo institucional sino para lo personal, porque normalmente cuando uno habla con las personas dicen que son unas antes de y después de trabajar en Aspaen, entonces eso eso se nota y eso es lo cuida uno mucho y la alegría del trabajo que hacemos un trabajo alegres, contentas, duro sí, hay situaciones duras, complicadas, hay épocas de conflictos, de situaciones, pero pero siempre hay algo de base que lo que nos une realmente que es nada, estamos aquí por un ideal, todas estamos aquí por voluntad propia, entonces le metemos la ficha a esto y con alegría y con ganas lo hacemos

Investigadora: Bueno en ese orden de ideas del trabajo bien hecho como... o sea ¿qué elementos hay en tu jefe inmediato del trabajo bien hecho?

Participante: Mmm la claridad que tiene frente a las metas es una de las cositas ¿cierto? Ella... ella sabe para dónde vamos y sabe que se pretende con todas y cada una en cada área, eso me parece que es clave en ese trabajo bien hecho, la confianza, la confianza también, en la capacidad de comunicación, eee mucho cuidado al detalle, eee tener en cuenta todos los actores que participan en esa en esa misma tarea, pues no sólo los papá sino también ¿cierto? Docentes, todas las niñas y todo el personal de apoyo que se tiene... eee la alegría del que esta porque quiere y se le nota la alegría y sonríe y disfruta lo que hace, en medio de las crisis o de lo que sea hay alegría y hay optimismo, el optimismo me parece clave clave en ella, eso yo creo que le ha permitido salir a flote de muchas cosas, es como que me percato de esa parte

Investigadora: Eee dame algunos ejemplos de ¿Cómo evidencias tú la prudencia en la toma de decisiones?

Participante: Primero ella tiene claro... clara la confidencialidad, hay cosas que podemos saber de ciertas personas otras cosas que que no, tiene... es claro para ella con quienes puedes contar y con quiénes... a quienes debe pronto aplazar un poquito en un cierto momento ¿cierto? sacar de ciertas situaciones porque no correspondan, había una partecita en esto de...

Investigadora: ¿Cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones?

Participante: Ella sabe dar acabado a cada cosa su lugar, entonces no mezcla... no mezcla muchas cosas en la misma situación donde no corresponde, ella sabe qué pues estamos hablando con con un papá pues sea la parte de docentes o sea habla lo justo, lo que es la justa medida, tiene claro o sea que que debe ser y que no debe ser, la confidencialidad lo que hablábamos, en el manejo de la información de los papás Angelita es muy muy muy... pide y cuida mucho esa información, es supremamente sagrado lo que nos dice un papá en una entrevista, o sea ella lo refleja mucho y lo... de hecho lo que se trabaja pues a nivel directivo o a nivel de comités es esto aquí y se quedó aquí, eso es lo que refleja que tiene mucha claridad y es muy... ella no es apresurada, no es impulsiva, entonces también sabe cuándo parar y si de pronto por mas pues como mujeres que somos más comunicativas pues ella sabe o sea ella tiene clarito ese límite, entonces y no, en el manejo de información con profes también situaciones pues que se han presentado y con los papás, es como... se hace muy evidente en ese contacto, con el manejo de temas de comité qué son tan delicados.

Investigadora: ¿Cómo se vive al interior de o como se evidencia la escucha en la toma de decisiones?

Participante: Pues normalmente como hablábamos ahorita ella siempre tiene en cuenta a las personas que debe tener en cuenta, entonces si me corresponde a mí pues ella ella le escucha, qué piensas sobre esto es que podemos hacer, pero siempre o sea no es cerrada, no es una persona cerrada, no, pero es con las personas que corresponde, hay situaciones en donde por ejemplo favorece o propicia la intervención de todas las profesoras y acepta las ideas en ciertas cositas, sí, pero ella siempre... o sea deja muy claro, es muy clara en las cosas y en los lineamientos, entonces también es la gente sabe sabe hasta dónde o hasta donde no.

Investigadora: Eee o sea dame algunos ejemplos de ¿Cómo se vive al interior de la institución la comunicación? O sea, a nivel general, en cuanto a la expresión de ideas, de proyectos, de visiones, o sea ¿Cómo es la comunicación? Asertiva o no, clara o no, enfática o no, oportuna o no, o sea ¿Cómo? Es respetuosa, a nivel general ¿Cómo lo ves tú? ¿Cómo lo percibes?

Participante: Pues ante todo yo creo que es una comunicación muy respetuosa, hay ciertos momentos donde se favorece más la expresión de ideas. hay ciertos ciertas circunstancias que se prestan para que la gente pueda opinar y hay momentos en los que no se puede opinar porque sencillamente pues no no corresponde... y no es que lo cierre, o sea que establezca un límite y venga ya esto se tomó esta decisión y ya listo ustedes no les corresponde, no, pero la misma estructura de su repertorio, de su de su de su conversación hace que que uno ya vea uno se dé cuenta el límite que debe tener, es una comunicación... hay momentos donde se se fractura en cositas muy cotidianas, por ejemplo se nos pasó decirle a la secretaría que hoy había tal evento, había tal reunión, entonces ella organizo otra cosa con una familia entonces ahí hubo.. ahí se dilató, porque no le contamos a la secretaría lo que íbamos a hacer o qué íbamos de salida por la tal cosa o por tal evento, hay momentos donde sí se pierde, sí, o con las niñas de servicios generales o no le dijimos hasta profe que venían los papás, hay momentos donde se rompe por eso, es como es de guardar siempre ¿cierto? de tener en mente la línea de aquí a quienes tengo que comunicarle, como, cuando, es eso, esa parte nos cuesta un poquito, pero en general yo creo que es asertiva y muy respetuosa, muy en la línea de... yo le iba a comunicar a la profe de beginners tal cosa o llegó un papá y manifestó alguna situación que le está doliendo con sus niñitos y entonces ven miramos qué fue lo que pasó, ven revisamos, pero no es de acusar no es de... es muy es muy tranquila, venga miramos revisamos qué fue lo que puedo haber pasado.

Investigadora: Y ¿Cómo lo toman?

Participante: Bien, pero esa parte de lenguaje gestual ellas normalmente... ellas se quejan mucho de eso de parte nuestra, es que parece que estuvieran y no sé, es qué... es que no, es un drama, bueno de pronto tienden como a manejar muchas especulaciones de pronto por ese lenguaje gestual que se ha dado, entonces ahí ahí de pronto si es lo que lo que veíamos que tenemos que trabajar mucho esa parte y cuidar mucho eso pues para guardar la neutralidad, para... pero eso es un trabajo también es en lo emocional, lo que hablábamos si yo estoy... yo sé bien cómo gestionarme pues va a ser más fácil darme, darme como debe ser a las demás.

Investigadora: Ok, ¿cómo se podría potenciar y fortalecer la comunicación en la institución?

Participante: Yo creo que tener... no sé si haya una estrategia puntual que nos diga esto, pasa esto y debemos hacer esto y debemos hacer lo otro y debe... hay tal evento entonces esta persona debe saber, o sea debe saber esto en particular, esta debe saber esto, está de saber esto y como si como esos lineamientos... no lineamientos, no necesariamente, como tener, llegar a esa conciencia de todo el personal que está involucrado en una misma situación y como o quiénes son encargadas de comunicar cierta cosa, es eso de pronto podríamos trabajarlo, eee esa parte de conocer a la otra persona, de saber la estancia aunque eso se ha logrado mucho y sabemos cómo llegarle a cada una en la medida de sus necesidades también, porque no... yo no puedo llegar acelerada a donde otra persona que está más acelerado que yo pues porque la voy a exaltar más, entonces seguir muy conscientes de cómo es cada una para para transmitirle la el mensaje y lograr lo que yo espero también ¿qué más? Eso es un ejemplo ¿cierto?

Investigadora: Si, digamos que elementos ¿Qué elementos ves tu para poder potenciar, mejorar la comunicación?

Participante: Mmm hay momentos donde el mensaje tiene que ser... a veces se dan mensajes generales ¿cierto? Y uno piensa que todo el mundo lo proceso de la misma manera, no, o sea hay cosas que sé, si lo dije en esta reunión, pero entonces pues me tengo que ir donde esta niña que es así ¿usted que entendió? verificar que ella haya comprendido la información y como la comprendió, es muy fácil aquí la especulación, si nos ven vestidos de tal manera y dicen mire estaba como en una reunión y uno dice ¿Cómo? entonces es es como es como de generar esa conciencia de vengas, diga pues, relájese, si usted está en lo suyo no se estrese, pero es muy de cultura, muy de cultura, también sería como usar estrategias como en esa parte para no que empiecen a generarse ese montón de telarañas al lado de algo que pues que ni siquiera pues tiene fundamento, entonces es como más de eso.

Investigadora: O se cómo tratar de evitar la especulación

Participante: Exacto, pero eso están en la cultura ¿cierto? Ya eso tiene un fondo cultural, habría que empezar no sé con qué estrategias específicas como para que venga cierto no se preocupe tanto por lo que nada, o sea no, por lo que no es tan importante, tranquila haga su tarea bien juiciosa, ya no pasa nada aquí llegó tal persona no sé qué, esperemos a ver para verificar que fue lo que pudo haber pasado, pero es un acelere, es una cosa (se ríe) que pasó, qué pasó, sí, sí, es muy cultural.

Investigadora: Bueno y ¿por qué crees que es importante que cada persona en la institución viva la coherencia de la unidad de vida?

Participante: La primera pues por el bien de cada uno, o sea es que es muy fácil irme por cualquier camino cuando yo no tengo claridad entre y unidad entre lo que yo pienso y lo que yo hago, es muy fácil hablar de los demás, pero también es la credibilidad que se va construyendo cuando cuando yo te muestro ¿cierto? demuestro con acciones lo que yo estoy pensando, si yo hablo de que de que no estamos haciendo una planeación o de que yo estoy sentando a los niños todo el tiempo en la clase y no los estoy ¿cierto? no los estoy motivando, pues yo tengo que hacer en la planeación, tengo que dar ejemplo, por qué es credibilidad básica y más si estamos en un cargo pues ya de ¿cierto? Pues responsabilidad sobre otras personas, eso se necesita o sea debo vivirlo yo para que las otras también hagan lectura de eso, sí... si por ejemplo el patio está sucio pues si yo soy la única que tengo tiempo pues recoger basura no me va quitar nada ¿cierto? Es también lo que van lo que van observando las otras niñas, es que me quedé hasta tarde haciendo tal cosa porque estamos organizando el evento y mí no me correspondía, eso es compromiso ¿cierto? eso genera también compromiso, es como la alegría de la tranquilidad, eso genera la unidad yo creo que genera tranquilidad, estoy bien puede que me equivoqué, si, seguramente me equivocare muchísimas veces pero yo tengo la intención de hacer las cosas de acuerdo a lo que pienso ¿cierto? De evitar juzgar, evitar... o sea eso es lo que yo creo puede que me equivoqué, reconocer el error también pues me va ayudar en esa parte, pero pero eso es no... no es... no es una vida chévere, no no es esa realidad no no no da tranquilidad.

Investigadora: No, pues Dianita muchas gracias.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #6

Fecha: 17 septiembre de 2019

Lugar: *Aspaen Preescolar Urapanes*

Participante: *Azucena*

Antigüedad en la institución: *9 años*

Funciones: *Directora de grupo*

Investigadora: Perfecto, entonces ¿cuál es la idea? la idea es... primero estoy aquí con Azucena ¿cuál es tu función?

Participante: Es... bueno, soy Azucena estoy en el grado kinder y mis funciones son dictar los componentes de la dimensión comunicativa en cuanto al lenguaje oral, lenguaje escrito y arte director docente 9 años y como docente auxiliar.

Investigadora: Cuánto... digamos como docente Auxiliar ¿Cuánto tiempo llevas?

Participante: Desde que ingresé a la práctica de la universidad, 6 meses y ya pues digamos que empate continué con las me dijeron.

Investigadora: ¿Te quieres quedar?

Participante: Claro... educación preescolar en la universidad de Manizales.

Investigadora: Bueno, siendo la 1 de la tarde hoy 17 de septiembre arrancamos pues con las preguntas, primero, para ti ¿Qué es unidad y coherencia de vida?

Participante: Pues mira, coherencia de vida y como su nombre lo dice coherencia de ser coherente con lo que hago, digamos fuera del preescolar o fuera de cualquier trabajo que uno desempeña, realizar esas mismas acciones como de respeto, de bienestar, de ayudar al otro tanto acá como en la casa o en la comunidad, en la calle, entonces coherente con lo que uno es en todo lugar y con lo que piensa y lo que dice también, porque pues no puedo pensar una cosa y decir otra, no, ser coherente, sí tengo buenos pensamientos seguro expresaré buenas cosas a los demás.

Investigadora: ¿Tú me podrías dar algunos ejemplos en los que esa coherencia se manifieste en tu jefe?... ¿Quién es tu jefe inmediato?

Participante: Diana.

Investigadora: Se manifiesta que... digamos en Diana.

Participante: Ella se me hace una persona muy recta, muy... pero como es tan recta estricta a la misma vez, también es muy muy dócil y muy amable y muy consciente de las capacidades que tiene cada una, no es una persona pues que busca con su actuar algo más, no, ella siempre actúa igual para todas, he visto y los momentos que tiene que ser muy firme y ponerse sería lo es, pero cuando no también lo ha sido, igualmente también pues cuando no estamos en un espacio académico sino pues como disfrutar pues un algo, ella igual sigue siendo pues muy coherente y muy ¿cierto? muy firme en las cosas que dice sin salirse pues de todo lo... o decir cosas que no son, faltarle al respeto, no, jamás.

Investigadora: ¿Qué otros elementos podrías decir en su forma de ser, de hablar, de actuar, en que pudieras decir esto es coherencia de vida?

Participante: Eee digamos de Dianita en su vida personal pues he visto que ella pues cuando habla de su familia, de su novio, se ve como ese amor también el mismo amor que transmite acá los niños y a nosotras también se ve que lo transmite también allá en su casa y con las personas pues que la rodean, pues según con lo que ella ha expresado.

Investigadora: Y ¿Qué ejemplos observas tú de esa coherencia de vida en la directora general?

Participante: Eee me gusta mucho de Ángela que es una persona muy humana, ella si uno tiene algún inconveniente con sus hijos o algún problema o sea ella inmediatamente le dé a uno el permiso sin preguntar o ¿Por qué? O por decir cuestionar ¿por qué está saliendo? No, ella inmediatamente Ángela eso de las virtudes que yo le rescató a ella es que es una persona muy humana en todo sentido y he visto que también no sólo es acá con nosotras sino pues con las demás personas, se preocupa mucho por el bienestar de todos acá.

Investigadora: ¿Qué otros elementos de coherencia de vida vez en Angela?

Participante: Que también es estricta, o sea ella veo que es estricta con sus hijos, pues como ella nos ha contado que con las tareas o cuando están en algún lugar también les exige mucho, también pues veo que acá también nos corrigen cuando lo debemos o cuando cometemos errores o cuando que nos estamos como saliendo del camino.

Investigadora: En relación al liderazgo y la coherencia de vida ¿qué crees que pueda fortalecer tu jefe inmediato en ese en ese ejercicio del liderazgo y de la incoherencia de vida? O sea, ¿Qué elementos podrías tú decir de pronto esto o reforzar esto en tu jefe inmediato?

Participante: ¿A mi jefe inmediato? Eee... de pronto ella es muy buena líder, pero a veces como para no herirnos, de pronto siento no... de pronto que no nos dice las cosas inmediatamente, sino que ella primero intenta como solucionar y si ya ve que se le sale de las manos ya pronto recurre a esa persona ¿cierto? que si algo está pasando con nosotros nos lo digan de inmediato.

Investigadora: Directo.

Participante: Directo, o sea ¿Cómo aprende uno? del directo, que no ¿cierto? Porque ella a veces asume responsabilidades que no le corresponden, entonces es llena de cosas en su cabeza y solucionándole los problemas a los demás, no, a cada uno resuelve sus problemas.

Investigadora: Y con respecto a la directora general, o sea ¿cómo crees que pueda mejorar su capacidad de liderazgo y coherencia de vida?

Participante: Pues siendo... pues no sé, también de pronto en esa comunicación que a veces... no nos ocultan cosas, porque igual es muy diferente la dirección a uno estar allá en el aula, pero de pronto si hay situaciones que de pronto de vamos a ver para mejorar, que nos la digan también inmediatamente, porque a veces o estamos o uno siente como que hay algo en el ambiente o algo pasa de pronto no nos lo dicen, pues de pronto sin querer pues sin... uno que quisiera saber todo lo que pasa, pero hay cosas que sí, las que sí que nos la digan pues inmediatamente.

Investigadora: Y con respecto a la directora general ¿Qué cosas digamos se podrían fortalecer?

Participante: ¿fortalecer? No, pues...

Investigadora: ¿lo mismo que me habías dicho? Digamos de la....

Participante: De la comunicación puede ser y... no se pues uno allá ve cosas ¿cierto? Y acá... no sé pues ella tiene muy buena apertura para todos ¿que podría mejorar en eso? Eee...

Investigadora: Básicamente en el tema de liderazgo y coherencia de vida.

Participante: Bueno de pronto a veces situaciones que pueden ocurrir con papas, que digamos si nosotros tenemos la culpa por alguna situación que pase, bueno la culpa la sume la docente, pero a veces que no tenemos digamos nosotros la culpa y los papás son los que si siguen insistiendo en el error y tenemos como que darles la razón a ellos, eso me cuesta, a veces me cuesta aceptarlo, o sea no es culpa de nosotros, los papás son los que deben como asumir o caer en cuenta del error y asumimos es nosotras pues la culpa de todo sin tener como...

Investigadora: Entonces ¿ahí cual sería como la observación? Digamos en cuanto a mejorar ¿Qué?

Participante: Eee como manejo de estas situaciones de pronto que no vean a la profesora como la culpable de todo, sino cómo hacerles entender a los papás cuando a veces están en algún error.

Investigadora: ¿Qué habilidades o elementos reconoces en tu jefe inmediato para el manejo del tiempo, la energía y talento en el logro de las metas asignadas para cumplir con los plazos y estándares de calidad exigidos o requeridos?

Participante: No, pues Dianita es la más puntual, o sea ella no sé...

Investigadora: Puntualidad.

Participante: Si la puntualidad, la responsabilidad, el dinamismo o sea ella siempre está feliz y dando la clase, ella a veces le da mucho dolor de cabeza, pero ella lo hace a un lado con tal de dar su clase súper bien, o sea el dinamismo, la capacidad de escucha, eee la apertura también a los demás, o sea ella nunca se cierra a nadie, ella siempre está dispuesta a todos.

Investigadora: Y ¿Qué habilidades o elementos reconoces en la directora general para el manejo del tiempo, de la energía, el talento?

Participante: Bien, ella siempre es una persona muy... muy dispuesta, también cuando la hemos visto y esta en actividades con nosotros sobre todo pues dónde la puedo notar pues más es cuando estamos sin los niños en las semanas de capacitación veo que ella es muy atenta, muy participativa siempre es muy dispuesta, siempre está atenta como a que todos aprendamos, nunca se... pues que como que aprendan unas y otras, no, también algo de resaltar de Ángela es muy... con todas es lo mismo... no sé qué palabra utilizar.

Investigadora: Es muy equilibrada.

Participante: Es muy equilibrada exacto, no es más para acá o más para allá, no, yo veo que es muy equilibrada con todas.

Investigadora: ¿cómo fortalecerías la capacidad de gestión de tu jefe? de gestionar, de lograr las cosas, creo que me dijiste una hace poquito... la de que a veces asume responsabilidades que no le corresponden, tu decías que, por no herir a una persona, esa es una digamos ahí hay una.

Participante: Repíteme la pregunta porfa.

Investigadora: ¿Qué fortalecerías en la capacidad de gestión de tu jefe?... que pueda gestionar mejor una actividad, una persona.

Participante: Que no tema como equivocarse o o que ¿qué va a pasar? hay que arriesgarse para mirar qué va a pasar, si es una idea buena hay que ejecutarla, si está en proceso también, o sea que sea ¿cierto? más segura de sus capacidades, porque tiene demasiadas como seguridad y fortaleza para para asumirlo que... las consecuencias que vaya a traer esa decisión.

Investigadora: O sea mayor seguridad, mayor fortaleza, seguridad en sí misma, fortaleza y que se arriesgue.

Participante: Aja.

Investigadora: Y ¿Cómo fortalecerías la capacidad gestión de la directora general?

Participante: Puede ser también como escuchando ideas de los demás ¿cierto? Porque ella tiene unas muy buenas, pero puede que pronto o escuchando otros aportes, otras ideas puede ser de las mismas profesoras o de sus colegas cercanos puede... le puede ayudar para tener como una mayor apertura a nuevas ideas para para ejecutar en favor del preescolar.

Investigadora: Entonces resumiríamos como mayor apertura o mayor escucha.

Participante: Aja.

Investigadora: ¿Cuáles crees que son los elementos esenciales más importantes para que haya una buena comunicación en la institución?

Participante: La sinceridad, para una buena comunicación la sinceridad, es difícil, digamos acá tenemos muy buen ambiente, el ambiente acá es delicioso, acá todas tenemos mucha muy buena cordialidad, pero... pero obviamente hay roses por ser mujeres, pero se soluciona muy fácil es muy rápido, entonces la sinceridad, ver en el otro que también me puede aportar, entonces esa comunicación siempre positiva entre todos... entre todos pues para para poder solucionar dificultades que se estén presentando, en cuanto a la comunicación si veo eso.

Investigadora: Como ¿mayor humildad para recibir lo que el otro me diga?

Participante: Exacto, también no creer que yo me las sé todas, acá nadie sabe todo, entonces ¿cierto? que lo que ellas me dicen puede ser positivo para mi formación.

Investigadora: Describe ¿Qué elementos? O sea, de esos elementos digamos que para la comunicación... para una buena comunicación que tenga tu jefe directo ¿Qué elementos consideras que caracterizan?

Participante: Ella es muy directa, pero es muy sutil para decir las cosas, o sea ella es directa, pero no es hiriente, no, es muy sutil y muy respetuosa, de acuerdo al proceso que uno lleve o a las capacidades o la situación en la que uno este ella sabe decir las cosas, se expresa pues con mucha cordialidad también.

Investigadora: Y ¿de la directora general?

Participante: De Ángela también pues personalmente conmigo siempre ha sido una persona pues muy alegre, muy muy cariñosa Pues en el trato y en esa comunicación también pues ¿cierto? también muy asertiva, sin maquillar digamos las cosas, sino que directa y sincera.

Investigadora: Perfecto, desde tu perspectiva ¿Cómo fortalecerías esas habilidades comunicativas en tu jefe?

Participante: Dianita tiene muchas, sino que ella de pronto ella misma dice que es muy tímida, ella misma dice que es muy tímida, pues no parece, pero ella dice yo soy muy tímida, entonces es eso, digamos yo también soy muy tímida, pero ¿qué me ayudado a mejorar? porque pues me falta mucho, arriesgarse uno a hablar, a opinar, a participar, pero veo es que Dianita cada vez o sea uno la ve y no es tímida, pero ella dice que sí, superar como esa timidez cómo esa seguridad en ella misma.

Investigadora: Y desde tu perspectiva ¿qué fortalecerías en las habilidades comunicativas de la directora general?

Participante: Ella es muy expresiva con gestos, entonces ella si algo no le gusta a ella se le nota inmediatamente, igual es parte de su personalidad pienso yo ¿cierto? que su gestualidad pues ya es como muy natural en ella, pero a veces uno dice ¿estará brava? no le gustó, pero pues igual no sé si eso se pueda mejorar, no sé, porque es como muy en ella muy de ella, no es que ella... yo no creo que ella dice los voy a mirar feo, no, ella sin quererlo o sin saber pues hace la cara (se ríe).

Investigadora: Caras.

Participante: Si.

Investigadora: Bueno, ¿Cómo consideras tú que tu jefe inmediato toma decisiones o sea o le ayuda a tomar a otros, decisiones?... difíciles, importantes, en beneficio pues de la misma persona o miembros de la comunidad o de la institución, o sea ¿cómo es ella, como es esa toma de decisiones en tu jefe inmediato?

Participante: Ella siempre o bueno a veces cuando son muy difíciles sí digamos entre como que entre todos tomemos la decisión ¿tú qué crees que es mejor? ¿cierto? ella siempre pregunta como pues no diciéndole a uno inmediatamente, imponiendo, no, ella siempre pregunta ¿qué crees que es mejor? o ¿cómo lo podemos hacer? ya si ve que pronto uno no está no está como en la capacidad ya entra ella a intervenir en la solución, ella pues da soluciones positivas, siempre como en bienestar de de uno y de todos realmente.

Investigadora: ¿Qué caracteriza la toma decisiones de parte de tu jefe? O sea ¿Qué es como lo típico, que es? ¿Cómo toma ella decisiones? Para ella tomar una decisión ¿Qué hace?

Participante: Ella simplemente ejerce su liderazgo que lo tiene me parece que muy bien fortalecido, pero ella como te digo ahora no es imponente, pero si se hace si hace ver su liderazgo y vamos a hacer esto, a esta ahora esto, a esta hora esto y así es como digamos manejamos acá y realmente todas cumplimos con lo que debemos hacer.

Investigadora: Y ¿Cómo consideras que toma decisiones la directora general?

Participante: La he visto asertiva también busca digamos ayuda y apoyo en otras personas digamos con Dianita pues que son como... mantienen pues las dos es muy constante comunicación, entonces busca como apoyo de Dianita por Dianita creo yo por llevar más tiempo que ella, entonces Dianita ya sabe digamos algunos manejos y Ángela pues ya los está aprendiendo.

Investigadora: ¿cómo fortalecerías la capacidad de toma de decisiones de tu jefe?

Participante: ¿Cómo fortalecería? No, yo insisto en la seguridad, en seguir... o sea si ella ve que es una decisión que va a favorecer eee la debe tomar y sin pensar de pronto que pesar ¿qué le va a pasar? No, si es por el bienestar de todos y por mejorar las debe tomar.

Investigadora: Y ¿cómo fortalecerías tú la toma de decisiones de la directora general?

Participante: Eee lo mismo, o sea si ella está convencida de que la decisión que va a tomar no la va a perjudicar a ella ni a los papás, sino que en cambio va a fortalecer algún aspecto que de pronto está tambaleando o que seguramente va a ser enriquecedor la debe tomar.

Investigadora: O sea buscar el bien común.

Participante: Exacto, si porque nunca hemos visto que Angela o Diana vamos a buscar esto para yo beneficiarnos, no, jamás, ellas siempre están trabajando en pro de que los niños estén bien, que las profes estén mejor, que los papás también estén contentos, entonces por eso nos capacitan mucho para que nosotros brindemos a los papás y a los niños pues esa formación que nos dan.

Investigadora: ¿Cómo crees que tu jefe inmediato ayuda a motivar a los diferentes colaboradores en su crecimiento personal, profesional y espiritual? O sea, ¿cómo les ayuda a descubrir sus propios talentos, su espiritualidad, digamos como los ayuda a crecer?

Participante: Bueno, siempre, siempre, siempre Dianita así cometamos errores ella siempre le ve a uno el lado positivo, o sea nos dice... no nos dice nos lo da a entender, es más positivo es mejor lo que tú tienes bueno que lo que tienes que mejorar, entonces que sobresalga lo bueno, siempre es demasiado positiva en cuanto a esas situaciones que de pronto uno esté tambaleando, en la parte espiritual es muy cercana Dios, rezamos el rosario cuando los niños no están, esas partes de recogimiento y de comunicación con Dios las hemos aprendido muchas, porque yo pues yo no yo no rezaba el rosario, o sea normal, pero acá he aprendido gracias a ella por ejemplo, porque ella es la que nos motiva ¿Quién quiere hacer el rosario? ya lo sabemos rezar, antes pues yo no tenía ni idea, ya es una parte positiva.

Investigadora: ¿Cómo crees que la directora general los ayuda a motivar también en esa parte profesional, personal y espiritual?

Participante: Eee por ejemplo Angelita también es muy de decirle a uno lo hiciste muy bien, eres capaz, súper está esa actividad, ¿cierto? de motivarle y de verle a nosotros el... lo bueno, porque es ¿cierto? A veces tenemos cosas malas, pero como sobresale más lo bueno y eso es lo que debemos potenciar sin olvidar lo malo que antes hay que trabajarlo, ella ¿cierto? Siempre acá trabajamos como para mejorar lo que no es tan positivo, en la parte espiritual también Angelita nos... las charlas que nos traen con el padre que nos ha ayudado mucho, esos encuentros también de reflexión y de saber que que Dios pues está en todo momento con nosotros nos ha ayudado mucho de parte de ella que nos ha traído pues estos encuentros.

Investigadora: ¿Las motiva?

Participante: Aja.

Investigadora: Y ¿para el crecimiento profesional?

Participante: Profesional eee por ejemplo para estudiar ¿quienes quieren estudiar? Fórmense, lean, actualícense, las que estamos haciendo el experto nos ayuda mucho pues este estudio porque de verdad hay lecturas y todo es muy positivo para el bienestar de todas, las que no lo han hecho pues ya algunas han hecho maestría o especialización, entonces siempre nos están motivando a que siempre nos formemos que no nos quedemos con lo que tenemos.

Investigadora: ¿Cómo fortalecerías esa capacidad para motivar a otros de tu jefe directo?

Participante: Tiene tantas cosas buenas... eee como darle más... si, como darle más... ¿Cómo se dice? más tareas como de ¿cierto? tú eres capaz, lo vas a hacer, tú vas a... te vas a encargar de esa actividad por ejemplo ¿cierto? de algo como como donde estamos fallando como que nos den antes tareas para fortalecer esa esa debilidad que tenemos, no sé cómo más podría ser.

Investigadora: Más tareas, o sea delegar.

Participante: Exacto, de lo que no seamos tan buenas, por ejemplo.

Investigadora: Y ¿Cómo fortalecerías esa capacidad de motivar a otros de parte de la directora general?

Participante: Que confié mucho en nosotras ¿cierto? nosotros acá obviamente todo lo hacemos es por el bienestar del preescolar, acá nadie está que para yo ser sola la mejor, acá todas y lo hemos hablado acá todas siempre trabajamos es por el bien del preescolar y veo en todas como una apropiación ¿cierto? como amor por el preescolar y eso es importante que amen en dónde estén trabajando, entonces de Angelita eso que confié mucho nosotras y ¿cierto? nos equivocamos sí, pero también podemos hacer cosas muy buenas.

Investigadora: Muy bien, y ¿cómo fortalecerías...? en Angelita y en tu jefe directa la motivación, o sea ¿hablaste de las 2 o hablaste de una sola? dijiste confianza... que confíen en nosotros.

Participante: Si, puede ser por Angela también, sí.

Investigadora: ¿Qué más, que otros elementos destacarías tu para fortalecer esa esa esa motivación en el equipo?

Participante: ¿Qué más podría ser?... el...

Investigadora: ¿Cómo se motivan las profes?

Participante: No, siempre... yo creo que ya lo dije viéndonos lo positivo, o sea recalando, recalando o sea eres buena, eres capaz, mira que lo hiciste bien, ya mejoraste ¿cierto? no a toda hora, uno no quiere que se lo digan a toda hora, pero de vez en cuando que lo hiciste muy bien, súper, ¿cierto? algo que uno diga bueno no la hice porque me vieran sino porque se notó digamos un cambio positivo en mí como docente que va ayudar pues a las clases o la relación con los demás.

Investigadora: ¿qué entiendes por el lema de Aspaen del trabajo bien hecho?

Participante: Es que es todo, si nosotros o los niños ven en nosotros el trabajo bien hecho digamos de una clase ellos van a ir aprendiendo que los trabajos y todo lo que uno haga la vida se debe hacer bien hecho, o sea de nada sirve hacerlo mediocre o medio hoy y después lo hago, no, hagamos el trabajo bien para recoger frutos que más adelante se se van a ver, puede ser el trabajo bien hecho para frutos ya, inmediatos o a largo plazo, digamos en los niños es... hay etapas que son inmediatas y hay otras que se van a ver en primaria, secundaria o cuando sean pues adolescentes ya formados.

Investigadora: ¿por qué consideras que es importante tener en cuenta el trabajo bien hecho aquí en la institución?

Participante: Pues para... o sea es qué es positivo ver en cada una que haga el trabajo bien hecho, porque de ahí depende que todos los niños y que los papás sobre todo vean la importancia de trabajar con los niños el trabajo y hacerlo bien hecho, no es que los papás piensen es que acá o es que allá las profesoras hacen todo, no, ellos como papás deben ver en nosotras como así debemos trabajar bien, hacerlo bien para que nuestro niño vea que los trabajos se hacen bien hechos ¿cierto? O sea, sea recoger el juguete, sea una tarea, sea ir a misa, o sea, pero que las cosas se hacen bien hechas, oportunas, con buen comportamiento ¿cierto? el trabajo no sólo es de manipular sino del comportamiento, de comportarse bien en todo momento.

Investigadora: O sea ¿dirías que sería como parte de ejemplo?

Participante: También ejemplo para para los demás.

Investigadora: ¿cómo sería un directivo que hace su trabajo bien hecho? ¿Cómo lo describirías?

Participante: Líder, pues ¿cierto? Un líder muy positivo, sin decir que nunca se va a equivocar, no, pero sí que sepa cómo salir adelante ante las dificultades, que vea como en los demás a personas que le pueden aportar, que no se encierre pues en que yo soy el director y no, nadie me puede ayudar, no, lo que sea que tenga apertura a todo a todo lo

nuevo también que se presente, alegre, o sea dispuesto a ayudar, que sea muy humano, o sea que no nos vea como máquinas o es que este es un muñequito, no, como lo que somos personas, muy creativo ¿cierto? que tenga buenas ideas de innovar, de mover... de su estructura del preescolar con la ayuda de sus colaboradores para que pues se pueda mejorar todo.

Investigadora: ¿Qué otras características crees que debe tener un buen directivo?

Participante: ¿Un buen directivo? Eee...

Investigadora: ¿Qué otros elementos crees que son esenciales?

Participante: La cordialidad, el respeto por cada uno, o sea la aceptación de las diferencias, cada uno pues es diferente pero importante, estricto también pues ¿cierto? con buen liderazgo, pero sin ser muy fuerte o muy brusco, no, sino que que ejerza su liderazgo ¿cierto? Y como directivo me hago respetar y sin ser pues la más cruel ¿cómo más? como el sentido del humor puede ser ¿cierto? no siempre... esta oficina igual es mucha responsabilidad o esté cargo, pero que ¿cierto? que los momentos que que pueda estar como relajado que sea que tenga buen sentido del humor, que sea que conviva con todas ¿cierto? que tenga buena relación con todas, obviamente se llevará mejores con unas que con otras como todas las personas, pero que que haya cordialidad pues con todas las personas.

Investigadora: En este orden de ideas del trabajo bien hecho ¿cómo describirías a tu jefe inmediato? ¿Qué elementos del trabajo bien hecho podrías resaltar en tu jefe inmediato?

Participante: La creatividad, la puntualidad, la o sea el dinamismo, el respeto por los niños, por sus diferencias, el liderazgo también durante todo lo que... todas las actividades que hace, la generosidad, o sea todas esas virtudes que he dicho hacen de ella muy buena persona y ejerce... hace muy bien su trabajo en todo sentido.

Investigadora: y ¿Qué características del trabajo bien hecho reconoces en la directora general?

Participante: Responsabilidad, atención, humanidad, detallista pues ¿cierto? es muy creativa también, muy alegre, cuando lo puede ser es muy alegre en momentos de esparcimiento es una persona muy alegre y todo eso lo reúne y lo ya lo planifica, o sea en su planificación normal de actividades pues se ve el trabajo bien hecho, porque he visto pues que ella ha tenido una buena gestión.

Investigadora: Da un ejemplo de este trabajo bien hecho en la directora general, que tú digas ¡uy! por ejemplo esto como lo hizo ta ta ta ta.

Participante: Eee ante pues dificultades que se presentaron en un tiempito, que supo mantener la calma, la... como esa capacidad de escuchar parte y parte, o sea nunca se fue ni para allá ni para acá, sino que tuvo una posición pues muy central con con las dos partes y eso pues me pues vi que en ella como pues dije se supo controlar o manejar bien las situaciones que se presentaron en la institución.

Investigadora: ¿tú me podrías dar algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la institución en la toma de decisiones de la institución?

Participante: ¿Cómo se maneja?

Investigadora: La prudencia, o sea ¿Cómo se evidencia?

Participante: Pues aquí... pues normal, no sé, como acá hay mujeres cualquier cosa (hace sonido de cuchicheos) digamos que sí nos falta un poquito.

Investigadora: ¿les falta prudencia?

Participante: Si, de pronto hay cosas que uno se da cuenta y no puede contar, yo personalmente trato pues no puedo y si me dijeron y sí sé que soy la única que se no digo nada, pero cuando digamos no le dice nada y uno cuente y uno dice tengo libertad de decir o no y uno comete muchas veces muchos errores de ser imprudente, entonces ¿cómo se evidencia? Si, si nos falta porque ¿no es cierto? uno se da cuenta de cosas que no debía ver porque se está dando cuenta o por qué sabe ella y otras no, entonces sí creo que se evidencia mucho murmullos y cosas así entonces si nos falta, si.

Investigadora: Y ¿Cómo se evidencia la escucha en la toma de decisiones? La escucha de las diferentes perspectivas, ¿sientes que se escucha?

Participante: Si, se escucha y se respeta las decisiones que se tomen, obviamente cuando no uno no está conforme ya va y lo pila con la del lado, con otra y mira esto ¿qué le parece? Entonces uno ¿cierto? Depende si es beneficioso para uno pues no no pasa nada, pero si no están tan bueno llamémoslo así.

Investigadora: (inaudible).

Participante: Pues sí, pero sí entonces nos falta pues mucho por mejorar en cuanto a ese también de escucha, o sea escuchemos y ya pues fue la información que nos dieron, reservemos y ya.

Investigadora: Y con respecto a la toma de decisiones como ¿cómo se evidencia que se escucha a los demás?, o sea es evidente que por ejemplo se toman decisiones frente a cosas importantes del preescolar ¿se toman las diferentes opiniones, perspectivas o cómo... cómo se hace aquí?

Participante: Pues nos expresan las... pues si lo que... los cambios o las decisiones que se hayan tomado, no, a veces si digamos una que otra opina ¿cierto? que son digamos más frenteras llamémoslo así y opinan y ya pues nos dan respuesta o nos dicen si la situación es así ¿cierto? son como muy sinceros en la información que nos dan y lo necesario yo creo que no necesitamos como saber más, si eso es lo que nos dicen es porque eso es lo que debemos saber, pero entonces uno quisiera obvio saber más, pero por qué pasó esto o porque esto, entonces sí, sí a veces uno es inconforme si con lo que... en las decisiones pero pues...

Investigadora: Y ¿Cómo se vive al interior de la institución la comunicación? O sea en cuanto a la comunicación pues es expresión de ideas, de proyectos, de necesidades ¿Cómo es el ambiente de comunicación en el preescolar es clara, precisa, empática, asertiva, oportuna, activa, respetuosa? como las...

Participante: Eee sí, las que nombraste realmente... o sea la comunicación es muy buena, pero cuando hay inconformidades por ejemplo si se empiezan los corrillos, los murmullos, entonces ahí es donde se distorsiona, me dijeron esto pero yo fui dije otra cosa que no era por ejemplo o le agregué a esa información, pues ahí se empieza a dañar la idea principal entonces... pero también es oportuna, sincera, acá también pues hay muchas que son muy líderes entonces siempre están comunicando, preguntando, opinando, aportando entonces pues también las que no somos tan así escuchamos si, pues no... yo por ejemplo no... no voy a pelear si una dijo esto, no, porque igual todo lo que se haga acá que es por el bienestar de todos, acá nadie va a tomar beneficio de nada sino que todas trabajamos por lo mismo, por los niños.

Investigadora: Y ¿Cómo se podría fortalecer ese ambiente de... digamos esa comunicación al interior de la institución?

Participante: Respetando las ideas, si alguna compañera tiene una idea y a las otras no nos gusta mucho pues respetar es que es su idea, es lo que ella cree que es pertinente, ya si de pronto no lo es tanto ya pues llegar a no a corregirla sino como darle a entender que puede ser de alguna otra manera pues más positiva, pero yo creo que respetando mucho la idea del otro, escuchando también, saber que lo que yo diga puede ser también positivo para otra entonces no no sólo unas tienen buenas ideas sino que todas tenemos buenas ideas, sino que digamos uno la aplique para su grupo pero también puede ser importante para otro.

Investigadora: ¿Por qué crees que es importante de cada persona viva en la institución en la unidad y la coherencia de vida?

Participante: Porque al ser nosotros como ejemplo para los niños, los niños ven en nosotros pues las ¿cierto? Uno... los niños llegan a la casa y dicen es que mi profe me dijo, es que lo que la profe dice es sangrado, entonces al nosotros tener coherencia de vida estamos ayudándoles a ellos a formarse como personas, a que ellos vayan viendo que hay que hacer el bien acá y en la casa, hay que comportarse bien acá y en la casa, hay que ser responsables en la acá y en la casa, entonces esa coherencia de vida realmente es yo creo que el pilar y lo que debemos reflejar ante los demás y que nos lo encontramos en un centro comercial y vean a la profesora o a don o pues a cualquiera que trabaje acá comportarse bien, con una actitud adecuada, con una ropa pues decente ¿cierto? que depende del lugar tengamos pues nos estamos comportando apropiadamente sin dejar pues de ser alegre o de salir a un paseo, no, sino que comportarnos de acuerdo al lugar donde estemos.

Investigadora: No, Azucena, muchas gracias, eso fue todo ya.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #7

Fecha: 18 septiembre de 2019 – 8:27 am

Lugar: *Aspaen Preescolar y Maternal Tayana*

Participante: *Jazmín*

Antigüedad en la institución: *4 años*

Funciones: *Directora de grupo*

Investigadora: Bueno entonces vamos a dar inicio ya con la autorización de grabar y haber leído y firmado el consentimiento informado entonces vamos a dar inicio con la entrevista, la primera pregunta ¿qué es para ti unidad o coherencia de vida? Dame algunos ejemplos.

Participante: No, pues tengo uno clarísimo que me acaba de pasar hace algunos días, digamos que unidad y coherencia de vida para mí es aplicar a tu vida lo que piensas y en lo que crees, o sea eres coherente cuando piensas y crees en algo y lo aplicas en tu cotidianidad y en tu desempeño diario de vida, un ejemplo muy claro es que tuve una discordancia o no estaba de acuerdo con algunas actitudes de algunas compañeras aquí en el preescolar y coincidió con el juego de amigo secreto, entonces como no estaba de acuerdo y estaba digamos que desinflada, desilusionada, por así decirlo, decidí no jugar porque no era coherente con lo que estaba pensando en ese momento y con lo que sigo pensando entonces es lo que piensas y cómo lo aplicas a tu cotidianidad.

Investigadora: Perfecto, eee segunda, describe algunos ejemplos que observas que... en que el jefe inmediato ¿Quién es tu jefe inmediato?

Participante: Catalina Castañeda.

Investigadora: Bueno, que tu jefe inmediato Catalina es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer y luchando para ser una mejor persona ¿Qué ejemplo me puedes poner de que ella es un ejemplo de unidad y coherencia de vida?

Participante: Bueno, es una persona íntegra, con uno valores claros, los aplica constantemente en las relaciones que tiene con sus profesoras, a las... de las que tiene a cargo, respetuosa, amable en tanto aquí como en su casa, tuve la oportunidad de tenerla como mamá entonces realmente sé que lo que aplica, lo que dice y lo que hace es algo que lleva por dentro y que lo hace aquí y lo hace afuera.

Investigadora: ¿tienes algún ejemplo como en especial?

Participante: Cuando tenemos una dificultad en cuanto al desempeño con los padres de familia siempre ha sido un apoyo fundamental en sacar adelante esa problemática y poder resolverla de una manera sabia, respetuosa con la gente, eso es lo que me ha pasado a mí particularmente con ella.

Investigadora: Y descríbeme algunos ejemplos en los que sepas que la directora general, Catalina, sea un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer para ser una mejor persona.

Participante: Bueno, Catalina realmente he encontrado como un ejemplo a seguir a nivel profesional, a nivel de... como mamá me ha enseñado muchísimas cosas, es muy coherente en su desempeño como ser humano, como profesional y como como miembro de familia, todo lo que ella hace en cada uno de estos ámbitos se ve reflejado aquí en el preescolar yo pienso que si ella no fuera la directora tal vez esto... pues sería un caos más de lo que ya regularmente es, pues no podemos pretender que liderar un preescolar sea un jardín completo de rosas todo el tiempo, pero si ella no lo fuera con esa integridad humana con esa nobleza, con esa paciencia, con esa inteligencia para manejar al cuerpo docente pues tal vez este barco estaría hundido.

Investigadora: Eee cuarta, en relación al liderazgo y la coherencia de vida, ¿qué crees que puede fortalecer tu jefe inmediato como líder? En cuanto a liderazgo y coherencia de vida

Participante: Yo pienso que trabajar un poco los miedos y los temores arriesgarnos un poquito más, prudentemente, para poder ganar más cosas en el preescolar.

Investigadora: Eee... y ¿Qué podría la directora general fortalecer en cuanto a liderazgo y coherencia de vida?

Participante: Eee seguir trabajando la unidad en el cuerpo docente, que creamos más en este proyecto formativo que nos convence que nos convenza cada vez más de que vale la pena seguir luchando por este proyecto educativo y trabajarlo.

Investigadora: ¿Qué habilidades? siguiente pregunta ¿Qué habilidades o elementos reconoces en tu jefe inmediato en cuanto al manejo del tiempo, energía en el logro de metas asignadas, los plazos, el tiempo? ¿me puedes dar un ejemplo? O sea ¿Qué habilidades reconoces en cuanto a eso, en cuanto al manejo del tiempo, los logros, las metas, el cumplimiento de plazos? ¿qué habilidades que en tu jefe inmediato se destaca por esas habilidades?

Participante: Bueno, Catalina se preocupa mucho porque las cosas se cumplan dentro de un tiempo determinado, está pendiente de que realmente lo hagamos, es muy diligente cuando uno le le le plantea una problemática y una preocupación, trata de mover todas las fichas que tiene que mover para que podamos avanzar en esa dificultad o en esa preocupación que tengamos, es muy hábil como sorteando... sorteando como esas barreras que se presentan para poder llegar a cumplir lo que necesitamos cumplir.

Investigadora: Y ¿Qué habilidades o elementos reconoces en esos mismos aspectos manejo del tiempo, logro de metas, plazos, cumplimiento de plazos en la directora general?

Participante: Muchos, yo sé que no es fácil porque hay que pasar muchos filtros, porque no es solamente decirle ah bueno, listo hagamos y aprobado, no, yo sé que hay que tener paciencia y ella agota todos los medios para que realmente se cumplan como con esas metas dentro del tiempo determinado, que el plazo no se extienda, cuando no se cumplen es honesta y dice miren no, realmente no se puede hacer, no fue aprobado, es clara, lo dice y uno no se queda allí como esperando ah bueno porque no me dicen, será que puedo seguir, que va a pasar, sino que dice cuando realmente se va a llevar a cabo o cuando ya agotó todos los filtros y definitivamente no se puede, no se puede cumplir.

Investigadora: La octava pregunta, ¿cómo fortalecerías la capacidad de gestión del jefe inmediato?

Participante: Eee dándole soluciones asertivas, no presentándoles tantas problemáticas sino dándoles soluciones asertivas a esos problemas que yo veo en el día a día como profesional y como docente, apoyándola en las decisiones, no siendo una carga más sino apoyándola de manera positiva, dándole ánimos desde mi desempeño como docente, siendo honesta y diligente en mi desempeño.

Investigadora: Bueno eso sería la forma como tú la apoyarías...

Participante: Aja.

Investigadora: Ahora, ¿Cómo crees tú que ella podría fortalecerse en su gestión?

Participante: Capacitándose, confiando en nosotros como su su... dentro de su cuerpo docente, arriesgándose un poquito más, siendo más menos temerosa en la toma de decisiones

Investigadora: Y ¿cómo fortalecerías esa misma capacidad de gestión en la directora general?

Participante: Yo pienso que que siga soltando y delegando más responsabilidades para que pueda estar un poquito más presente acá en el preescolar, sé que ahora es difícil que tiene muchas responsabilidades encima, pero a mí me gustaría que estuviera más presente acá.

Investigadora: O sea...

Participante: Por ejemplo, que tuviera más contacto con nosotras en observación de clases, que tuviera más tiempo para que dentro de la semana no pasarán semanas y semana sin que uno no tuviera contacto con ella, yo sé que ahora tiene muchos filtros y que está mi jefe inmediata que es Catalina también está Norma que es como mi jefe antes que Catalina Rueda, pero a mí me gustaría tener un poquito más de contacto con ella.

Investigadora: O sea está un poco ausente.

Participante: Si, en mi parecer si, por sus obligaciones, por estudio, por Aspaen, por muchas cosas.

Investigadora: Bueno, la pregunta 10 ¿Cuáles crees que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro del ambiente laboral?

Participante: Claridad en lo que el locutor dice y el receptor recibe, eee... pienso que también la pertinencia de lo que se está diciendo, la... el uso de algunos ¿cómo llamarlas? Algunas... estás... este tema tecnológico pues sí realmente ayuda mucho y saca de paso muchas cosas en la inmediatez, pero pienso que debería ser un poquito más formal algunas cosas de comunicación algunos temas de comunicación y yo pienso que la asertividad en lo que se comunica es importante trabajarlo.

Investigadora: Cuando me dices lo de los medios de comunicación formales eee... más remitirnos a la circular, al memorando al o al...

Participante: No, más como reunirnos y conversar así sea 15 minutos.

Investigadora: Más personalizado.

Participante: Más personalizado, aja, a mí me gustan más las cosas personalizadas, me parece que manejar algunos temas a través de un chat genera discordia, genera malos entendidos, malas interpretaciones, entonces hay cosas que sí, que si se pueden manejar por allí ligeramente, pero hay otras cosas que considero es mejor tomarlas a nivel personal, reunirnos y hablarlo.

Investigadora: Cuando lo dices de manera personal ¿es grupal?

Participante: Dependiendo de la temática o de la problemática.

Investigadora: Bueno, muy bien, la 11, describe los elementos que consideras importantes caracterizan la comunicación de tu jefe inmediato con tu jefe inmediato.

Participante: Eee... la claridad, la pertinencia, eee la calidad de la información que desea transmitir, el uso adecuado de las palabras cuando transmite una información .

Investigadora: O sea puedo entender que la comunicación con...

Participante: Es muy positiva.

Investigadora: Con la jefe inmediata es muy positiva.

Participante: Si

Investigadora: Y ¿Qué elementos consideras que caracterizan la comunicación con la directora general?

Participante: La franqueza, el tiempo que se le dedica a escuchar a la persona que está requiriendo ser escuchada, la asertividad en las palabras que se utilizan cuando nos comunicamos y como el valor de la escucha que se recibe cuando ella está dispuesta a escucharte lo que deseas transmitir.

Investigadora: Desde tu perspectiva ¿Cómo fortalecerías las habilidades comunicativas de tu jefe inmediato? O sea ¿qué crees que tenga que fortalecer tu jefe inmediato en comunicación?

Participante: Cuando se le comunica alguna problemática consideró que debe trabajar en perder un poquito de miedo a tomar la decisión que deba tomar a partir de lo que uno le comunica o la problemática que uno le está transmitiendo, arriesgarse un poquito más.

Investigadora: ¿Hay demora en la toma de decisiones?

Participante: Hay demora por temor, es lo que yo percibo.

Investigadora: Ok, y ¿Qué podría fortalecer, como podría fortalecer las habilidades comunicativas la directora general?

Participante: Con más tiempo de calidad con los empleados.

Investigadora: Eee tiempo de calidad ¿frecuencia?

Participante: Si podríamos remitir a la frecuencia

Investigadora: Pues porque calidad ya la estamos poniendo como...

Participante: Si, yo pienso que la frecuencia

Investigadora: Mmm bueno, vamos con la 15, ¿consideras que tu jefe inmediato toma decisiones o le ayuda a tomar decisiones a otros, decisiones importantes o difíciles nos referimos, para beneficio de la institución o de los miembros de la comunidad educativa?

Participante: Si.

Investigadora: Me puedes dar un ejemplo.

Participante: Eee cuando tenemos que enviar por ejemplo una circular, una circular informativa donde se le van a aclarar ciertas cosas a los padres de familia y Catalina Rueda no está, está claro que pues ninguna circular debe salir de acá pues sin ninguna revisión previa, Catalina Castañeda hace y mueve hasta lo imposible para que eso se agilice, para que la circular se vaya a tiempo. sea algo claro, pertinente, pienso que así.

Investigadora: Muy bien, eee 16 ¿Cómo consideras que la directora general toma decisiones, le ayuda a tomar decisiones importantes o difíciles a otros para beneficio de la institución educativa? dame algunos ejemplos.

Participante: Bueno Catalina siempre ha sido como muy abanderada de que la toma de decisiones sea una toma decisiones a conciencia, no de manera arbitraria, respetando como los filtros que hay que respetar para no ir a equivocarnos, eee siempre su toma de decisiones ha sido muy positiva y asertiva, pues como todo ser humano a veces se ha equivocado, pero consideró que las decisiones que ella ha tomado y que le ha tocado tomar han sido muy positivas para nosotras y para el desempeño en preescolar, hemos ido creciendo de manera muy favorable y siento que es por su

buena toma de decisiones, permite confiar, permite tener tranquilidad en tu desempeño y siento que está dando el 100% para que siga siendo así.

Investigadora: Perfecto, la pregunta 17 ¿Cómo fortalecería?... ¿cómo crees que puede fortalecer la capacidad de toma de decisiones tu jefe inmediato?

Participante: Bueno no es fácil, pero pienso que seguir trabajando en la escucha, en tratar de comprender lo que le queremos transmitir, en hacer un acercamiento cada vez más profundo a cada una de las directoras y co -teachers para comprender cuáles son las debilidades y las ocupaciones que tenemos y así ir fortaleciendo el preescolar.

Investigadora: Perfecto, y ¿cómo fortaleces... como crees que puede fortalecer la capacidad de toma de decisiones la directora general?

Participante: Pues definitivamente con lo que soy tan reiterativa, no, es seguir teniendo tiempo de calidad, o sea tiempo aquí dentro del preescolar a pesar de todas las sus ocupaciones, si, a pesar de todo, sus ocupaciones, de sus viajes y de sus responsabilidades para que pueda comprender lo que nosotras... las necesidades puntuales que tenemos las teachers, las teachers, las personas de servicios generales y que el preescolar siga funcionando coordinado adecuadamente.

Investigadora: Perfecto, ¿Cómo crees que tu jefe inmediato ayuda a motivar a sus colaboradores en su crecimiento personal, profesional y espiritual? ¿Cómo nos ayuda a descubrir los talentos? ¿algún ejemplo que me puedas dar? o ¿cómo lo realizan?

Participante: En las capacitaciones a las que tenemos oportunidad de asistir, los retiros, ahora contamos con Julieth que es una persona que está haciendo sus prácticas de psicología, entonces se está apoyando mucho en ella para rescatar esas habilidades, esas capacidades, esas fortalezas que tenemos cada una como ser humano y como docentes y resaltarlas para podernos empoderar en nuestro papel como maestras.

Investigadora: Eee pues como aquí estamos hablando de esa... de cómo motiva en su crecimiento personal también, puedes darme un ejemplo algo desde el trato personal desde...

Participante: Si, es una respetuosa a nivel comunicativo en su expresión corporal, escucha, juzga muy poco, realmente sabe e intenta ponerse siempre en los zapatos de cada una, no es fácil, pero es una persona muy humana y en la que puedes confiar.

Investigadora: y eso ¿los motiva ustedes?

Participante: Mucho, mucho, sí.

Investigadora: ¿cómo les ayuda a descubrir su talento o estimular esa voluntad de crecer?

Participante: Siempre desde los comentarios positivos trata de reconocer cuando uno viene bien o cuando viene con la nota baja al preescolar, intenta involucrarse un poquito con lo que te está pasando desde el ámbito psicológico, entonces te da consejos, te escucha, te alienta positivamente para que sigas adelante.

Investigadora: Bueno, 20, ¿Cómo crees que la directora general ayuda a motivar a sus colaboradores en el crecimiento profesional y espiritual? Y ¿cómo les ayudó a descubrir esos talentos y a estimular esa voluntad? Igual

Participante: Bueno Catalina promueve mucho que nos formemos a nivel profesional, que sigamos estudiando, que sigamos aprendiendo, le preocupa mucho que crezcamos en este ámbito, también se interesa muchísimo porque crezcamos a nivel espiritual, viene Aida entonces con el tema de los círculos, cuando viene padre pues alimenta mucho para que tengamos conversaciones, confesiones con él y tengamos una tranquilidad y un apoyo espiritual, es una persona muy humana, el tiempo que logra estar aquí, que logra compartir con nosotras, pues se le ve la intención de que estemos bien, de que nos sintamos bien, se ve su preocupación por que realmente estemos felices, estemos tranquilas y estamos contentas

Investigadora: ¿Cómo crees que la directora...? Eee... 21, ¿Cómo fortalecerías o cómo crees que puede fortalecer la capacidad de motivar a otros tu jefe directo?

Participante: Pienso que, siendo un poquito más arriesgada, inyectando un poquito más como de adrenalina a sus maestras, lo hace, pero bueno me imagino que hace parte de su personalidad ser un poco más pausada, más tranquila, pero siento que si inyecta un poquito más de adrenalina y energía podemos estar un poquito más arriba de algo.

Investigadora: Cuando dices adrenalina o energía es ¿exigirles un poco más o...?

Participante: Sí podría ser, exigir, exigir con amor, inyectar más felicidad desde ella misma, no es fácil porque somos seres humanos.

Investigadora: O sea desde lo corporal, desde el lenguaje.

Participante: Desde lo corporal, desde lo anímico, el lenguaje, desde... si, desde todo lo que encierra como al ser humano.

Investigadora: Ok, bueno y ¿cómo fortalezcó o se podría fortalecer eso mismo, esa capacidad de motivar a otros la directora general?

Participante: Pienso también que rescatando un poquito los momentos especiales que se presentan. por ejemplo, celebraciones del cumpleaños que sea realmente... que te sientas realmente importante, aquí se hace una cosa muy chiquitita, pero a veces pasa muy desapercibido, entonces como bueno si cumplieron años todas las de agosto entonces todas las del montón allí, como personalizando más eso, tratando de estar presente en las celebraciones de fin de año que son vitales, que hayan momentos por ejemplo dentro de la jornadas de formación en la semana de inducción de agosto, en la semana de receso de octubre, que dentro de esa semana de formación que sí está muy bien trabajar en todo lo que hay que trabajar a nivel profesional, pues que allá también un espacio como para divertirnos, para relacionarnos las unas con las otras, por fuera, no siempre que sea aquí, porque eso aburre se vuelca como una cosa mecánica y sientes como que no está siendo realmente valorado tu esfuerzo, tu dedicación, tu sacrificio, entonces eso me parece que es importante que ella lo tome.

Investigadora: Perfecto, eee ¿Qué entiendes por el lema de Aspaen trabajo bien hecho?

Participante: Bueno la obra bien hecha o sea todo lo que hagas inyectarle amor, pasión, preocuparte porque realmente se haga desde el corazón y bien hecho ofreciéndoselo a Dios todo el tiempo, eso entiendo.

Investigadora: Puedes darme como un ejemplo en el que tú crees que has hecho ese trabajo bien hecho.

Participante: Si, todos los días, yo siento que todos los días... a ver por ejemplo, este año lectivo tuve un nuevo reto grande para mí porque siempre he sido la profesora de kínder, niños grandes 4, 5 años, en los 15 años que llevó desarrollándome como maestra pues había tenido kínder, transición, kínder, transición, nunca niños pequeños, este año pues tuve la suerte de ser la profe de begginers que es un grupo de niños de 2 a 3 años una responsabilidad, si los otros son una responsabilidad estos son una responsabilidad el triple, entonces bueno, todos los días me levanto ofrezco mi trabajo a Dios, le pido que me ilumine para poder transmitirle lo mejor a estos, niños para entregarme a mi trabajo en cuerpo y alma a estas familias que tanto me necesitan, entonces yo pienso que todos los días con mis hijos, con mi esposo, con mis compañeras de trabajo, ofreciendo, ofreciendo todos los días mi ejercicio profesional y como ser humano.

Investigadora: Eee ¿por qué consideras que es importante tener en cuenta el trabajo bien hecho en la institución?

Participante: Porque si no lo tenemos en cuenta y no y no y no somos conscientes de esto, venimos a hacer el trabajo como por hacerlo, como por cumplir una obligación, como por recibir un salario y realmente no estás haciendo las cosas porque lo sientes, porque lo creas o porque o porque realmente estés convencida de hacerlo.

Investigadora: Ok, muy bien, ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho?

Participante: Yo diría que Norma es un claro ejemplo, es la coordinadora general, todo lo que hace lo hace con pasión, lo hace porque realmente está convencida, porque... porque ama lo que hace, por qué se preocupa por que las cosas queden realmente bien, porque lo siente, porque es una apasionada de lo que hace.

Investigadora: ¿Qué características del trabajo bien hecho reconoces en la directora general?

Participante: La dirigencia, el amor por lo que hace, la pasión y entrega el sacrificio.

Investigadora: Dame algunos ejemplos de ¿cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones de la institución?

Participante: Cuando hay... bueno, por ejemplo, ahora que tuvimos... que estamos en este nuevo renacer de Aspaen, ahora que estamos pues realmente siendo uno grande con varios hijitos, ellas ya lo sabían, ellas ya sabían que venía un revolcón, que va a haber muchos cambios, que nos iban a sacar de nuestra zona de confort y fueron muy prudentes en el manejo de la información, solamente se dijeron las cosas en el momento indicado, esto evitó generar ansiedades, corridos de pasillo, inconformidades y molestia, sino que se ha ido haciendo un trabajo muy prudente para que las cosas que están cambiando no generen lo dicho anteriormente.

Investigadora: Perfecto, eee dame algunos ejemplos de ¿cómo se evidencia la escucha de las diferentes perspectivas en la toma de decisiones de la institución?

Participante: Bueno cuando Catalina le dan una directriz desde arriba pues empezamos por allí, en la manera en cómo ella escucha y entiende esa directriz y viene a transmitírnoslo nosotros, en cuanto a mi jefe inmediato cuando a ella le dan una orden o le dan también una directriz para trabajar con nosotras, la manera como ella lo transmite y lo trabaja para que quede claro y sea realmente comprendido por nosotras y en cuanto al equipo docente la manera cómo escuchamos las necesidades de los padres de familia, de nosotras mismas y de nuestras compañeras y como transmitimos eso a nuestro jefe inmediato o al profesional pues al que debemos recurrir para que nos dé un auxilio en ese momento .

Investigadora: Sientes que cuando al interior... digamos que no sean decisiones que vengan desde la dirección nacional sino decisiones que se toman aquí de manera local ¿se tienen en cuenta las opiniones o las perspectivas de las diferentes personas, de los diferentes cargos, ahí se escuchan esas esas opiniones, se escuchan esas perspectivas esas diferentes perspectivas y en pues sí y en general la gente siente que es tenido en cuenta?

Participante: No, realmente no, nosotros tenemos un problema serio de comunicación acá en Tayana y eso ya se ha hablado muchas veces y siento que a veces en la toma de decisiones no somos muy tenidos en cuenta o decimos y decimos y cuando finalmente se toman la decisión en algunas ocasiones decimos ¡uy! no, pero ¿Por qué se tomó esa decisión si habíamos planteado todo lo contrario? lo mismo pasa como con las señoras de servicios varios y bueno, siento que no.

Investigadora: ¿alguna o hay algún motivo o algo que ustedes digan no nos tienen en cuenta por esto? O pues alguna sensación de que la gente tenga porque no se tienen en cuenta

Participante: No sé, la verdad no sé, lo he preguntado mucho y no, no tengo una respuesta clara al respecto, no sé porque no pasa.

Investigadora: Pero es casi nunca, o sea si yo te digo ¿cuándo los tienen en cuenta siempre, a veces, de vez en cuando o nunca?

Participante: A veces, sería como a veces.

Investigadora: ¿cómo se vive al interior de la institución la comunicación en cuanto a la necesidad de expresión de ideas, proyectos, toma decisiones? describe si estás... si se cumple con las necesidades de comunicación de que sea clara, precisa, empática, asertiva, oportuna, activa, respetuosa.

Participante: Bueno es difícil, como te lo decía la comunicación aquí en Tayana es difícil, hemos venido trabajando en eso, hay una especie como de teléfono roto ha generado discordia, ha generado inconformidades, ha generado molestias, ha generado roces, se dice algo y se entiende otra cosa, no sé si es por el afán del día a día, porque nos estamos reestructurando, tal vez por eso yo pido tanto la presencia a veces de Catalina, yo creo que yo soy una de las que más lo reclamo, a veces Norma y Catalina Castañeda están atiborradas de información entonces no saben como ¿qué hacer? Bueno, siento que la comunicación es bastante deficiente.

Investigadora: Permíteme yo hago... recapitulo un poquito, o sea porque aquí veníamos... digamos aquí pregunté ¿cómo se caracteriza la comunicación con el jefe inmediato? y era buena, pero entonces aquí ya ya... o sea digamos que lo que te quiero preguntar es ¿en qué momento sientes tú que esa comunicación se rompe o porque crees que se rompe? O no sé, cuando es individual está muy bien pero cuando es grupal se rompe.

Participante: Exacto.

Investigadora: O cuando es de... cuando es de manera informal está muy bien o cuando es de manera formal está muy bien, o sea quiero es que me cuentes ¿cuándo sientes tu que las cosas...?

Participante: Que se especifique bien... cuando es de manera individual funciona muy bien, cuando eres tu con tu, cuando las cosas son como individualmente, cuando ya es a nivel grupal y cuando es formal se rompe la comunicación, allí está el teléfono roto, es lo que yo he podido percibir, lo que podido como desglosar de todo lo que me pregunto constantemente ¿porque no fluye, por qué no funciona, porque cuando soy yo solita con ella sí pero cuando somos varias entonces ya no? o porque en este ámbito por ejemplo nivel directivo la comunicación está clara, pero cuando ya se desglosa en cuanto a lo académico ya llega como una información diferente ¿Si me entiendes? allí es cuando yo notó que el teléfono se rompe.

Investigadora: Y no no no podrías decir yo creo que es por esto o es por lo otro.

Participante: No tengo como como algo del porqué.

Investigadora: Si es de manera formal que se está dando la información pues ¿Por qué se rompe cierto? Porque se rompería más fácil desde lo informal.

Participante: Desde lo informal, aja, no, es a nivel formal, es lo que yo percibo ¿Por qué? no sé, no he podido detectarlo ¿porque se rompe o qué es lo que está fallando?

Investigadora: Y ¿es muy común que se rompa en esas en esas condiciones?

Participante: Si.

Investigadora: ¿cómo se podría desde tu perspectiva potenciar o fortalecer la comunicación en la institución?

Participante: No, pues trabajar intensamente en que todos comprendamos la importancia de comunicar adecuadamente, de tener como los oídos bien abiertos a lo que se nos está diciendo, a ser receptivas, a no poner bloqueos, tratar de que la comunicación sea un poco más como personal y no a través de los medios de comunicación, porque lo que yo te decía, interpretamos de maneras diferentes lo que se dice en un chat o lo que se manda por un correo y yo pienso que así.

Investigadora: Se hace a veces el ejercicio de... o sea que la persona que esté dando la información reconfirme que se está entendiendo como se está dando

Participante: Sí, a veces se hace y el grupo dice si entendimos y salimos del espacio que dijeron y empiezan ¿Qué fue lo que dijeron acá?, es que yo no entendí eso, entonces sí, allí empieza a haber ya como una confusión.

Investigadora: Entonces podría ser más falla de quién es emisor.

Participante: Del emisor, del receptor, yo pienso que es como de ambos.

Investigadora: Bueno por último ¿Por qué crees que es importante que cada persona viva en la institución esa unidad y coherencia de vida?

Participante: Porque si no eres coherente con lo que piensas y cómo actúas realmente te estás poniendo como unas máscaras ante los demás, o sea si tú piensas algo pero actúas de una manera diferente no vas a generar confianza, no hay claridad en lo que eres y en lo que piensas y como actúas, no va a haber una confianza, entonces pienso que es vital y súper importante que todas las personas que trabajamos aquí seamos coherentes en nuestro estilo de vida.

Investigadora: Perfecto, listo Jazmín I ya terminamos... ven a mí me faltaron un par de preguntas aquí bueno tu nombre completo es Jazmín.

Participante: Jazmín

Investigadora: Jazmín ¿qué formación académica tienes?

Participante: Soy licenciada en educación para la primera infancia

Investigadora: En este momento estás como directora de beginners

Participante: Si.

Investigadora: ¿Siempre has estado como directora de beginners?

Participante: No, siempre estaba como directora de kínder

Investigadora: Y ¿Qué tiempo llevas en la institución?

Participante: 4 años

Investigadora: Listo Jazmín, te agradezco mucho, muchas gracias.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista # 8

Fecha: 18 septiembre de 2019 – 9:14 am

Lugar: *Aspaen Preescolar y Maternal Tayana*

Participante: *Petunia*

Antigüedad en la institución: *2 años*

Funciones: *Docente auxiliar*

Investigadora: Damos inicio a nuestra entrevista. Primero quiero que me cuentes, que me regales tu nombre completo, tu formación académica, cargo que desempeñas en la institución, y el tiempo que llevas aquí en Tayana.

Participante: Bueno, pues yo en este momento trabajo aquí como profesora auxiliar o teacher, pero también me han encargado pues la clase de robótica, que está pues en este momento en una fase de análisis, de estudio; para pues llevarla a cabo en próximos años, pues mucho mejor. También es parte de mí de mi tesis por decir, porque estoy actualmente estudiando una Licenciatura en Informática, entonces también voy por ese caminito.

Investigadora: Ah...que bueno. ¿Y cuánto llevas en la institución?

Participante: Llevo tres años.

Investigadora: Perfecto, bueno, vamos a dar inicio ya a la entrevista a profundidad, como tal...

Para ti, ¿qué es unidad o coherencia de vida? Si me puedes dar algunos ejemplos.

Participante: ¿Unidad o coherencia de vida? Pues yo pienso que lo que es la coherencia de vida es como que mis pensamientos vayan con mis acciones y pues, o sea que todo esto tenga una relación en lo que yo voy haciendo y cómo me voy comportando con las demás personas...

Investigadora: ¿Me puedes dar algunos ejemplos específicos?

Participante: Pues, no sé, podríamos decir que... si de pronto a mí no me parecen ciertas cosas o quiero que me traten de cierta forma, pues así mismo debo hacerlo con los demás, es como la coherencia de vida que debo de tener.

Investigadora: Como más relacionado ahí...

Segunda pregunta; ¿me puedes dar algunos ejemplos?

¿Quién es tu jefe inmediato?

Participante: Mi jefe inmediato es Norma.

Investigadora: ¿Me puedes dar algunos ejemplos, en los que tu jefe inmediato es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros, mostrando esa coherencia en el pensar, el decir, y el actuar?

Participante: Pues yo pienso que mi jefe es una persona muy... cómo decirlo... o sea, como estricta, positivamente, ¿no? siempre le gusta como que las cosas vayan en un orden y yo veo que ella es de esa manera, se ve también en su

aspecto que es muy organizada, se puede observar también en su escritorio y cuando empieza hacer pues los trabajos o lo que nos tiene que compartir, siempre es como muy organizada y muy... ¿cómo fue que dije? Recta...

Investigadora: Muy estricta...

Participante: Muy estricta.

Investigadora: Perfecto. ¿Me puedes dar algunos ejemplos en los que observas que la Directora General; Catalina, es un modelo de unidad de vida que inspira a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer?

Participante: Bueno Doña Catalina es una persona...o sea, ella es muy linda, ella es muy tierna, muy amable, yo veo que ella es muy generosa, siempre es como dada a los demás, y eso también...o sea, se ve reflejado en cómo nos trata. Doña Catalina es súper amable con nosotras, nunca uno le va a escuchar ni una mala palabra, ni una mala forma de dirigirse hacia nosotras, siempre todo es como con un cariño, pues inmenso hacia nosotras.

Investigadora: En relación al liderazgo y la coherencia de vida ¿qué crees que puede fortalecer tu jefe inmediato como líder en Aspaen?

Participante: ¿En relación al liderazgo...?

Investigadora: Que tú digas; yo creo que Norma puede mejorar en esto...

Participante: Eh...Norma...pues es que es un poquito difícil...

Investigadora: Pero, no te preocupes, nada de lo que se diga acá tiene que ver nada con lo laboral...simplemente es un estudio.

Participante: No, no, no; o sea no es como que voy a decir, que voy a criticarla, ¡no! si no que es un poquito como difícil, uno analizarle como aspectos negativos o por mejorar, porque siempre uno las ve como que todo está muy bien...

Investigadora: ¿No crees que tenga algo para mejorar? O a veces algo que tú dices; ay, que bueno que hubiera hecho así... Eso puede ser algo que uno diga; mmm, es susceptible de mejorar... o...

Participante: No sé... tal vez Norma... este... o sea, yo la veo a ella como alguien estricto, pero muchas veces también se deja llevar por las demás personas, como...o sea, por las personas que están a su cargo; a veces ella no... no les dice... o no... o no puede hacer que ellas hagan lo que ella necesita, entonces como que en esa cuestión, como que ahí ella frena, y no... y no toma como su liderazgo, que tiene en ese momento, entonces yo creo que es como una parte, sí una parte, que ella debe de mejorar, no digo que se vuelva pues la autoritaria, no; pero sí cómo mantenerse poquito más firme en que las cosas son de esta manera.

Investigadora: Claro... así mismo, en relación al liderazgo y a la coherencia de vida ¿qué crees que puede fortalecer la Directora General, en su rol de líder en Aspaen?

Participante: Pues, yo creo que Doña Catalina podría fortalecer la parte de... como analizar qué sucede más allá de su oficina. Podría decir que Doña Catalina, o sea...ella tiene mucho trabajo aquí, pues en este momento, yo he estado un poquito acá con ellas y yo sé que las cosas que son administrativas y todo eso, son...es demasiado trabajo, es muy complejo, pero pues también debería haber un momento en el que ella vaya y analice; qué pasa con sus maestras, porque...o sea, aquí siempre van a haber inconvenientes, no somos perfectas... Entonces sí, como ir a analizar quiénes se llevan bien, que está pasando, yo creo que ese es un tema ahí, delicado en este momento en Tayana, no... entonces sí, como que no...

Investigadora: ¿Hay muchos roces?

Participante: Hay varios...

Investigadora: ¿De pronto de los que no está al tanto Catalina?

Participante: Yo sé que Doña Catalina no está al tanto de eso, ella no se entera...entonces yo sí creo que es importante como que haya alguien... y más ella que ayude, además por su carácter, ¿no? yo sé que Doña Catalina, eh... nos habla y nos desarma, y eso sería muy bueno para todas...

Investigadora: Se requiere más presencia de Catalina, allá...en el día a día del equipo docente...

Participante: O sea aquí... aquí ahorita con todos estos cambios que están sucediendo pues en Aspaen, yo sé que es demasiado y eso también nos está afectando allá... y si debería haber como un acompañamiento...

Investigadora: Mayor...

Participante: Mayor, sí.

Investigadora: ¿Qué habilidades o elementos reconoces en Norma, que sean... pues, como de rescatar en cuanto al manejo del tiempo, el logro de metas, el cumplimiento de plazos... algún ejemplo que me puedas dar sobre eso? ¿Qué elementos o qué habilidades reconoces en ella en cuanto a esos cumplimientos...?

Participante: ¿Cómo el manejo de su tiempo...cómo ella lo maneja?

Investigadora: Sí, si... esa capacidad para gestionar, para trabajar, para hacer; en cuanto a los plazos, en cuanto al logro de metas, en cuanto al manejo del tiempo...

Participante: No pues yo creo que ahí, Norma...eh...pues, hace su trabajo muy bien, porque ella siempre se anticipa a las cosas, siempre nos está recordando; como...eh... para tal día tal cosa y hay que irlo haciendo, hay que irlo desarrollando...y lo mismo es ella, ella también organiza sus cosas; bueno, vamos a hacer... y ella se mete en todo, por ejemplo en actividades como El Pulguero, que fue este fin de semana, ella siempre está allá, liderando; qué vamos hacer...o sea, convoca a todo el mundo y siempre es muy organizada, antes de...o sea, ella siempre se anticipa, a todo.

Investigadora: Y eso mismo... ¿qué habilidades o elementos reconoces en la Directora General, para el manejo del tiempo, el logro de metas, el cumplimiento de plazos...?

Participante: Sí, pues lo mismo...o sea, Doña Catalina, ella procura como de que todas las cosas que están por hacerse, se hagan... se hagan antes o se hagan durante el plazo que se tiene.

Investigadora: ¿Algún ejemplo, pues como específico que puedas dar de eso?

Participante: Pues, por ejemplo con la plataforma que estamos trabajando; la de Pencil, ella siempre estaba como al pendiente de encargar, qué cosas deben subir, qué cosas se deben de hacer, para que pues... a ver, en ese momento no sabemos cuándo ya se va a abrir para los papás, pero por lo menos ya está todo organizado, porque ella nos ha encaminado, nos ha dicho; tú tienes que hacer este trabajo, tú; este otro, yo voy a hacer este y todos pues muy organizados.

Investigadora: ¿Cómo crees que puede fortalecer su capacidad de gestión? ¿Cómo crees que Norma puede fortalecer su capacidad de gestión?

Participante: ¿Fortalecer su capacidad de gestión?

Investigadora: En cuanto a todo esto que hemos hablado... ¿cómo puede mejorar esa capacidad de gestión?

Participante: Pues, o sea, es que para que Norma gestione las cosas, tiene que... todo tiene que haber como una aprobación, del superior, que en este caso es Doña Catalina; entonces pues yo creo que Norma podría como tener más comunicación con Doña Catalina... no digo que no la tenga, sino que me refiero a que... mmm, como que se organicen, no sé algunas reuniones o algo, para que ellas cuadren todas esas cosas que deben de gestionar y pues no solamente con Doña Catalina, sino que también hablamos de lo financiero, porque pues hay que pedir permisos, pedir ciertas cosas, entonces, o sea, pues todo requiere como una gestión, entonces es como, analizar más esa parte...

Investigadora: ¿Y cómo podría ahí Catalina mejorar para que se agilice esa gestión? ¿Qué podría hacer ella para que esa gestión que tú estás mencionando, sea más ágil?

Participante: Catalina...pues, eh... (risas) no sabría decirte, porque es que ella...

Investigadora: ¿O qué te imaginas tú? Cómo podría...

Participante: Yo me imagino que todo se debe de enviar porque ella nos estaba diciendo...por ejemplo los materiales... Dame un ejemplo de gestionar materiales...

Investigadora: Si...

Participante: Se deben de enviar...tienen un cierto plazo... pero si esperamos hasta el último día de plazo, pues más se nos va a demorar o no va a llegar todo completo, ¿sí? Entonces sí es, como siempre ir adelante de todo, de todas las cosas....

Investigadora: O sea, lo puedo entender...puedo entender de lo que tú me estás diciendo como que; ¿Catalina también le dé un poquito más de agilidad?

Participante: Pues es que no es solo Doña Catalina, o sea, es un trabajo como de todas...

Investigadora: En conjunto, que sea más ágil...

Participante: En conjunto, porque es Norma, es Doña Catalina Castañeda, Catalina Rueda y pues ahorita...

Investigadora: ¿Qué cargo tiene Catalina Castañeda?

Participante: Catalina Castañeda es Coordinadora de Maternal.

Investigadora: Ah...ok

Participante: Y Norma es coordinadora de Preescolar.

Investigadora: Ah...o sea, tienen el mismo cargo, solo que ésta en Preescolar y ésta en Maternal, ah...ok, o sea; estas dos son pares, ninguna de las dos depende de la otra.

Participante: No.

Investigadora: Las dos dependen de Cata...

Participante: Si.

Investigadora: De Catalina.

Participante: Sí, si no que esto es pues ahorita...

Investigadora: Ah...no había entendido ese pedacito...

Entonces la 10... ¿Cuáles crees que son los elementos más importantes para una buena comunicación, dentro del ambiente laboral, aquí en Tayana?

Participante: Pues, yo creo que lo más importante es escuchar, y evitarnos... como el estilo del ¿teléfono roto...? O sea, siempre hay que ser prudentes y yo creo que eso es algo que se debe de trabajar; eh...la prudencia, el escuchar, que no se vuelva todo pues como un chisme... por decirle, que todo vaya encaminado hacia la verdad y no traer comentarios malintencionados, eso es como algo muy negativo y daña como el ambiente laboral...

Investigadora: ¿Y crees que eso se está presentando aquí en Tayana?

Participante: En este momento, yo creo que hay personas que sí...que sí, como que crean ese ambiente un poco pesado...

Investigadora: ¿O sea, hay en este momento, un ambiente pesado en cuanto a comunicación?

Participante: Eh...sí, hablo de las docentes, de las docentes y teachers, porque yo sé que no todas nos debemos de caer bien, yo sé que nadie se cae bien con todo el mundo...

Investigadora: Sí, es normal...

Participante: Es normal, pero sí como por el compañerismo crear un ambiente que sea tranquilo, que sea de una buena comunicación, una buena relación y no solamente por nosotras si no por los niños, porque es muy maluco como que las maestras no se lleven bien, entonces en el caso de un papá, un niño..., ah... es que no hubo comunicación porque no me gusta como hablar...o sea, porque aquí todas somos adultas, entonces es súper importante como escucharnos y que haya ese respeto entre todas.

Investigadora: Eso desde el punto de vista de ustedes y desde el punto de vista de quienes emiten... quienes les dan la comunicación, ¿qué crees que es importante para que haya una buena comunicación?

Participante: Bueno, yo creo que ahí lo importante es que... no sé si esto sucede en todos los colegios de Aspaen, pero pues, aquí hay como dos rangos de maestras, están las docentes y están las auxiliares...eh, muchas veces las maestras siempre reciben la información de lo que va a suceder, de todo lo que está pasando y porque ellas todos los miércoles, a las 6:30 tienen una reunión general, hablan de todo lo que se tenga que hablar durante la semana, o cosas por hacer... pero muchas veces las auxiliares no reciben esa información, o les dicen a las docentes, que esa información por favor la remitan a las auxiliares...

Investigadora: Y ahí se queda...

Participante: ...Y entonces ahí hay, como una brecha, porque las maestras por el corre corre del día, eh... no dan esa información o si la dan, la dan más o menos, entonces las auxiliares pues quedan como perdidas y bueno, qué pasó... entonces hay información como que debe de ser para todas en general y yo creo que sí es importante como tratar de hacer ese tipo de cosas todas juntas, para que esa información no se pierda pues en el camino. Yo creo que ése sí sería un buen trabajo que podrían hacer las directivas...

Investigadora: Excelente...

Bueno, describe los elementos que consideras que caracteriza la comunicación tuya con Norma.

Participante: ¿Que la caracteriza?

Investigadora: Si.

Participante: Pues primero, la buena relación, nosotras; pues yo pienso que nos llevamos bien (risas), el respeto ante todo...hace días hacíamos ese comentario; como de que hay personas a cargo de Norma que de pronto no la ven como jefe y eso es muy importante verla como superior, porque ella nos está diciendo, pues nos está dirigiendo... yo digo; ninguna aquí en Tayana nos manda... nos dirigen; y nosotros también debemos dejarnos dirigir, porque son nuestras jefes y así mismo tenemos que verlas. Yo creo que eso sí, si puedo decir que hay entre las dos, sí... una relación muy laboral...

Investigadora: Pero, ¿la comunicación? O sea, ¿se parte de una buena relación y eso lleva a una buena comunicación?

Participante: Sí, claro.

Investigadora: ¿Una buena comunicación? que es asertiva, que es oportuna...o le falta, ¿o cómo crees que esa comunicación?

Participante: No...yo creo que nuestra comunicación es buena, es como debe de ser; sí, pues yo he estado trabajando con Norma en esto, ahorita, de la aplicación, ahorita pues que...no sé si Dona Catalina le ha comentado, de Pencil...

Investigadora: Sí, sí la conozco.

Participante: Y siempre... sí, lo mismo con Doña Catalina, una buena comunicación...

Investigadora: Sí, la siguiente pregunta es, ¿cómo es esa comunicación con Catalina?

Participante: De qué cosas debemos hacer...eh... y uno...o sea, lo importante es que uno siempre puede, como comentarle las cosas que uno tiene como pendientes, como qué tal vez no están saliendo muy bien, siempre en ellas uno va a encontrar como esa ayuda, entonces yo digo que ahí hay una muy buena comunicación...

Investigadora: ¿Igual con Catalina?

Participante: Igual con Catalina, y que igual pues aquí seguimos...

Investigadora: ¿Cómo se caracteriza la comunicación con la Directora General?

Participante: Con Doña Catalina, sí, lo mismo, cualquier cosa que de pronto uno tenga preguntas, comentarios, uno puede venir a decirle a Doña Catalina, Doña Catalina siempre va a estar ahí como para nosotras... yo creo que eso es

con todas, no solamente conmigo y no solamente lo laboral, con Doña Catalina también se puede hablar cosas personales y es muy chévere porque uno en ella siempre encuentra como alguien que le dé consejos.

Investigadora: Desde tu perspectiva, ¿cómo crees que puede fortalecer Norma las habilidades comunicativas?

Participante: ¿Cómo las puede fortalecer?

Investigadora: Algo que tú digas; en cuanto a comunicación, Norma podría mejorar de ésta forma...o podría mejorar en esto...

Participante: Mmm, pues no sé...o sea, Norma es una persona, cómo lo diría...o sea, ella es muy descomplicada para hablar, tal vez no todas se tomen las cosas como ella las dice; normal, sino que a veces se piensa: ay, Norma me está regañando...o como que puede pasar por grosera, porque ella habla...o sea, cómo decirlo...o sea, ella te habla como son las cosas...

Investigadora: Sí, muy directa...

Participante: Ella es muy directa... y pues a mí personalmente no me parece algo malo, porque yo digo; para mí es bueno que digan las cosas como son, sin tapujos por decirlo, pero sí, yo he visto que hay compañeras que de pronto no les gusta, porque son un poco más delicadas en ese sentido, les gusta que les hablen más delicadamente, entonces no sé si de pronto Norma tendría que analizar a qué personas se les puede hablar de esa manera y a qué personas no, podría ser...

Investigadora: Y desde tu perspectiva, ¿cómo la Directora General puede fortalecer estas habilidades comunicativas?

Participante: Pues, Doña Catalina...mmm, pues tal vez podría ser lo mismo que estábamos hablando antes, de tratar de que la información que ella le dé a las docentes; dárselas a todos de la misma forma, eso sería como lo único...

Investigadora: ¿Que haya una comunicación más general, más abierta?

Participante: Para todas...

Investigadora: ¿Cómo consideras que Norma toma decisiones o le ayuda a tomar decisiones a otros? Hablamos de decisiones importantes o difíciles para el beneficio de la institución o de los miembros de la comunidad educativa. Algún ejemplo, alguna anécdota que tengas... ¿Cómo ayuda... o sea, cómo toma decisiones o cómo le ayuda a tomar decisiones a otros?

Participante: ¿Cómo toma decisiones...?

Investigadora: O cómo le ayuda a tomar decisiones a otros...decisiones importantes, difíciles... (inaudible)

Participante: Pues yo creo que Norma no toma decisiones por sí sola, pues...

Investigadora: ¿Pero a veces, como coordinadora le toca tomar decisiones? Digamos, en ausencia de Catalina...Si a ella le toca tomar decisiones, ¿cómo lo hace, o cómo lo ayuda a ustedes a tomar decisiones?

Participante: Pues podría decirlo, de pronto; pongamos un caso de algún conflicto, ¿sí?

Investigadora: Sí, me puedes dar un ejemplo.

Participante: Pues o sea, Norma... es que...(risas) pues...a ver, tomar decisiones...ella es muy... cuando nosotras tenemos que solucionar cosas, por ejemplo sucedió el Día de la Familia o el Día de los Abuelos, uno siempre es como dado a que: Norma, ¿qué vamos hacer? entonces ella siempre quiere que nosotras también nos anticipemos o tengamos la iniciativa de ciertas cosas, entonces ella, pues; propóngame, qué quiere, qué va a hacer, o sea, pues; dime qué es lo más conveniente y lo haces, ella no le ve como inconveniente a que las maestras tengan como dicen, iniciativa de decir; voy a hacer tal cosa, pues, obviamente se le consulta a ella, ella dice; ¡sí claro, hazlo! Es como esa toma de decisiones que ella nos...

Investigadora: ¿Pero digamos que es una forma de ayudarles a ustedes a tomar decisiones?

Participante: Sí, claro, porque puedo decir que nunca nos va a decir que no, o nos ayuda como a estructurar la idea que tenemos. Entonces es una forma en la que ella nos colabora en esa toma de decisiones.

Investigadora: ¿Y cómo consideras que la Directora General toma decisiones o les ayuda a tomar decisiones a ustedes?

Participante: Mmm, pues con Doña Catalina...eh, pues la toma de decisiones de ella así, así es; pues porque lo que ella siempre nos dice, pues es porque ya ha tenido un estudio previo; entonces siempre cuando ella nos dice qué decisión ha tomado, es porque ella ya la ha analizado muy bien, y porque ve que es lo más viable, sin embargo cuando hay sugerencias o cualquier cosa que de pronto las maestras piensan que se puede como arreglar; ella también los toma para analizar esa decisión y así mismo llevarla a cabo, pues, entre todas.

Investigadora: ¿Cómo crees que puede mejorar o fortalecer la capacidad para tomar decisiones, Norma?

Participante: ¿Fortalecer la capacidad para tomar decisiones?

Investigadora: Algo que tu dijeras; pues ella debería tomar decisiones o puede mejorar en esto... o podría hacer las cosas mejor o para la toma de decisiones podría ser mejor que Norma hiciera aquello...lo que tú te imaginas...

Participante: Pues es que, o sea; no, no, no sé cómo decir que Norma no toma bien las decisiones... (risas)

Investigadora: No, no es que no las tome bien, uno puede hacer las cosas bien, pero muchas veces se pueden hacer mejor...Cómo podría Norma...siendo que es buena en la toma de decisiones, pueda mejorar o los pueda ayudar a ustedes a mejorar en la toma de decisiones...no que lo haga mal...

Participante: No, no, no.

Investigadora: Que lo haga mejor.

Participante: Pues que lo haga mejor, pues no sé, yo creo que cuando uno toma una decisión es la seguridad lo más importante, ¿no?

Investigadora: ¿Ella podría mejorar en eso?

Participante: Sí...

Investigadora: ¿En esa seguridad?

Participante: En que cuando de pronto dice: la decisión está tomada, se haga pues, así; tal vez que sea como esa seguridad, porque así es...porque así es lo mejor.

Investigadora: ¿A veces duda? ¿A veces se toman decisiones y se duda sobre esa decisión?

Participante: Yo creo que Norma, sí, tal vez lo duda o se deja influenciar por personas que le dicen; no, pero es que eso no está bien, cuando pues debería de ser así porque es lo mejor. Pues porque yo digo, o sea, yo sigo diciendo; Norma nunca toma una decisión por sí sola, siempre ya se ha analizado antes...

Investigadora: ¿Y a veces se cambia la decisión tomada? ¿O se patina sobre esa decisión?

Participante: No creo que la idea general de la decisión se cambia; la idea principal, pero tal vez si...sí como el camino para llegar a ella, que ya está establecido pues puede que haya cambios ahí, y eso es como tal vez el inconveniente, o lo que ella podría mejorar.

Investigadora: ¿Y qué podría mejorar en la toma... en la capacidad de toma de decisiones, Catalina?

Participante: Doña Catalina...

Investigadora: Pues también algo que tú digas; pues yo creo que se podrían tomar mejores decisiones haciendo esto o si crees que también se presenta esa misma situación o no sé, algo que tú creas que... esto sería mejor así...

Participante: Doña Catalina...por mejorar... por fortalecer; pues yo creo que sí, también por el mismo camino, o sea; que lo que se diga se cumpla, se mantenga, y que no haya un cambio, porque es que a veces o sea hay casos muy particulares, y es que por ejemplo se le dijo a tales personas que las cosas van a hacer de esta manera, pero entonces hay un inconveniente porque tal vez esa persona no lo puede hacer, entonces ya se cambió toda la decisión y resulta que solamente se enteró la persona que tenía el inconveniente, pero las otras no se enteraron de que esa decisión

cambió, entonces yo creo, o sea, también, lo mismo; la comunicación, cuando se toman decisiones...eso, de la decisión ya está, como la comunicación de que esa decisión va a tener un cambio o va a seguir igual.

Investigadora: ¿Cómo crees que Norma ayuda a motivar a sus colaboradores en su crecimiento personal, profesional o espiritual? Cómo los ayuda a descubrir ese talento... la voluntad de crecer, ¿cómo las ayuda a ustedes a ser mejores?

Participante: ¿Esa misma pregunta está para Doña Catalina?

Investigadora: Sí, sí.

Participante: ¿Puedo decirla en general o toca responderla una por una?

Investigadora: Noo, si quieres me puedes decir...

Participante: O sea, aquí en Tayana, algo muy valioso es que te dejan explotar las habilidades que tú tienes, nunca te van como a reprimir; no, es que su trabajo es este y punto, no. Lo digo por mi caso en particular; con mi licenciatura he encontrado aquí, en ellas dos, esa posibilidad de yo poder llevar a cabo y puedo decir “experimentar” con los niños de precolar, que ya lo estoy haciendo; toda esta parte de la informática, como ellos van adquiriendo esas habilidades, entonces es algo, pues...un crecimiento muy grande, y la parte espiritual también, aquí podemos encontrar el apoyo no solamente en el Padre que viene, sino también en Doña Catalina o en Norma, siempre te van a hablar de cuáles podrían ser esos caminos que podrías tomar si tienes un inconveniente.

Investigadora: ¿Cómo fortalecerías esa capacidad para ayudar a otros, de Norma?

Participante: ¿Yo?

Investigadora: No. Sí... ¿Cómo crees que ella puede fortalecer esa capacidad para ayudar a otros?

Participante: Cómo podría...pues yo creo que...

Investigadora: Algo que tú digas; si Norma hiciera esto o si las cosas sucedieran así...nos motivaría más, nos ayudaría más a todos...

Participante: Pues, de pronto ahí sería como la parte de entrar a conversar con cada una, para conocer cuáles son esas habilidades o esas aspiraciones que se tienen, pues, cada persona, no sé, hay cosas que de pronto no nos damos cuenta y ah...esta persona tal vez quiere hacer ciertas cosas...

Investigadora: Sí...

Participante: ...y no nos damos cuenta porque nunca hemos como hablado con ellas.

Investigadora: ¿Y cómo crees que fortalecería la capacidad de motivar a otros, la Directora General?

Participante: De motivarnos...No, pues es que... (risas) yo creo que iría ahí también como en la misma línea de Norma, de que supiera de pronto más como esas maestras, qué es lo que desean o qué es lo que quieren, qué aspiraciones tienen... eso podría ayudar, pues, a fortalecer ese crecimiento profesional o qué necesidades también, porque a veces también las hay, qué necesidades tienen las maestras, eso ayuda al crecimiento personal, profesional y espiritual.

Investigadora: Y obviamente eso también motiva...

Participante: Sí, claro, el interés como por saber qué te pasa, qué está sucediendo contigo, eso motiva mucho.

Investigadora: ¿Qué entiendes por el lema de Aspaen: ‘Trabajo Bien Hecho’? Cuando hablamos, que lo repetimos mucho; el Trabajo Bien Hecho; ¿qué entiendes tú por eso?

Participante: Pues, o sea, yo entiendo que cuando José María Escrivá, hablaba del trabajo bien hecho; hablaba de un trabajo hecho con amor, con gusto, que lo hiciéramos pues desde el corazón, para los demás, siempre como en pro de ayudar y de servir a todos, entonces eso es como lo que nos quiere decir el trabajo bien hecho, trabajar por los demás y hacerlo con amor.

Investigadora: ¿Por qué consideras que es importante tener en cuenta ese trabajo bien hecho en la institución? Dame algunos ejemplos.

Participante: Pues, sí nosotras no tenemos claro qué es para Aspaen en el trabajo bien hecho, probablemente no vamos a hacerlo como se debe. Por ejemplo en el caso de nosotros como docentes, debemos tener como ese amor por nuestra profesión, esto es más como de una vocación, y si así lo tenemos, pues así mismo vamos a hacerlo, o sea ese trabajo se va a dar bien y se va a dar con amor para los niños, porque yo pienso que lo principal... yo sé que Aspaen trabaja para las familias, pero lo principal para nosotras son los niños, entonces sí nosotras no tenemos esa vocación, no vamos a llegar a ese trabajo bien hecho.

Investigadora: ¿Algún ejemplo que me puedas dar, en tu día a día? Yo creo que hago trabajo bien hecho cuando tal cosa...

Participante: Ah...yo creo hago el trabajo bien hecho cuando... (risas) cuando, ya estamos al día viernes (risas) que ya estamos...o sea, todos los niños están que ya se quieren ir para sus casas, que las maestras también están súper cargadas de energía, el cansancio... en mí, pues personalmente, mi universidad, todo está como aquí encima ya el día viernes y respiramos profundo, decimos: ¡hay que hacerlo bien! y ya hoy terminamos y nos vamos a descansar el sábado, para volver con más energías el lunes. Ahí hay un trabajo bien hecho.

Investigadora: ¿Y cómo describirías un directivo que hace su trabajo bien hecho?

Participante: Un directivo... pues, principalmente un directivo pues debe de estar pendiente de las personas que tiene a su cargo, ¿no? qué necesidades tienen... y yo sé que los directivos tienen mucho trabajo de oficina, pero si se tiene personal a cargo, también como observar y analizar que está sucediendo alrededor y qué necesidades se tienen, o si hay algún inconveniente, porque no solamente se deben como enfrascar en su trabajo, pues de escritorio, entonces yo digo que un directivo haría de esa forma pues su trabajo bien hecho, no digo que no lo hagan aquí, pero sí es como algo muy general.

Investigadora: ¿Qué características del trabajo bien hecho reconoces en la Directora General?

Participante: Las características del trabajo bien hecho... pues, la paciencia, el amor que le pone, pues a su trabajo, esa responsabilidad... porque, pues ser como la directora general, es una carga grande, me imagino, y yo lo veo así, y siempre es como que ella también tiene como esa paciencia, esa tranquilidad para resolver cualquier asunto; nunca, nunca la he visto estresada, por decirlo, ni nunca vamos a encontrar en ella que de pronto nos conteste mal, ni en Norma que es mi otra jefe, siempre es como tratando de mantener como la tranquilidad y el buen ambiente laboral.

Investigadora: Dame algunos ejemplos en los que crees que se evidencia la prudencia en la toma de decisiones. Que tú digas, aquí se toman decisiones prudentes cuando tal cosa... (inaudible)

Participante: Pues un caso podría ser, cuando las decisiones involucran solamente como al personal y tal vez no deben de salir de ahí hacia los padres, entonces siempre se puede decir que hay un como algo hermético ahí que, que no va a pasar, y yo creo que ahí está la prudencia, porque a veces hay cosas que los padres no necesitan saber, que suceden aquí adentro del preescolar, y yo creo que eso se maneja bien, las directivas lo manejan muy bien y las docentes también.

Investigadora: Dame algunos ejemplos en que evidencias la escucha. Que son escuchadas las personas desde las diferentes perspectivas en la toma de decisiones. Algo que tú digas; en la toma de decisiones se escucha a las diferentes personas del equipo.

Participante: ¡Claro!

Investigadora: ¿Cuándo?

Participante: Como lo decía anteriormente, pues cuando por ejemplo se toma una decisión, o Doña Catalina toma cierta decisión y nos involucra a nosotras, pues ella siempre como que da la decisión y pues si hay alguien que tenga algo que aportar o no le parece, siempre hay como ese momento en que se escucha o entre todas se puede moldear mejor esa decisión.

Investigadora: O sea, ¿sientes que en Tayana se escuchan las opiniones...?

Participante: Sí.

Investigadora: ...de las personas... Cuando hay que tomar decisiones que definitivamente toma el directivo y así son, pero hay otras en las que pueden ustedes participar, ¿sienten que son escuchadas?

Participante: Sí, claro que sí, sí somos escuchadas y siempre se trata... en los eventos; un ejemplo claro es de pronto en los eventos, cuando tal vez se van a hacer de cierta forma y las maestras dicen; porque es que de esta forma tal vez funcione mejor o yo he visto que funciona mejor así y se trata como de lograr, porque a veces pues las maestras tienen como esa experiencia en esa parte y siempre se escucha a las demás.

Investigadora: ¿Cómo se vive al interior de la institución la comunicación? En cuanto a la necesidad de expresión de ideas, proyectos... ¿esa comunicación es clara, precisa, empática, asertiva, oportuna...?

Participante: Bueno en cuanto a los proyectos y pues todas las actividades, siempre se trata de hacer como una reunión para que entre todas, pues se tome esa decisión, de que por ejemplo en la semana cultural, un ejemplo; qué actividades se van a hacer en esa semana o hacia dónde va a ir encaminado la temática que se va a trabajar ahí, y siempre se trata como en que entre todas las docentes se cuadre pues eso y delegar; tú vas hacer esto, tú vas hacer lo otro, entonces yo creo que ahí sí hay una buena relación en cuanto a las cosas pues, que se deben de hacer en grupo.

Investigadora: ¿Cómo crees que se puede fortalecer o mejorar la comunicación en la institución? Dame algunos ejemplos o cosas que tú digas; bueno yo creo que la comunicación se puede fortalecer o potenciar así, haciendo esto...

Participante: Pues, ¿referente a lo de los proyectos... o en general?

Investigadora: A todo.

Participante: A todo... El aspecto también personal...

Investigadora: Sí, a todo. ¿Cómo puede haber una mejor comunicación en Tayana?

Participante: Es muy parecida a la otra... a la pregunta que respondimos antes, eh... pues sí, o sea; escuchar y entender las razones de las demás, ponerse en los zapatos de las otras; yo creo que hace que la comunicación entre todas sea mucho mejor, porque si siempre voy a tener como una barrera, pues no voy a permitir... y todo me va a parecer mal, entonces yo creo que de esa forma, si tumbamos esa barrera, si tumbamos ese muro, va a haber una mejor comunicación y pues que sea con asertividad y en pro a crecer todos juntos.

Investigadora: Bueno, y por último, Piedad ¿por qué crees que es importante que cada persona viva en la institución la unidad y la coherencia de vida?

Participante: Pues es importante porque si no hay unión entre nosotras, pues no va a haber ese ambiente laboral que se debe de vivir... siempre vamos a estar como en discordia y si no tenemos como esa coherencia de vida de lo que hacemos a lo que decimos, probablemente no nos vamos a llevar bien entre todas, entonces sí es muy importante que todas tengamos presente; que es importante el trabajar juntas, que somos un equipo, que no trabajamos como para nosotras, que no hayan competencias, sino que todas estamos en pro de mejorar, de ir pues, hacia adelante, junto con todo Tayana, entonces es importante que todas lo sepan.

Investigadora: Listo Petunia, te agradezco mucho.

Participante: Bueno, Muchas gracias.

Investigadora: Damos fin aquí.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista # 9

Fecha: 18 septiembre de 2019 – 10:39 am

Lugar: *Aspaen Preescolar y Maternal Tayana*

Participante: *Dalia*

Antigüedad en la institución: *2 y medio años*

Funciones: *Directora de grupo*

Investigadora: Entonces leíste el consentimiento informado, esta es la aceptación de lo que acabas de leer, de que aceptas participar y...mmm... que nos aceptes grabar la entrevista, porque como tenemos que digitar la, entonces...

Daniela, como ves; este es un proceso de trabajo de campo de nuestra tesis, nada de lo que tú digas aquí tiene impacto en el tema laboral, es simplemente un estudio sobre... para dar fin a nuestra tesis, entonces vamos a dar inicio...

Investigadora: Cuéntame, ¿cuál es tu formación académica, el cargo que desempeñas aquí en Tayana y el tiempo que llevas en la institución?

Participante: Eh... Pues, yo soy Licenciada en Educación Preescolar, soy profesional, mi cargo es Directora de Grupo.

Investigadora: ¿Y cuánto llevas en la institución?

Participante: Dos años y medio.

Investigadora: Perfecto.

Entonces aquí ya vamos a dar inicio...Bueno, primero, para ti ¿qué es unidad o coherencia de vida?

Participante: Bueno, pues, unidad es; como uno solo y coherencia de vida es como cuando tú desempeñas algo con todos tus sentidos, como todo, cuando todo está supremamente claro.

Investigadora: Uhum... ¿Creerías que coherencia es...eh... si yo digo que debo dar respeto a los demás, así mismo me debo comportar?

Participante: Uhum...

Investigadora: O sí digo que...eh... le enseñó los niños que hay tener pudor y pues mi presentación debe ir acorde...

Participante: Coherente con lo que se dice y con lo que se hace.

Investigadora: Bueno, eh...describeme algunos... ¿Quién es tu Jefe Inmediato?

Participante: Norma, la Coordinadora.

Investigadora: Bueno, describeme algunos, mmm... ejemplos donde Norma es modelo de unidad de vida, que inspire a otros por su coherencia entre el pensar el decir y el hacer.

Participante: Un ejemplo, pues Norma... o sea, aparte de ser la coordinadora, ella estuvo... fue docente también, entonces como que se pone mucho como en el lugar de nosotras, es una persona que siempre trata de hacer como

actividades, o sea de sugerirnos que hagamos actividades como más divertidas y a veces va y como que se involucra un poquito en lo que estamos haciendo y nos aporta nuevas ideas, nos aporta muchas ideas.

Investigadora: Perfecto...

¿Tú sientes que ella es coherente, entre lo que dice, hace y piensa?

Participante: Sí.

Investigadora: ¿Sí? ¿Qué ejemplo me podrías poner de eso? digamos...

Participante: Mmmm, coherente con lo que dice y piensa...mmm, a ver...

Investigadora: En su actuar o en su liderazgo...

Participante: Pues, es una persona muy respetuosa, o sea, siempre el trato que nos da a nosotras es de manera respetuosa y pues asume como su rol de...de líder, su rol de líder...nos trata bien, cuando tiene algo que decirnos, nos lo dice de buena manera, por ejemplo, un llamado de atención o algo, no es de pronto de manera irrespetuosa, o sea pide respeto por parte de nosotras y así mismo nos brinda el respeto a nosotras.

Investigadora: Perfecto. Describe ahora, algunos ejemplos, en que Catalina, Directora General, es un modelo de unidad de vida, que los inspire con su coherencia, con el pensar, el decir, y el hacer...

Participante: Cata es, pues, una de las cosas que me gusta de ella, es... pues, es algo como muy parecido a Norma; que es una persona que sí sabe decir las cosas, o sea, a uno no le da miedo de pronto venir a hablar con ella, porque uno sabe que uno va a recibir un buen trato por parte de ella. Al igual que los llamados de atención, si tiene algo que decir siempre lo dice la manera más gentil que ella puede y le da a uno la confianza de poder venir a hablar con ella, pues directamente.

Investigadora: En relación al liderazgo y a la coherencia de vida ¿qué crees que puede ser mejor, que puede fortalecer Norma, como líder en Aspaen? que tú digas; Norma como líder...o sea, Norma podría mejorar su liderazgo –teniendo presente la coherencia de vida- podría mejorar en...esto...

Participante: Eh...pues, Norma...pues, con lo que yo te decía, es una persona que se gana fácilmente la confianza de la docente, pero ella me parece a mí que le falta como un poco más de...eh... como de mostrarse, como...mmmm, como que ella es la autoridad de nosotras...

Investigadora: ¿Segura...?

Participante: Eso, más seguridad como de su papel, porque o sea, muchas veces uno la trata como si ella fuera otra docente...o sea, no deja uno de saber que es la jefe inmediata de nosotras, pero si le falta ser como un poquito más estricta en ciertos sentidos, que se note que ella es la autoridad de nosotras...

Investigadora: Y, así mismo en relación a ese liderazgo y coherencia de vida, ¿qué crees que debe fortalecer la directora general, como líder?

Participante: De pronto más, como más tiempo acá con nosotras... que esté más tiempo aquí, como involucrándose más como un poquito más con nosotras...

Investigadora: ¿Más presencia?

Participante: Exactamente, estar más presente aquí, directamente con nosotras.

Investigadora: Perfecto. ¿Qué habilidades o elementos reconoces en Norma, que sean pues, por los que sobresalga, en el manejo del tiempo, logro de metas, cumplimiento de plazos, calidad? ¿Qué ejemplo me podrías dar?

Participante: Eh...que se resalte de ella...

Investigadora: Sí...que reconoces en ella...

Participante: Eh... Norma es... o sea, tiene mucha disposición para escucharnos, está siempre como puertas abiertas, pues lo que te decía; es una persona que genera mucha confianza para ir a decirle las cosas y...mmmm... no se encierra

como; que yo soy la que sé de esto y no nos aporta nuevas ideas, no... o sea, todo el tiempo está aportándonos nuevas ideas, cuando nos hace la...pues, que nos revisa las actividades...nos dice; por qué mejor no hacen esta actividad... y nunca en forma de regaño, siempre es como aportando sin importar quien sea...

Investigadora: Y, qué habilidades reconoces en la directora general; así mismo... el manejo del tiempo, la energía, el cumplimiento...que digas; reconozco en Catalina...

Participante: Que cuando...o sea, cuando realmente hay algo porque felicitar, de pronto a alguna persona, pues, ella va... o sea, reconoce los logros que tiene cada una de nosotras, eh...lo que te decía, es una persona supremamente respetuosa y muy cariñosa con nosotras, el trato que siempre nos da es de manera...siempre es como muy...que, ustedes como que son...

Investigadora: Dulce...

Participante: Sí, es muy dulce con nosotras...sí...

Investigadora: Un ejemplo como específico...un ejemplo puntual, que tú digas; eso que me dijiste de Norma, eso que me dijiste de Catalina...un ejemplo...

Participante: Mmmm...

Investigadora: Real.

Participante: Pues lo que te decía de Norma, que por lo menos cuando estamos revisando el weekly ella nos dice; por ejemplo, mira esta actividad está como flojita, más bien haz esto y ella nos explica puntualmente qué es lo que tenemos que hacer, entonces así mismo le permite a uno ver como las actividades más divertidas y todo...

Investigadora: Perfecto. ¿Y de Catalina?

Participante: Y de Cata, pues...que es...o sea, lo que te decía, si necesitamos como más...en cuanto a aquí como más permanencia, aquí... pero es una persona que la puerta de la oficina siempre está abierta para nosotras necesitemos...entonces si de pronto alguna duda en cuanto a algo, alguna sugerencia, o sea, siempre está ahí, abierta a lo que nosotras necesitemos...después de que esté aquí... ¿no?

Investigadora: Vale. ¿Cómo crees que puede fortalecer Norma su capacidad de gestión? Que tú digas; a mí me parece que Norma haría mejor su gestión como coordinadora, haciendo esto...o dirigiéndonos de esta manera...

Participante: Mmmm... ¿cómo haría mejor su gestión...? Pues, lo que yo te decía, o sea, necesita como tener más autoridad sobre nosotras, porque a veces sí le pasamos como por la galleta, entonces de pronto va y se le habla como no se debería hablarle a ella, porque independientemente que ella se ponga mucho los zapatos de nosotras, ahí tiene que haber cierto nivel de respeto hacia ella, porque es nuestra, pues...nuestra jefe inmediata, entonces, de pronto, más autoridad...

Investigadora: ¿Crees que es sólo autoridad de ella o también de parte de ustedes...no sobrepasar la línea?

Participante: Exactamente

Investigadora: ¿O crees que se sobrepasan los límites, porque no hay una autoridad de ella?

Participante: Mmmm, o sea, Norma es muy...como muy...muy directa con lo que dice y con lo que hace, pero pues como fue compañera de nosotras directamente así de docente, entonces yo creo que sí, es como también más parte de nosotras, como que comprender cuál es...o sea, dejar a un lado eso, dejar a un lado que fue nuestra compañera de trabajo y que ahora nuestra jefe.

Investigadora: ¿Y cómo crees que puede Catalina como Directora General, fortalecer esa capacidad de gestión?

Participante: Pues lo que yo te decía, como más tiempo acá, con nosotras, porque pues, estuvo como muy ausente este año...entonces como que la necesitamos un poquito más aquí, con nosotras.

Investigadora: ¿Qué elementos crees que son más importantes... que son los elementos más importantes para una buena comunicación en el ambiente laboral de Tayana?

Participante: Eh... coherencia con todo lo que se dice, el manejo de la información, que no sea como que se forme como un teléfono roto, porque suele pasar mucho acá; que se le da la información a una, pero esa persona no va y da la información al resto de las personas como es, entonces como que sí, que si se va a dar algo, que se dé todo en conjunto y no mandando razones, así tú le comunicas a las demás, si no que sea en uno solo, para evitar como...

Investigadora: ¿Qué elementos consideras tú o cómo caracterizarías la comunicación con Norma? Tu comunicación con Norma, ¿cómo crees que es? Que tú dijeras, mi comunicación con Norma, creo que es...

Participante: Noo, súper buena, súper buena por lo que yo te decía; o sea, Norma está ahí, ella siempre está como con todos sus sentidos para escucharnos, para las sugerencias y todo... pues personalmente he tenido muy buena comunicación con ella...

Investigadora: ¿Crees que tu comunicación con Norma tiene esos elementos importantes que me describiste en la pregunta anterior? Que te pregunté: “¿Cuáles son los elementos más importantes para una buena comunicación?” ¿Crees que esos elementos están presentes en tu comunicación con Norma?

Participante: Sí, con Norma, sí, con ella siempre hay coherencia con la información que ella...o sea, hablo personalmente con lo que yo tengo con ella, no con el resto de...siempre hay buena comunicación y se es coherente con la información, o sea, realmente no he tenido que ir a decirle a ella; Norma mira qué pasó, porque siempre es como muy directa...

Investigadora: ¿Y qué elementos o qué caracteriza la comunicación con Catalina, como Directora General?

Participante: Mmmm...pues, es algo como muy parecido a lo de Norma, ella siempre... o sea después de que ella esté aquí, siempre hay disposición para escucharnos, así puede estar muy llena de mil cosas, si ella ve que uno necesita un espacio, necesita un espacio con ella, ella lo brinda sin importar, y lo atiende a uno con... puede tener digamos los problemas que tenga, el estrés que tenga, pero siempre nos...el trato es súper bien con nosotras.

Investigadora: Desde tu perspectiva ¿cómo crees que puede fortalecer Norma sus habilidades comunicativas?

Participante: Mmmm...

Investigadora: Que tu dijeras, yo creo que la comunicación de Norma mejoraría o su comunicación con nosotras o conmigo, si hiciera esto...sí...no sé...

Participante: Pues, yo creo que... pues, qué te digo... para mejorar la comunicación con ella, pues es que realmente no he tenido así como problemas en ese sentido con ella, ninguno...

Investigadora: No, pero no sólo porque sea problema sino porque tú digas sería mejor...o sea, no tengo problemas, pero sería mejor si la comunicación con Norma...o si Norma tuviera en cuenta esto, hiciera esto... ¿no?

Participante: No, pues de pronto, pues yo creo que en estas... en el campo laboral, yo creo que sí sería bueno de pronto dejar como todo por escrito...

Investigadora: ¿Más formalidad?

Participante: Sí. De pronto sí para que después no vaya... pues yo me refiero a lo que yo te decía como del teléfono roto, entonces mejor como pasar como todo por escrito, para que quede como más claro...y que no es; que mira que aquí decía esto...entonces por qué estás diciendo otra cosa...de pronto en ese sentido...

Investigadora: ¿Y cómo podría fortalecer esas habilidades comunicativas Catalina? La Directora General...

Participante: Mmmm...las habilidades de comunicación...mmm, de pronto más reuniones generales con ella, todas las docentes...

Investigadora: ¿Cómo crees que tu jefe inmediato toma decisiones y ayuda a tomar decisiones a otros? Hablamos de decisiones importantes, difíciles, para bien de toda la institución. ¿Cómo les ayuda? ¿Cómo toma ella –Norma- esas decisiones y como les ayuda a tomar esas decisiones importantes a ustedes? En beneficio siempre de Tayana...

Participante: Pues, siempre nos sentamos como a mirar como todos los posibles puntos de vista que hay, y a partir de eso pues mirar...por ejemplo en algún problema con un padre de familia o algo, entonces nos sentamos...bueno...qué

pasaría si hacemos esto, esto y esto...entonces evaluamos todo lo que posiblemente pueda pasar y llegamos como a una conclusión ambas...

Investigadora: ¿Y cómo Catalina toma esas decisiones o ayuda tomar esas decisiones a otros, en pro de Tayana...?

Participante: Pues... pues es como algo muy similar, o sea, uno se sienta con ella y uno explica pues como el punto de vista; mira pasó esto, esto, esto... si no que si he notado pues que en ocasiones necesitamos como más apoyo a nosotras, porque pues obviamente como se dice, el dicho; el cliente siempre tiene la razón, pero muchas veces necesitamos más como el apoyo hacia nosotras y no tanto como al padre de familia, porque a veces es...

Investigadora: ¿Respaldo?

Participante: Ajá. Más respaldo.

Investigadora: ¿Cómo crees que Norma puede fortalecer su capacidad para tomar decisiones?

Participante: Eh...pues...lo que yo te decía, o sea, ella es muy buena escuchándonos, pero finalmente ella es la que tiene la última palabra y muchas veces, pues de pronto se deja como llevar mucho de las opiniones que dan las demás, cuando ella es realmente la que tiene la última palabra sobre...

Investigadora: Es la que decide...

Participante: Ajá, es la que decide...entonces sí tener en cuenta los puntos de vista, pero que tenga en cuenta que finalmente la decisión la toma ella y no nosotras.

Investigadora: ¿Y cómo crees que puede fortalecer Catalina su capacidad para tomar decisiones?

Participante: De pronto como... pues, no sé... porque pues realmente nosotras nos entendemos como más con Norma en ese sentido, pero pues no sé de pronto como más seguridad en sí mismo...que sea como más segura en lo que ella decide...

Investigadora: ¿Cómo crees que tu jefe inmediato ayuda motivar a los colaboradores en su crecimiento personal, profesional y espiritual? ¿Cómo les ayuda a descubrir su talento, a estimular su voluntad de crecer? ¿Qué hace Norma para estimularlos en ese crecimiento?

Participante: Pues, ella siempre tiene en cuenta como...o sea, siempre sobresale como las cosas buenas que nosotras hacemos... no todo el tiempo está mirando el lado malo, si no que cuando tiene algo por resaltar, va y nos dice directamente; mira, me gustó tal cosa, me parece chévere lo que están haciendo...

Investigadora: Y a nivel, o sea, como de que ustedes mejoren, de que sean mejor, cómo... como un ejemplo que me puedas dar de cómo ella hace para que ustedes estén siempre tratando de hacer las cosas mejor...

Participante: Pues, mira realmente a mí me parece que aquí falta como mucho, como sí... como estimular al docente...por lo menos en el tema de... no sé...eh...o sea, deberían hacer más cosas como para mejorar el ambiente laboral y que uno se sienta cómodo, por lo menos en el tema de... no sé, de los cumpleaños... entonces aquí como que el cumpleaños pasa como desapercibido, entonces uno...pues la verdad si me parece que deberían hacer como más cosas como para tener en cuenta como lo que hace el docente, no sé, como hacer por ejemplo...lo que hacen en algunos lugares; el empleado del mes... si hace falta pues, mucho como eso, pues...

Investigadora: Mas motivación...

Participante: Más motivación.

Investigadora: Bueno y cuando me decías que mejorar el ambiente laboral, ¿te refieres a qué?

Participante: Eh...La verdad es que a veces se pone como pesadito, porque hay, lo que yo te decía...la comunicación aquí está como floja, entonces, se dicen unas cosas, pero llegan allá otras, entonces como que sí, es como mirar, como estrategias para mejorar la comunicación en toda la institución, que a veces se vuelve como el teléfono roto.

Investigadora: ¿Y cómo crees que Catalina ayuda a motivar a los colaboradores en su crecimiento personal, profesional y espiritual? O sea, la misma pregunta pero...

Participante: Pues, ella destaca mucho como las cosas buenas que uno tiene, siempre... siempre está resaltando como, sí, lo positivo que uno tiene; mira tú eres así, qué chévere que seas así... lo tiene pues de pronto mucho en cuenta a uno en ciertas cosas...pues sí, lo que yo te decía, es como muy, muy cariñosa para decir todo, entonces como que le da a uno la confianza para...

Investigadora: ¿Y sientes que siempre está preocupada porque ustedes mejoren?

Participante: Sii...

Investigadora: ¿Y cómo se evidencia eso...ese interés?

Participante: Pues, qué te digo...pues lo que yo te decía, ella es como de puerta abierta siempre, si ella ve que de pronto, aquí como tú sabes, que en todas partes que la información llega fácilmente a...por decirlo así, el chisme siempre llega, entonces cuando de pronto ella sabe que algo está pasando, se acerca a uno como de pronto a preguntarle... o si uno tiene una inconformidad, uno viene y se lo dice y ella lo atiende a uno de la mejor manera que ella pueda.

Investigadora: ¿Qué crees que puede mejorar Norma en la capacidad de motivar a otros? Que de pronto está relacionado con lo que me estabas diciendo, pero...

Participante: De pronto, o sea, Norma es una persona que es como muy directa con lo que dice y el tono de voz que ella maneja es como muy... cómo se dice...o sea, no es grosera, pero es...

Investigadora: ¿Fuerte?

Participante: Fuerte. Entonces de pronto los que hemos tenido la oportunidad como de compartir más directamente con ella, uno sabe que es que es la forma de ser de ella, pero de pronto si ser un poquito más cariñosa al decir las cosas.

Investigadora: ¿Y qué crees que puede fortalecer Catalina en su capacidad de motivar a los otros?

Participante: Pues, lo que yo te decía, más como el tiempo... como más presencia aquí...

Investigadora: ¿Qué entiendes por el lema de Aspaen: 'Trabajo Bien Hecho'?

Participante: ¿Trabajo bien hecho?

Investigadora: O sea, que tú me digas el trabajo bien hecho es ¿cuándo?

Participante: Es cuando hago las cosas con amor, con coherencia, buscando siempre el bien de los demás.

Investigadora: ¿Por qué consideras que es importante tener en cuenta el trabajo bien hecho en la institución? Dame ejemplos.

Participante: O sea, yo digo que si uno...éste tipo de trabajos, que es por ejemplo con los niños, tiene que ser...es algo muy especial, porque no todo el mundo tiene la vocación para eso, me parece que es muy importante hacer las cosas con amor, porque en esos chiquitos se ve el reflejo de todo lo que uno hace.

Investigadora: ¿Cuándo puedes decir tú; yo hago el trabajo bien hecho? cuando... un ejemplo...

Participante: Cuando los niños están felices, cuando los niños se ven felices, cuando entran aquí a Tayana sin llorar, cuando se acercan a darle un gesto de cariño a uno, uno sabe que uno está haciendo las cosas bien.

Investigadora: ¿Cómo es un directivo que hace su trabajo bien hecho? ¿Cómo lo describirías? Un directivo, que hace su trabajo bien hecho...

Participante: Que tiene en cuenta, o sea...que hace su trabajo bien hecho, pues que tiene en cuenta, pues que le da como la confianza a los...a sus trabajadores, que les brinda la confianza en las cosas, que resalta, destaca lo bueno que tienen sus trabajadores, el trato hacia ellos; tratarlos de manera respetuosa pues me parece muy importante, independientemente que sea el jefe, tratar a los demás de manera respetuosa.

Investigadora: ¿Qué características del trabajo bien hecho reconoces en Catalina? Directora General.

Participante: Eh...el trato a los empleados, es una persona supremamente respetuosa, lo que te decía, o sea, si ella te va a hacer un llamado de atención...uno no lo siente como que...

Investigadora: Lo hace con amor...

Participante: Sí, uno no lo siente como que voy a salir de esta oficina llorando porque la directora me...porque hay gente así, que van a decir las cosas y se lo dicen a uno a los gritos, ella es... o sea, le hace el llamado de atención a uno, pero uno sale como tranquilo, pues porque sabe que de una u otra manera se cuenta con el apoyo de ella, para uno mejorar cada día...

Investigadora: Vamos ahora a hablar como de la prudencia, entonces dime ¿cómo evidencias tú la prudencia en la toma de decisiones en la institución? Se toman decisiones de manera prudente, porque...o cuando tal cosa...

Participante: Pues... pues, la verdad es que a veces se corre como mucho...como que se empiezan a especular cosas, entonces todo el mundo como que se empieza a preocupar por ciertas situaciones, como... si me entiendes... como que vamos a hacer tal cosa, entonces ya todo el mundo está aquí como que; ay qué pasó... entonces es como más manejo como en el tema de la información, que si es entre ellos pues que traten como que no llegue... como... ¿si me entiendes? O sea, que no se vuelva como, como chisme, toda la información que sale....

Investigadora: ¿Entonces, creerías tú que falta prudencia?

Participante: Sí.

Investigadora: O sea, más que no se evidencia, sino que por el contrario a veces falta...

Participante: Falta un poco de prudencia, en cuanto al manejo de la información...o sea, yo sé que nosotras tenemos que tener sentido de pertenencia por la institución, pero hay temas que son como de... ya de los directivos como tal, y que no tiene porqué llegar como a oídos de nosotras...

Investigadora: ¿Y son temas entonces que terminan filtrándose y llegando...?

Participante: Ajá, se filtran y se malinterpreta todo y al final, o sea, son preocupaciones que uno como que...ay...

Investigadora: No había de qué preocuparse...

Participante: Ajá.

Investigadora: Bueno, dame algunos ejemplos de cómo se evidencia la escucha a los demás, a las diferentes perspectivas, para esa toma decisiones, en la institución...

Participante: Pues...

Investigadora: O sea, ¿tú crees que cuando se toman decisiones en Tayana, se escucha a los demás, se escuchan diferentes perspectivas, se tienen en cuenta?

Participante: Pues, la verdad siento que si hace falta como, como... que escuchen un poquito más como la opinión de nosotras, porque es que es fácil de pronto estar aquí, en este lado de Tayana; por ejemplo y otra cosa es estar allá, entonces tener como más en cuenta nuestros puntos de vista, más que nosotros ya tenemos como el contacto, así, como más directo con los niños y con los padres de familia.

Investigadora: ¿Tú sientes que hay como una barrera, aquí?

Participante: Sii, pues por lo que yo te decía; que se tiene como mucho en cuenta el punto de vista...no, es que el papá dijo esto, esto y esto...pero realmente, mira que es lo que está pasando allá atrás...

Investigadora: Uhum...

Participante: O sea, como ponerse... como tener de pronto un poquito más empatía con nosotras, respecto a ese tema, ponerse un poquito más...sí, como ponerse en los zapatos de las docentes...

Investigadora: ¿Y quién sientes tú que debe ponerse en eso, exactamente...?

Participante: Mmmm, de pronto un poquito más como la directora, porque lo que yo te decía; o sea, Norma ya tuvo como la oportunidad de estar en los zapatos de nosotras, porque también fue docente, entonces de pronto sentimos un poquito más apoyo por el lado de Norma, porque sabe cómo es la situación allá directamente con el trato con los niños, pero pues Doña Cata, a pesar de que, lo que yo te decía, que es súper buena gente y todo eso, pero pues que tenga como un poquito más de empatía...

Investigadora: Bueno y te pregunto ¿si yo le estuviera haciendo esta misma pregunta a Norma, Norma sentiría también que es necesario ese respaldo hacia ella? ¿O sientes que ese respaldo se los tiene que dar...o sea, tú sientes que ese respaldo se los tiene que dar no solo Catalina, también Norma? ¿O sientes que norma si se los da?

Participante: Sí, Norma si nos lo da...por lo que yo te decía; o sea, por lo que ella también fue docente, también tuvo el trato directo, así, con los padres de familia, porque, pues, o sea, estar aquí es fácil para hablar con los padres, por ejemplo...ah...es que paso esto, esto y esto...sí, es fácil, pero ya uno que está allá con el manejo como tal de los niños, de pronto si tenemos como un apoyo más de Norma, porque ella sabe cómo es...

Investigadora: ¿Y si Norma viene donde Catalina y le expresa esa situación, ella intermedia por ustedes o por la situación, para que Catalina lo entienda?

Participante: ¿Norma? Sí. O sea, si ella de pronto viene...y no, es que mira; pasa esto...de pronto teniendo un poquito más...

Investigadora: Entonces sientes que ese respaldo falta es por parte de la Directora...

Participante: De Cata...

Investigadora: Ah...ok, listo

Bueno... ¿cómo se vive al interior de la institución la comunicación en cuanto a la necesidad de expresión de ideas, proyectos, decisiones? O sea, ¿ustedes pueden expresar esas ideas, para esa toma decisiones? ¿Y crees que esa comunicación, cumple con las necesidades de ser clara, precisa empática, asertiva, oportuna, respetuosa?

Participante: Pues...pues, la verdad... pues sí, uno aquí, da sus puntos de vista y de pronto pues, por ejemplo antes de empezar el año lectivo como tal, hacemos lo que lo de la semana de inducción y todo eso y pues de pronto, si da uno las ideas y pues de pronto, si escuchan los aportes que uno tenga que dar y los tienen en cuenta, pero pues... es que la verdad no he tenido así como... como problema en ese sentido acá, porque pues, de pronto sí cuando se... lo que yo te decía; cuando se maneja la información así, que se van...que mira que pasó tal cosa...empieza como te dije; el teléfono roto, pero ya como directamente con ellas...

Investigadora: ¿Cómo podría mejorarse, potenciar y fortalecer la comunicación en Tayana? Que tú digas; la comunicación en Tayana mejoraría notablemente, si pasara esto, si se hiciera esto, si se tuviera en cuenta esto... ¿qué ejemplos me puedes dar?

Participante: Pues yo creería que sí, o sea, si... hay información que uno dice, no, pues sí, las docentes le dan información por lo menos a la co-teacher, pero hay información que si es como relevante, entonces yo pensaría que, hacer como más reunión general con las docentes, tener más como ese espacio, porque a veces como que en el día a día no...

Investigadora: ¿En la semana ustedes no tienen ese espacio de hablar?

Participante: Los miércoles en la mañana, pero...bueno por la tarde igual, están tratando de darle el espacio como a las co-teachers, pero pues que no sea todo como de afán, o sea, porque todo es como; ay, bueno, nos queda tanto tiempo, hay que ir a...o sea que nos den, un espacio más como de calidad...más espacios de calidad.

Investigadora: Y por último, ¿por qué crees que es importante que cada persona viva en la institución, la unidad y coherencia de vida?

Participante: Pues, porque, o sea, yo digo que se debe de notar lo que es el trabajo en equipo, entonces somos uno solo, somos uno solo y todas tenemos que trabajar en conjunto, y ser coherentes con lo que se está haciendo, trabajar con amor, o sea, hacer la labor bien hecha, buscando siempre el bien tanto de nuestros compañeros, como el de los niños.

Investigadora: Listo Daniela, yo te agradezco mucho, eso es todo.

Participante: Ah, bueno...muy querida.

Investigadora: Listo, gracias.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #10

Fecha: 18 septiembre de 2019 – 11:12 am

Lugar: *Aspaen Preescolar y Maternal Tayana*

Participante: *Magnolia*

Antigüedad en la institución: *18 años*

Funciones: *Servicios generales y aseo*

Investigadora 1: Bueno Magnolia entonces una vez ya firmado el consentimiento informado vamos entonces a dar inicio a la entrevista ¿qué entiende usted por unidad o coherencia de vida?

Participantes: Unidad o coherencia de vida, o sea, digamos yo le voy a poner un ejemplo que yo digo que... digamos le enseñamos a los niños que hay que ser respetuosos que hay que... y yo no respeto, eso sería... yo sería coherente ahí.

Investigadora 1: No, incoherente.

Participante: Incoherente, exacto, entonces esa coherencia de vida es que lo que yo pienso, digo y hago sea igual, o sea coherencia porque yo no puedo decir una cosa y hacer otra ¿sí? A eso nos referimos, a eso nos referimos cuando decimos que haya coherencia de vida que lo que uno dice pues es lo que hace.

Investigadora 1: Que otro ejemplo... pues en cuenta de eso ¿qué ejemplo me podría dar usted de unidad de vida o de coherencia?

Participante: El respeto.

Investigadora 1: Si.

Participante: O por ejemplo cuando digamos les enseñamos a los niños hay que tener pudor por el cuerpo o hay que ser con respeto y uno se viste de manera indecente ¿cierto? Entonces ahí no hay coherencia.

Investigadora 1: No hay coherencia... ¿Quién es su jefe inmediato?

Participante: Doña Beatriz.

Investigadora 1: Beatriz, ¿cree usted que Beatriz es un modelo de unidad de vida, que es coherente entre lo que piensa, lo que dice y que hace?

Participante: Si.

Investigadora 1: Me podría decir ¿Por qué cree usted que ella es coherente en esto?

Participante: Porque... porque hace las cosas correctamente.

Investigadora 1: ¿hace las cosas que?

Participante: Correctamente

Investigadora 1: Si, ese es un ejemplo, bueno y un ejemplo de esa misma coherencia de Catalina, ¿Por qué cree que ella es coherente?

Participante: Porque es una persona muy centrada en sus cosas, en lo que hace, es lo que piensa en lo que habla

Investigadora 1: Y ¿Cómo cree usted que Beatriz, su jefe inmediato podría fortalecer esa coherencia, ese liderazgo y coherencia de vida? Entonces digamos a mi parece que Beatriz podría ser mejor si hace esto ¿hay algo que usted se imagine que ella puede mejorar?

Participante: Yo creo que podría mejorar si hace esto (inaudible) y ella apenas estamos empezando... empezando con ella entonces.

Investigadora 1: Aaaah ya, entiendo, bueno y ¿qué cree usted que puede mejorar Catalina, que puede mejorar Catalina como directora general para ser más coherente? ¿Piensa que hay algo que ella pueda mejorar?

Participante: No, yo la veo a ella perfecta.

Investigadora 1: ¿Sí?, ah bueno

Participante: Me parece que es perfecta porque es una excelente persona, una excelente directora, pues para mi... pues para mi pensar.

Investigadora 1: Perfecto, ¿qué habilidades reconociste en Beatriz de ser una buena líder?... yo creo que es muy buena jefe por qué tal cosa ¿que qué cree usted que la hace un buen jefe o que la hace hacer las cosas bien? ¿qué cualidades reconoce usted en ella?

Participante: La responsabilidad, el cumplimiento, porque me parece que es muy responsable, cumplida con sus horarios y las cosas que tiene que hacer

Investigadora 1: Y ¿Qué habilidades? Esa misma pregunta ¿Qué habilidades reconoce de su buena gestión, de su buen trabajó en Catalina? Que diga ella es una buena directora porque... alguna vez me dijo algunas cosas, pero pues necesito que me las repita... o sea ¿qué cualidades ve usted en Catalina que la hace hacer las cosas bien, buen trabajo, a ser una buen jefe?

Participante: El trato con el personal, es que son muchas cosas, es muy muy humanitaria.

Investigadora 1: Si, ¿Qué más? ¿Qué más? ¿Qué más?

Participante: Es qué son tantas cosas que no, mejor dicho.

Investigadora 1: Bueno, eee

Participante: No sé expresarme, así como muy...

Investigadora 1: Tranquila me va contando lo que usted vaya creyendo que me puede contar ¿Cómo cree que Beatriz puede ser mejor jefe para ustedes? que usted me diga yo creo que si Beatriz hace esto o tiene en cuenta esto puede ser una mejor jefe.

Participante: Pues no me he puesto a pensar.

Investigadora 1: Pero ¿que se imagina si yo le hago si yo le hago esa pregunta usted que se imagina?

Participante: A ver ¿Cómo sería mejor jefe? sentándose a dialogar con el personal, que nos dé algunas charlas, algunas...

Investigadora 1: Capacitaciones. .

Participante: Eso alguna capacitación de cómo ser uno mejor.

Investigadora 1: Que esté más pendiente de ustedes.

Participante: Eso.

Investigadora 1: Y ¿Cómo cree que Catalina puede ser una mejor jefe?

Participante: ¿Una mejor jefe? Pues es que a mí me parece que es una buena jefe, entonces no sé.

Investigadora 1: O también puede ser eso mismo.

Participante: También, que nos de algunas capacitaciones, que se acerque.

Investigadora 1: Que se acerque más las persona ¿sí?

Participante: Si.

Investigadora 1: Bueno.

Participante: Ella es muy linda.

Investigadora 1: ¿Qué cree usted que es lo más importante para una buena comunicación aquí en el preescolar?

Participante: Para una buena comunicación dirigirse directamente a la fuente si hay algún problema, pues es que por decir que uno tenga algún este con la compañera, uno hablar o si no se entiende entonces ir directamente donde quién bien sea con Doña Beatriz o con Doña Catalina ¿cierto? y hablar, decir vea me está pasando esto o algo no sé ¿no? porque es muy incómodo ¿no? uno estar a disgusto con los compañeros de trabajo, entonces por ahí.

Investigadora 1: Y ¿es muy común eso aquí?

Participante: A veces muy esporádicamente pasa

Investigadora 1: ¿cómo es su comunicación? ¿Cómo calificaría la comunicación suya con Beatriz? O sea, es buena, cree que es regular, o cree que es mala, cree que podría mejorar, ¿Cómo cree que es su comunicación con Beatriz?

Participante: Pues como le digo, con Doña Beatriz como apenas la estamos empezando como nuestra jefe, pero sí de todas maneras yo...

Investigadora 1: Pero lo poquito que llevan.

Participante: En lo poquito que llevamos si nos hemos comunicado bien.

Investigadora 1: Y ¿Cómo califica su comunicación con Catalina?

Participante: Bien también.

Investigadora 1: ¿cree que es buena, es oportuna, es clara?

Participante: Si señora.

Investigadora 1: ¿Sí?

Participante: Si.

Investigadora 1: Bueno, ¿qué cree que Beatriz tenga que mejorar para mejorar... para comunicarse mejor con ustedes? O sea, en lo poquito que llevan, pero que usted diga llevamos poquito, pero yo creería que ella podría mejorar su comunicación con nosotras haciendo esto.

Participante: Por decir uno llegar u un saludo, que hubo ¿Cómo están? ¿cómo está la familia?, como para uno lo importante es la familia y aquí somos una familia todas, entonces a veces uno ve alguna que esta triste o sensible, a veces ve uno alguna que está por ahí triste, llorando y entonces yo me acerco ¿qué le pasó? y eso y entonces se agarra y entonces también como que uno se siente como impotente, porque no puede ayudar a esa persona.

Investigadora 1: Y ¿Cómo cree que Catalina puede mejorar o tener una mejor comunicación con ustedes? La primera pregunta se la estaba haciendo de Beatriz, ahora con Catalina ¿Cómo cree que puede mejorar esa comunicación con ustedes?

Participante: Si uno tiene algún problema ella es muy como humanitaria como le digo y cuando uno tiene alguna dificultad o es que uno se acerca a ella y ella es también muy sensible y le ayuda o le le dice que hacer o le explica, bueno.

Investigadora 1: ¿Cree usted que Beatriz o cree usted que Beatriz los ayuda a tomar decisiones de inconvenientes que se les presenten en el trabajo, en la cocina, en sus actividades?

Participante: Si.

Investigadora 1: Sí ¿cómo lo hace? Lo hace bien o las deja muy solas o les ayuda.

Participante: Ella siempre... inclusive al otro día nos hicieron una encuesta pues de que en caso de alguna dificultad que uno tuviera algo y siempre la escogimos, hubieron muchas que votaron por ella, muchas votamos por ella, ella es excelente persona.

Investigadora 1: Bien y ¿igual Catalina? o sea le hago la misma pregunta con Catalina.

Participante: Si señora.

Investigadora 1: ¿también les ayuda? O sienten a veces que las podría apoyar más.

Participante: Si, cuando uno necesita uno habla con ella y ella dependiendo pues la duda que uno necesita y que esté... ella nos apoya.

Investigadora 1: Bueno, mmmm ¿cómo cree que puede mejorar Beatriz para ayudarles o para tomar decisiones? ¿que podría hacer mejor Beatriz para tomar mejores decisiones?

Participante: Estar pendiente de cada uno de sus empleados ¿no? para ver que necesitan. cómo están

Investigadora 1: Y Catalina, la misma pregunta.

Participante: Si, también.

Investigadora 1: Estar más pendiente entonces de las necesidades de cada uno.

Participante: Ella mantiene pendiente, ella.

Investigadora 1: Perfecto, bueno ¿cree usted que Beatriz les ayuda a ustedes en su crecimiento personal, profesional, espiritual ¿les ayuda a que ustedes sean mejores ¿sí?

Participante: Pues hasta ahora no hemos tenido ese tema con ella, por eso le digo que nos gustaría que nos dieran charlas y capacitaciones pues así.

Investigadora 1: Perfecto, entonces bueno, y le hago la misma pregunta con Catalina ¿Cómo cree usted que puede eee? ¿qué hace ella para motivarlos a ustedes para que sean mejores?

Participante: Nos hacen reuniones así en épocas especiales pues así siempre hay, siempre hay.

Investigadora 1: Como actividad de integración o alguna actividad o una celebración.

Participante: Una celebración, si, por decir hace en diciembre, en la fiesta de la madre, eee en esta época de amor y amistad, así siempre hay... siempre estamos en cumpleaños y eso.

Investigadora 1: Bueno, mmm ¿Cómo cree que puede mejorar Beatriz para motivarlas más a ustedes?... ¿qué puede hacer ella para motivarlas más a ustedes?

Participante: Creo que mucho, muchas cosas.

Investigadora 1: Que usted diga qué bueno que nos escuchen más, que nos apoyen o que usted me dijo ahora que vaya y las salude y esté pendiente de ustedes.

Participante: Pues ella cuando ella llega y buenos días ¿cómo están? pero si lo que le digo siempre no hace falta, así como esas charlitas, así como como... como... aquí hubo una una época cuando estaba doña Cecilia.

Investigadora 1: Si.

Participante: ¿la conoce?

Investigadora 1: No, la he oído, la he escuchado.

Participante: Y ella de pronto se acaba por allá cada seis meses así un día sábado y reunía a todo el personal de apoyo para que fueran con sus hijos, sobrinitos bueno así las que no tienen hijos así y hacían una actividad, un almuerzo, juegos, rifas, algo así entonces eso lo motiva mucho a uno.

Investigadora 1: Que bueno, bueno aquí en Aspaen hablamos mucho del trabajo bien hecho, ¿si lo ha oído?

Participante: La obra bien hecha.

Investigadora 1: La obra bien hecha, ¿qué entiende usted, que es para usted la obra bien hecha?

Participante: Hacer mi trabajo bien, hacerlo y terminarlo, o sea si yo voy a limpiar esta oficina no es que voy a correr los asientos barrí, trapeé y me voy a otro lado, no, yo llegué, barro, trapeo limpio y esto y que todo quede organizado, así se haga una sola oficina pero que me quede bien hecha

Investigadora 1: ¿por qué crees importante que todas las personas de Tayana entiendan eso del trabajo bien hecho? ¿Por qué es importante?

Participante: Es muy importante para todo el personal tanto las profesoras y el personal de apoyo de que todo esté en orden, empezando por los papás que llega alguien pues llama la atención no, el orden, que esté todo limpio.

Investigadora 1: ¿Cómo cree usted que es un directivo que hace el trabajo bien hecho? Que usted diga bueno yo creo que un director eee hace su trabajo bien hecho cuando por ejemplo atiende bien las familias, cuando está pendiente de las personas, cuando... no sé ¿qué ejemplos me podría dar?

Participante: Atender bien a las familias, a los niños, al personal.

Investigadora 1: ¿Qué otra cosa se le ocurre?

Participante: Estar pendiente de que si todo está está bien, está en orden, porque si no está pendiente de eso entonces uno haría las cosas a su manera.

Investigadora 1: Usted cree o que ¿qué cosas hace Catalina que usted dice hace su trabajo bien hecho? o Catalina hace el trabajo bien hecho por qué ¿hace qué?

Participante: ¿Por qué hace qué?... atiende bien a las familias, mantiene muy pendiente aquí en su oficina y recibiendo sus entrevistas, atendiendo al personal, las quejas alguna alguna contrariedad que haya con alguna profesora o con alguien, ella está pendiente de todo eso, que le comuniquemos ¿no? lo que esté pasando.

Investigadora 1: Claro.

Participante: Entonces porque si ella no se está enterando de nada entonces ella ¿Cómo hace para ayudarnos?

Investigadora 1: ¿Cree usted que en la toma de decisiones hay prudencia? o sea ¿en Tayana son prudentes para la toma decisiones?

Participante: Si.

Investigadora 1: ¿Por qué cree eso?

Participante: Porque prudencia en las cosas ¿es decís?

Investigadora 1: Prudencia la podemos definir cómo hacer las cosas o decir las cosas en el momento adecuado, de la forma correcta...

Participante: Decírselo a la persona que es.

Investigadora 1: Si, a la persona eee see le dicen a la persona que requiere que se entere y no a todo el mundo, ¿puede ser que en Tayana se hace eso así?

Participante: Si

Investigadora 1: ¿Cree usted que cuando se van a tomar decisiones se escucha al personal, se tiene en cuenta las opiniones del personal?

Participante: Pues a veces sí, a veces no, porque a veces de pronto o toman alguna decisión y uno en lo que pasa es que escucha pues así el run run pues de alguien pues así en el pasillo, pero no, uno no sabe exactamente qué es lo que pasa.

Investigadora 1: Usted ¿siente que en su área ustedes se sienten escuchados por Beatriz o por la directora que hayan tenido en el momento? ¿sienten que las tienen en cuenta?

Participante: (Silencio)

Investigadora 1: ¿Cómo cree que es la comunicación en Tayana? es clara, es oportuna es o por el contrario no, si es precisa, si es respetuosa ¿Cómo calificaría usted? Como dirías tu no, la comunicación en Tayana es así.

Participante: Pues a veces uno no se da cuenta de muchas cosas, por decir va haber una reunión, yo soy la encargada que cuando va haber una reunión me toca quedar alistando sillas, mesas y a veces cuando ya voy saliendo me dicen vea tal cosa que mañana tal cosa, entonces me quedo así porque yo no sabía me dijeron ya a última hora, entonces dependiendo lo que sea, el horario que yo tenga o me quedo para salir más tarde o tengo que madrugar mucho al otro día, entonces a veces si falta un poquitico de comunicación o como decirle a uno las cosas, pero pues no siempre, hay algunas ocasiones en que sí con tiempo, por decir esta semana toda la semana ha habido actividades y entonces ya sé que toda esta semana tengo que dejar alistado, esta semana si ha sido todo súper claro.

Investigadora 1: Entonces ¿Cómo cree usted que se puede mejorar la comunicación en esos momentos en que no le comunican oportunamente?

Participante: Por decir lo que va a haber, así como ellas hacen una planeación para todo el año o lo que va a haber en el mes, así que también nos la pasen a nosotros, porque a veces bueno ponen en la cartelera del comedor lo que va a haber, pero como uno anda como como a las carreras y entonces no sé no se detiene pues a a mirar y entonces de pronto ¡ve que hay tal cosa!, es que ay no, yo no sabía, en la cartelera está, pero realmente ninguna nos detuvimos a a mirar la cartelera

Investigadora 1: Entonces también podríamos decir que o sea ustedes tienen que preocuparse, no solo que se les comunique sino también preocupación de ustedes.

Participante: También sí, porque cuando ellas están viendo la cartelera, entonces a ver qué fue lo que colocaron, a veces yo sí me siento así de pronto a ver que pusieron aquí entonces cuando veo le digo a mis compañeras de la cocina, vea tal día va a haber tal, porque de pronto me detuve y mire, llego y le digo ¿usted sabe qué tal día hay tal cosa? y me dice no, le digo ahí en la cartelera colocaron, de pronto lo aplazan entonces ya llega el día y no nos han dicho y uno pregunta mañana hay tal cosa y dicen no, lo aplazaron o si, si la hay.

Investigadora 1: Y por último Olguita, ¿por qué cree importante que todos aquí sean coherentes? De esa coherencia que hablamos ahora de lo que yo digo, hago y pienso ¿Por qué cree que eso es importante?

Participante: Es importante por el orden, por los niños, por los papás y por nosotras mismas.

Investigadora 1: Bueno Olguita, yo le agradezco mucho, eso fue todo.

Participante: Bueno, muchísimas gracias.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #11

Fecha: 18 septiembre de 2019

Lugar: Aspaen Maternal y Preescolar Tayana

Participante: *Hortensia*

Antigüedad en la institución: 19 años

Funciones: Secretaría académica, recepcionista.

Investigadora: Una vez que firmamos lo que vamos a hacer entonces nosotros necesitamos que hacer la entrevista, cuéntame ¿cuál es tu formación académica?

Participante: Yo soy técnica profesional en administración de empresas.

Investigadora: Y cuánto llevan Tayana.

Participante: 18 19

Investigadora: Bueno entonces para usted ¿Qué es unidad ejemplos que me podrías dar?

Participante: Coherencia de vida es actuar bien, digamos aquí en mi colegio tenga mucho que ver con mi actuar fuera de la institución, o sea que haya coherencia en el comportamiento, pienso que uno debe ser que, si dice que en el colegio es una forma y en casa de otra, no, tiene que tener como un hilo algo que le da la coherencia o que le identifica uno como esa persona que describe.

Investigadora: Dame algunos ejemplos ¿Quién es tu jefe inmediato?

Participante: Me dicen que Norma María Quintero

Investigadora: ¿Qué ejemplos que usted observa en Norma que la hacen un modelo de unidad de vida, que inspira a otros? ¿Por qué muestra coherencia entre el pensar el decir y el hacer que ejemplo de coherencia tiene?

Participante: Varios, de pronto en su parte humana es coherente cuando habla con uno es coherente, cuando actúa y cuando hace cosas respecto a eso, por ejemplo, de llamar y le ayuda a él está pendiente y no solamente se refleja con los niños aquí sino con la familia o inclusive aparte de las familias con gente que se conoce .

Investigadora: Y algunos ejemplos que usted observa en Catalina Rueda como directora general que es un modelo de coherencia.

Participante: No, porque si a la directora ella pues en las cosas que dice y las hace y afronta, de pronto las cosas que dan coherencia en todo su pensar ¿no? porque entonces yo personalmente sólo a ella qué pasa y entonces eso no es bueno porque ella sabe lo que tiene que hacer, sabe lo que tiene que decir y y nos pone los ejemplos y empieza actuar si ella lo hace es coherente con lo que ella dice, vamos a hacer esto y esto ella no hace su equipo entonces así como que le dicen un poquito muy buenos sin.

Investigadora: ¿qué cree usted que Norma puede mejorar?

Participante: estaba diciendo a ella que ya escribí cuando se dice que no hay que pasar por encima ni sentir pero siempre hay que tener como unos lineamientos o cómo marcar un poquito diferencias, entonces ella es como ya fue profesora ella es muy amable con todas las profesoras, pero llega un momento que las profesoras es algo personal pienso que no la respetan porque se están pasando como por la faja de que ella es jefe y la tratan igual y es más si no le quiere no es caso yo no hago eso y no debe ser....

Investigadora: Bueno en relación al liderazgo y a la coherencia de vida ¿qué cree usted que puede fortalecer para ser una mejor líder, que puede mejorar Catalina?

Participante: Ellas es muy buena, pues a pesar de que cuando hay necesidad lo es entonces.

Investigadora: Bueno ¿Qué habilidades o cualidades o qué cosas buenas reconoce usted en Norma respecto al manejo del tiempo y logro de metas y el cumplimiento de plazos?

Participante: ¿qué le digo? pues habilidades tiene muchas, porque ella conoce lo que tiene que hacer y se desempeña muy bien.... pues de acuerdo a su agenda infortunadamente yo... yo soy la secretaria académica pero no me queda tiempo para ayudarle o sea yo... me ponen otras cosas y a ella la tengo olvidada, entonces de pronto hay premura en ella a veces con muchas cosas a ella se le pasan tiempos para entregar algunos informes a Bogotá que en este momento estamos trabajando en uno porque o yo no le ayudé o ella ya está en otra cosa con las profesoras, entonces de pronto sería como organizar mejor la agenda y sacar tiempo, desde que no tiene porque a veces le pasa... a trabajar eso más como organizar mejor su tiempo para llegar a cumplir las metas que le solicitan.

Investigadora: ¿Norma también tiene asignación académica?

Participante: Este año le dieron clase de religión, pero pues yo noto mucho es que llegan muchos profesores al puesto entonces yo creo que este año ya la carga se le va a mejorar porque está Catalina Castañeda que le asignaron ya escuela maternal entonces de pronto le va a dar más tiempo, es cuestión como de uno organizarse un poquito en eso.

Investigadora: Perfecto, ¿qué habilidades o qué cosas reconoce en Catalina como directora general en cuanto al manejo del tiempo, el logro de metas y el cumplimiento de plazos?

Participante: Yo creo que lo que yo le puedo decir es superficial, yo lo veo bien, yo veo que ella lo que se propone lo consigue, de hecho, entre los cambios que tenemos que son bastantes insiste mucho ¿no? cuando necesita algo ella le da y le da hasta que lo consigue.

Investigadora: ¿Cómo cree que Norma puede fortalecer su capacidad de gestión?

Participante: ¿Cómo podría? Yo veo qué preparación tiene, lo que le falta es organización ¿sí? Hacer una organización y hacer un seguimiento de metas y prometerse que lo va a hacer y que lo pueden lograr.

Investigadora: Y ¿Cómo cree que puede fortalecer Catalina su capacidad de gestión?

Participante: Siendo un poquito más fuerte y no meterle tanto corazón.

Investigadora: ¿cuáles cree usted que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro del ambiente laboral de Tayana?

Participante: Creo que estamos fallando en eso un poquito, no sé si es vital que el personal se entere todas las cosas que pasan, pero yo pienso que a nivel de pronto administrativo o las que tenemos contacto con padres de familia si deberían por lo menos por medio una circular o someramente en contarnos que se está pasando, a mí me pasa que me llega la gente y yo a veces no sé ni qué contestar ni qué decir me toca empezar a buscar porque quedamos así... entonces eso como pasar un informe y decir vamos a hacer eso y lo otro, no que uno pues se tenga que meter de lleno pero sí que le cuenten más o menos para poder orientar.

Investigadora: Pero entonces... a ver, los elementos serían una pues que les comuniquen a ustedes.

Participante: Exacto, ya sea mediante una circular o algo... algo lo que atañe con padres de familia para que cuando nos pregunten nosotros sepamos qué decir, decir mire se está haciendo esto, lo hace doña Catalina, por ejemplo, las clases extracurriculares encargaron a las profesoras que hacen extracurriculares entonces llaman los papas vea que cuando empieza, entonces me fui, cogí la circular la tengo aquí entonces yo ya sé cuándo es y cuáles son los costos y todo, pero a veces llegan y le preguntan a otra persona y se queda sin saber, entonces yo pienso que uno tiene que ser

más diligente y estar pendiente de todo para poder orientar sin necesidad pues de... que la gente se dé cuenta qué uno sabe.

Investigadora: ¿Qué elementos considera usted caracteriza la comunicación con Norma? ¿Cómo caracterizaría o cómo calificaría su comunicación con Norma?

Participante: ¿Doy un puntaje o...?

Investigadora: No, no, no, no, contadito, no, contado, o sea es buena, es mala, es regular claro, asertiva, oportuna, no sé lo que me quiera contar.

Participante: Yo pienso que tenemos que mejorar porque de hecho como yo le contaba, yo con ella por las otras ocupaciones que tengo descuidado mucho el trabajo que tengo que hacer con ella, pero igual si ella me pasará con antelación oiga es que tenemos que hacer esto y lo otro entonces yo estaría más pendiente, ahora tenemos que contestar algo y ella lo tenía y me dijo mira ya tengo mucho tiempo que me mandaron eso y no lo he contestado, ayúdame, entonces si de pronto organizáramos como la agenda con ella y de hecho estamos en eso ¿no? organizarla y decir vamos a hacer eso entonces nos comunicamos mucho mejor.

Investigadora: Describa ¿Qué elementos considera que caracteriza la comunicación con Catalina?

Participante: ¿Comunicación con todos o pues...?

Investigadora: Si, en general.

Participante: Pues bien, ella hace sus reuniones, ella hace reuniones si tiene necesidad, comunica a través del chat y está pendiente también de todas y yo pienso que tenemos buena comunicación con ella a pesar de que por el estudio ella se tiene que ausentar muchas veces y eso de pronto ha influido en que... en que se note pues que no está y que haya necesidad de pronto a veces de indagar los papás que paso o las mismas profesoras se preguntan ¿bueno y Catalina qué? Entonces pienso que ya va a terminar y ya va a ser más constante.

Investigadora: Perfecto, desde su perspectiva ¿cómo cree que puede Norma fortalecer sus habilidades comunicativas? ¿Cómo piensa usted que Norma puede comunicarse mejor?

Participante: No se me ocurre...

Investigadora: Que usted diga vea si norma hiciera esto o manejara las cosas así podría haber una mejor comunicación con ella o de ella hacia el resto de gente.

Participante: Yo pienso que la educación... la comunicación la tiene de pronto es que hay es como que pulirla más bien, porque ella se comunica y pienso que bien con todas las personas que llegan, pero sería como... como... como pulir la comunicación como ser menos jocosa y ponerle como más ¿Cómo se dice? no seriedad, no porque... sería más formalidad por el mismo hecho de que como son las profesoras y ella fue profesor entonces por eso es que la comunicación con ellas es así, yo no sé si valga en este momento decirlo pero lo que yo dije ahora y es que ella tenga o siente como... como una distancia entre profesores y ella.

Investigadora: Perfecto, y la misma pregunta para Catalina, desde su perspectiva ¿Cómo cree que Catalina puede fortalecer sus habilidades comunicativas?

Participante: ¿Fortalecerla? No, es que ella les llega a todas, ella es de las que llega saluda, pregunta cómo esta y si esta como así... o sea ella nos conoce a todas, entonces no, yo creo que ya están bien.

Investigadora: ¿No hay algo como que ustedes digan?... para una buena comunicación con Catalina que bueno tal cosa.

Participante: No veo nada más, porque en el momento uno necesita doña Catalina me regala un minuto y listo, que mantiene ocupadita, sí, pero igual ella es pendiente, si es comunicación con nosotros ahí está.

Investigadora: ¿Cómo considera usted que Norma toma decisiones o les ayuda a tomar a otros decisiones difíciles o importantes en bien de la comunidad educativa?

Participante: Norma es justa, es fuerte, entonces Norma toma decisiones a mi me parece bien, a veces es dura, pero en ese caso hay que hacerlo, porque uno pues cuando ella... cuando va a tomar decisiones estoy hablando, no, porque

ella... es más me lo ha manifestado y dice nos vamos a reunir y pienso esto, esto y esto y tengo que decirlo, entonces pienso que esa forma de ser ella es un apoyo para que se tenga en cuenta cuando se va a tomar una decisión.

Investigadora: Y ¿cómo considera usted que Catalina toma decisiones o ayuda a tomar decisiones difíciles o importantes a otros para el beneficio?

Participante: Doña Catalina yo creo que si... ¿estamos hablando del colegio no? no estamos hablando... todo es aquí.

Investigadora: Si.

Participante: Ella yo creo que Doña Catalina lo piensa mucho, porque así debe ser ¿no? uno tiene que mirar mucho antes de tomar una decisión fuerte y yo sé que a ella le duele, cuando es así a ella le duele porque por eso le digo ella es muy buena, entonces ella por eso en ocasiones pasan cosas por ella a veces pasa, pero cuando hay que tomarlas se toman, de hecho, ya hemos visto algunos casos aquí.

Investigadora: ¿Cómo podría fortalecer Norma su capacidad para tomar decisiones?

Participante: Decirle que las piense mal, no, no me parece, porque a mí Norma me parece muy centrada en lo que dice y en las decisiones, entonces... no, yo la veo a ella bien.

Investigadora: Y ¿Cómo cree que puede Catalina fortalecer su capacidad para tomar decisiones?

Participante: Ella lo hace bien, a pesar de que ella es la directora y ella toma sus decisiones porque ya se han visto, o sea o sea aquí hay muchas cosas que ha pasado que ella toma sus decisiones y lo hace bien, entonces vamos a lo mismo respecto algunas cositas que pasan y todo yo decía como que no sea tan buena, porque así no... uno tiene que mirar todo y yo sé que ella sabe y ya nos conoce a todas como somos.

Investigadora: ¿Cómo cree usted que Norma ayuda a motivar a sus colaboradores en su crecimiento personal, profesional y espiritual?

Participante: Nosotros antes teníamos algo que se llamaban acuerdos que no se volvieron a hacer, pero quedamos con esa formación de los acuerdos, de los despachos, de todo eso y ella habla con sus profesoras, inclusive no sólo con las profesoras, conmigo, con el personal de apoyo y tiene muchas bases para colaborar y orientarnos, entonces a pesar de que uno la ve fuerte y que la vea así, no, usted habla con ella y Norma en su forma de ser es justa y le dice a uno las cosas como deben ser.

Investigadora: ¿Cómo cree usted que la directora general Catalina ayuda a motivar a otros en su crecimiento personal, profesional y espiritual?

Participante: Igual, por medio del diálogo ella a nosotros nos orienta y es más cuando uno necesita algo o uno pide un consejo uno viene sin problema y le cuenta Doña Catalina esto y esto ¿Qué hago? Y ella está ahí.

Investigadora: Perfecto, ¿cómo cree que Norma puede mejorar su capacidad de motivar a otros?

Participante: No sé, porque ella inclusive es de las que motiva a hacer actividades y ella se mete a hacerlas con ellas, ella les manda actividades a las profesoras y busca para que las profesoras hagan y ella hasta veces me dice mira me dan ganas de irme a dar las clases para que ellas aprendan, para que vean que uno tiene que estar en todo y es una forma y les dice, entonces ya si ella no pone la motivación que ella tiene diferente, pero ellas si las alienta que hagan muchas cosas.

Investigadora: Y ¿cómo puede fortalecer Catalina esa capacidad para motivar a otros?

Participante: No sé, de pronto estando más presente en todo.

Investigadora: En Aspaen hablan mucho del trabajo bien hecho, de la obra bien hecha ¿qué entiende por eso?

Participante: Pues si empieza se termina y hay que hacerlo bien, no importa qué te demores, pero sí.

Investigadora: Y ¿Por qué considera que es importante tener en cuenta ese lema del trabajo bien hecho en la institución?

Participante: Se está perdiendo, porque bueno esas son las características que nosotros tenemos como empleados y además eso nos ayuda a formarnos, entonces nosotros siempre decíamos el trabajo bien hecho y por medio del trabajo te santificas, entonces siempre fue el lema es más cuando yo ingrese aquí me llamaba la atención, pero igual haga las cosas bien aun cuando se demore un poquito, pero hágalas y terminelas, es la... y pienso que debe hacerse y hay que hacer mucho énfasis e hincapié en eso con el personal que tenemos.

Investigadora: Y ¿por qué cree que se está perdiendo eso?

Participante: Porque no se hace seguimiento o porque las... el nuevo personal no se le ha inculcado eso, o sea como el valor, cuando yo ingrese eso es lo que me gustó, o sea la formación que nos daban y cómo nos enseñaban, las cosas pequeñitas son las que más valen ¿sí? el trabajo bien hecho, la limpieza, todo, hora llegan las niñas pero no hay quien se les trabaje todo eso que se acabó y uno les dice el trabajo bien hecho, si el trabajo bien hecho listo, pero va a ver y de pronto no esta tan bien hecho o lo hacen pero no con buen modo con esa cosa que a uno le enseñaron de hacerlo, terminarlo y hacerlo bien.

Investigadora: ¿Cómo es un directivo o cómo definiría a un directivo que hace su trabajo bien hecho?

Participante: Humano, responsable, estudioso, de pronto intelectual, colaborador... eee ¿cómo se dice? Proactivo, eee sensible, como doña Catalina, pero ella se pasa, es que ella es muy buena yo siempre lo he dicho, entonces yo pienso que debe ser así.

Investigadora: ¿Qué características reconoce, que características del trabajo bien hecho reconoce en Catalina?

Participante: Muchas.

Investigadora: ¿Cómo cuáles? Por ejemplo...

Participante: A ver, la perseverancia o esa ella piensa, ella quiere y lo logra, entonces ella como que se lo sueña voy a hacer esto y esto y viene acá y empieza a buscar y a mirar y lo consigue, esa es para mí fundamental en ella, a mí me gusta cuando ella llega y saluda y o sea porque transmite como mucha energía y con una sonrisa y siempre, siempre está bien, entonces eso hace parte también de que hace las cosas bien, o sea transmitirle a uno, lo que yo le decía ella yo soy a mí se me ve cuando no me gusta, a mí se me ve cuando no... en cambio a ella no, ella se sonríe apena y uno queda... pero bueno, eso hace parte de su trabajo bien hecho el no demostrar nada, sino seguir bien, entonces eso para mí es importante, como el carisma, como la serenidad.

Investigadora: Dime algunos ejemplos de ¿cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones?

Participante: En la toma de decisiones.

Investigadora: En general.

Participante: Si.

Investigadora: O sea si hay prudencia o de pronto no ¿Cómo se evidencia eso?

Participante: Yo creo que, si hay mucha prudencia, se evidencia por la serenidad de pronto un llamado ¿qué ha pasado? a veces uno ve caras y así y todo, pero pues no, no reflejan, siempre hay tranquilidad, hay ese formalismo, entonces pienso que si hay mucha prudencia.

Investigadora: Y algunos ejemplos de ¿Cómo se evidencia la escucha a los demás, a sus diferentes perspectivas en la toma de decisiones? ¿se toma en cuenta a las personas, se toma en cuentas esas diferentes opiniones o perspectivas? No opiniones personales sino perspectivas.

Participante: A ver, yo pienso que nos escuchan, que se tengan en cuenta no sé, pero yo pienso que cuando se va a tomar una decisión de pronto ya lo tienen madurada la decisión, se pregunta a los demás para mirar si de pronto es importante tener en cuenta eso para algo o si es viable cambiar la toma de decisión, entonces yo creo que si nos escuchan más no sé si lo tienen en cuenta.

Investigadora: ¿Cómo se vive al interior de la institución la comunicación? Describa si esta comunicación es clara, precisa, asertiva, oportuna, respetuosa.

Participante: Cuando hablamos de comunicación ¿estamos hablando de comunicación para el trabajo o comunicación pues con los compañeros o en un tema laboral?

Investigadora: En general porque es que, a ver, esa comunicación laboral.

Participante: Se puede dividir ¿no?

Investigadora: Bueno, pues si quiere divídala ¿cómo es la comunicación laboral en tanto a lo formal? Y ¿Cómo es esa comunicación informal en cuanto a las relaciones?

Participante: Exacto.

Investigadora: Bueno, cuénteme.

Participante: Desde mi punto de vista ¿no? entonces hablemos de la comunicación laboral ¿cierto? Conmigo... yo hablo con todas, pero pienso que no hay claridad, no hay claridad porque muchas ocasiones uno no sabe ni qué va a hacer, o sea yo tengo tanto que yo no sé cuál que hago primero ¿sí? yo trato de organizar mi trabajo, empiezo y digo voy a terminar esto y hasta que no termine esto no hago lo otro y llama otra que haga esto, entonces allí yo no tengo mucha claridad en cuanto a esa comunicación.

Investigadora: Pero ¿claridad en lo que hay que hacer?

Participante: En lo que hay que hacer, claro, sí, la comunicación no es asertiva, hay que mejorarla, también tenemos dificultades lo que le comentaba ahora cuando se toman decisiones o cuando se decida algo que nos informaran, porque pido un poquito para poder... porque es que yo atiendo teléfono y llega gente y me pregunta y regularmente siempre los papás llegan y me buscan a mí ¿cierto? Entonces yo tengo que saber y no déjeme y yo le averiguo y le pego una llamadita y yo empiezo así, a veces llamo a la persona y me dice no sé vamos a ver entonces llego hasta ahí y entonces no terminó mi comunicación con los papás, después los papas me dicen no me llamaste, entonces qué vergüenza, que vergüenza tan grande estuve averiguando y todo pero se me paso, entonces a mí gusta que cuando uno empieza pues seguir y llevar hasta... a la comunicación exacta, a veces cuando yo llego a las personas no me la dan por qué no pueden tomarla o porque tiene que ir con otro entonces se queda así, ya la comunicación a nivel de compañeros y todo sí la interacción pues bien, gracias a Dios yo con todas estoy bien y como siempre les digo estoy para servirles, entonces ahí.

Investigadora: No hay ningún problema de comunicación.

Participante: Conmigo no, no entre las profesoras, usted sabe que cuando se traba se producen roces y cosas, sí, eso es normal, pero conmigo nunca y con las unas compañeras si una nota cositas, pero yo pienso que no es la mayor cosa.

Investigadora: En términos generales ¿cómo cree que se pueda mejorar o fortalecer la comunicación en Tayana?... esos dos tipos de comunicación.

Participante: Como le decía yo de pronto definiéndome mis funciones en el caso mío, por decirlo así ahora me dijeron que soy recepcionista, que soy secretaria académica, pero yo sigo con otra cantidad de cosas, entonces igual yo hago mi trabajo y estoy acá con gusto, me gusta lo que hago, entonces sería eso ¿no? como en el caso mío definirme mis funciones, otra sería de pronto que cuando tú tomas... lo que te decía anteriormente que cuando se toma una decisión respecto a algo que se va a hacer que nos informarán para nosotros saber que se va a hacer y tener pues una respuesta clara para cuando me pregunten y respecto a las compañeras no sé, todos estamos bien a pesar de que si se hacen charlas y se hace motivaciones cosas así para que todo este mejorando.

Investigadora: Por último, Elsa para terminar ¿Por qué cree que es importante que cada persona viva, aquí en Tayana, viva la coherencia de vida?

Participante: Es importantísimo porque nosotros tenemos que identificarnos siempre, o sea que nos conozcan cómo somos aquí y en cualquier parte, entonces si usted no tiene coherencia con lo que es aquí y con lo que es en su casa entonces va a estar como digo yo ¿no? como... como en choque o como loco porque imagínese yo aquí haciendo una cosa y salgo a la calle otra y voy a un centro comercial y soy otra, es como... como incómodo, entonces para mí es vital, es vital y conocerse, pero no hay coherencia cuando no se conoce interiormente.

Investigadora: Bueno Hortensia, mil gracias.

Participante: Con mucho gusto.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación:

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL ETHOS DOCENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN PREESCOLAR Y MATERNAL TAYANA Y ASPAEN PREESCOLAR URAPANES

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #12

Fecha: 18 septiembre de 2019 – 12:32 pm

Lugar: *Aspaen preescolar y Maternal Tayana*

Participante: *Begonia*

Antigüedad en la institución: *24 años*

Funciones: *Coordinadora Académica*

Investigadora: Bueno, Begonia, una vez firmado ya el consentimiento informado, entonces vamos a dar inicio. Cuéntame, ¿cuál es tu formación académica?

Participante: Soy Licenciada en Administración Educativa

Investigadora: ¿Y qué cargo desempeñas en la institución?

Participante: Coordinadora Académica

Investigadora: ¿Cuánto tiempo llevas total? o sea, ¿cuánto llevas como coordinadora y cuánto llevas en Tayana?

Participante: De coordinadora, este es mi tercer año y en total, 24 años en Tayana.

Investigadora: Ah...no, toda una vida...

Bueno, ahora si entonces vamos a dar inicio a las preguntas...eh...bueno...primero, para ti ¿qué es unidad o coherencia de vida? Algunos ejemplos.

Participante: Coherencia...o sea, es lo que yo tengo por qué tiene que ser real con el día a día, o sea no puedo hacer una cosa aquí y pretender ser otra, pues porque creo que no hay coherencia y tiene que ver pues con la con la unidad, o sea, si una unidad es uno sólo, yo creo... Entonces yo no puedo tener dos cosas separadas, entonces yo creo que eso es ser... como la coherencia, la unidad, pienso que están como relacionados...entre sí...lo mismo, no sé...

Investigadora: Un ejemplo concreto...yo soy coherente cuando...tal cosa...

Participante: Yo soy coherente cuando...por ejemplo como en mi organización laboral, entonces yo digo; sí, yo soy muy organizada en mi casa con tales y tales cosas, o tengo horarios puntuales para estudiar, para trabajar... y aquí vengo y no hago eso, no tengo como un plan de trabajo...yo pienso que tiene que ver con eso...sí, ella mantiene diciendo que es súper organizada, pero eso no se está reflejando en su trabajo, eso es algo como muy...

Investigadora: ¿Quién es tu jefe inmediato?

Participante: Catalina Rueda

Investigadora: Ah...bueno, entonces yo aquí, a todas les he hecho la misma pregunta, tanto para su jefe inmediato, como para Catalina como Directora General, entonces voy a hacer una sola pregunta, pues porque es para la misma

persona...Describe ejemplos en los que observas que Catalina es un modelo de unidad de vida, que inspire a otros mostrando coherencia entre el pensar, el decir y el hacer.

Participante: ¿Con ejemplos?

Investigadora: Sí.

Participante: Bueno, primero que todo me parece que es una persona muy humana, y eso se refleja pues en el trato con las personas, en el escuchar siempre a su personal, o sea, eso me parece vital. Eh... hay algo que también tiene que es...se ve muy cercana a uno, no la ves como el jefe pues... me parece que da como esa apertura, a que todo el mundo le pueda expresar y contarle sus cosas y es muy abierta, eso... eso me parece que es muy, muy bueno en su quehacer, su quehacer como directora... pues es una carga súper grande...mmm, dentro de todo lo posible yo creo que trata de resolver sus cosas en el día a día, porque yo sé que son demasiadas, el hecho de yo ya estar como en esa parte administrativa, me doy cuenta que son demasiadas cosas las que tiene que resolver una directora, y que se tiene que multiplicar para llegarle a todo el mundo. Hay momentos en los que, pues es un poco difícil, pues por todas sus agendas y por todas las cosas que tiene que cumplir dentro de Tayana, por fuera, en Aspaen, en Bogotá; bueno, mil cosas, pero siento que tiene la apertura de poderle llegar a todo el mundo. A veces lo hace puntual, a veces que es imposible, pero trata de que alguien le ayude como a gestionar esas cosas que son inmediatas, que se tienen que resolver, entonces, me parece que ella es una persona muy abierta para poderle decir todo...tiene momentos obviamente, normales dentro del ser humano, como tal; que como que a veces uno dice, uy, no...hoy no le podemos hablar porque está como en otro cuento...yo creo que la acumulación de tantas cosas y a veces se siente como sola, yo creo... yo pienso que a veces le pasa eso...como que tengo tantas personas, pero que yo soy la que tengo que decidir, entonces no se suelta como a eso. Yo también siento que tengo una responsabilidad académica que son mis profes, pero siento que no tengo total libertad en tomar decisiones frente a... a veces hay cosas que yo prefiero, mejor dicho... siempre prefiero consultarle a ella, para que me ayude a decidir qué hago, porque sí yo la tomo, yo creo que de pronto no va no va a ser como lo correcto, entonces siempre pienso que debo decirle... pues yo creo que es más trabajo, pero... pero siento que es lo que debo hacer.

Investigadora: Bueno, y en un caso dado; digamos que Catalina no esté y que tengas que tomar una decisión...

Participante: Lo hago, lo hago; porque lo he hecho, o sea, han pasado situaciones puntuales, pues, Catalina es muy nueva en Tayana, yo soy más viejita... entonces llevo pues, como las experiencias del día a día y las actividades que se hacen, como que no se pueden hacer...o como que no... es que sí se va a hacer, entonces gestiono, por ejemplo con la parte administrativa, que es la que le tiene que decir a uno...y entonces... yo...no, mire; yo pienso que eso se debe hacer de tal y tal manera... me autoriza, dice; sí... por ejemplo las compras; me autorizas, sí, listo, dale, entonces, listo, ya lo demás yo lo hago con mis profesoras, entonces lo hago, si ella no está, se hace.

Investigadora: Bueno en relación al liderazgo y a la coherencia de vida, ¿qué crees que puede fortalecer Catalina, para ser una mejor líder...?

Participante: Bueno, no sé si ser tan humana...o sea, ser como tan...tan de corazón, tan de ponerle tanto corazón a esto, a veces pues, yo siento que el personal a veces abusa, como de eso... como que las decisiones o las cosas que ella a veces dice... entonces como que no... como es tan chévere...y como es tan humana y tan querida... como que puedo pasar por... entonces siento que eso no es tan sano, o yo no sé si es el personal, que se equivoca o como que traspasan esa barrera y no ponen el límite de decir; no es que es mi jefe y yo debo llegar hasta tal punto, yo digo no yo ya no, porque yo ya estoy muy viejita, yo ya esas esas cosas no las vivo, o sea, a mí jamás se me hubiera ocurrido pasar por encima de mi jefe...aquí, que suele pasar eso... entonces me parece que debe ser como más firme en eso y ella también me lo dice a mí, ¿no? que yo debo ser más firme en esas decisiones, entonces...

Investigadora: Cuando dices que ocurre que el personal pasa por encima...

Participante: No, pues es que yo siento que es como una falta de respeto... de por ejemplo; llegué tarde... o sea, como que no les interesa...llegué tarde y no pasa nada...pues sí tiene que pasar algo, porque es que es mi responsabilidad, es que tengo unas cosas que cumplir, de unos horarios...entonces como que yo siento que...sí, listo, llamó...pero como tan a menudo...o sea, uno no llega todos los días tarde...entonces esas cosas me parece que ya es...como que ya están pasando, así no le digan nada a ella ni nada, pero siento que están pasando por encima de su jefe.

Investigadora: ¿Qué habilidades reconoces en Catalina, en cuanto al manejo del tiempo, logro de metas, cumplimiento de plazos, calidad?

Participante: Mira, yo afortunadamente, he tenido pues, varias directoras...entonces, yo a ella le reconozco mucho, la capacidad que tiene para relacionarse y ser tan abierta a tantas personas...o sea, conoce demasiada gente... entonces eso le da la apertura a ella, de hacer muchas misiones por Tayana, y sé que lo ha hecho, o sea, lo que ha hecho ella, qué pena las comparaciones, pero en las otras direcciones no se notó eso como tan rápido, yo siento que ella lo ha hecho muy rápido, gestiona... no se queda pues, como que... ah...sí vamos a hacer tal proyecto y entonces... no, o sea, como que mueve, mueve la gente para que eso se haga una realidad y tiene que ser muy rápido. Los cambios que ha tenido físicamente Tayana, los cargos o las funciones que nos ha asignado a cada una, pienso que eso ha sido muy positivo para ella, y es por eso... o sea, porque tiene una manera de hablar, de llegarle a la gente... yo siento que eso es un plus para ella, la habilidad que tiene para organizarse en cuanto... niñas; vea...este cuadro no se va a ser así lo hacemos de tal manera, porque es que funciona de tal manera...y uno como que... vea, no lo había mirado así, entonces le da uno como más esa habilidad de poder hacerlo de otra manera, yo siento que ella es muy fuerte en eso...en el computador nos lleva a todas, ella es súper habilidosa para esas cosas...eh...pues yo no sé dentro de los informes y las cosas que tiene que presentar siempre, no sé cómo... pero yo siempre la veo todo el tiempo...no sé... (risas)

Investigadora: ¿Cómo crees que puede Catalina fortalecer su capacidad de gestión?

Participante: Bueno, mira, en este momento en Aspaen hay una revolución de todo...

Investigadora: En todas partes...

Participante: Entonces... pues yo no la veo como angustiada, yo la veo tranquila, la veo como asumiendo los roles, eh... yo no sé si ser más... más crítica...o sea, no sé...como que... ay, es que no sé cómo decirte... por ejemplo; voy a poner un ejemplo que me funciona como más...están los cambios de la planta física...

Investigadora: Si...

Participante: ...Hay que organizar el espacio para unas personas que vienen a trabajar acá de planta, entonces a la academia nos había dicho; mira, esta va a ser la oficina de ustedes, vamos a organizar las profesoras acá, estos van a ser los escritorios de ustedes...y bueno, entonces uno como que se ilusionó con eso, ah...bueno, listo sí, yo le cedo mi puesto, no hay ningún problema, cuando...oh, my God! no, que esta va ser la oficina de administrativo... ¿qué? ¿cómo así? No...que ustedes les van a hacer en tal lado...yo me sentí como que, no, o sea... como que no importara la parte académica, ¿sí? o sea, necesitamos organizarles a los de afuera, pero nosotros somos los que trabajamos acá todo el tiempo...entonces, no, oiga, un momento...yo ya había decidido que esta iba a ser la oficina para fulanita de tal, por qué no lo organizamos en otro espacio... yo estaba defendiendo muchos espacios aquí, porque aquí casi no hay, para hacer una reunión, una entrevista con unos papás, no hay casi espacios, entonces, yo estaba defendiendo una oficinita que hay aquí, para que no me la quitaran...yo dije; bueno, a la hora del té que se queden con esa oficina y que se meta administración ahí...que es una sola persona, puede trabajar ahí, pues que le pongan una puerta si necesita privacidad... pero bueno... me molesté, pero igual dije, yo ya tengo que esperar a que pase todo esto y tengo que aceptar...yo no soy la que tomo decisiones acá, pero sí, pienso que debió haber...

Investigadora: ¿Como más firmeza?

Participante: Yo no sé si es firmeza...o decisión...

Investigadora: ¿O respaldo...o...?

Participante: O decisión...o como que no, oiga...por qué los de afuera...pues sí, mire...yo trato de entender que todo, es que es para mejorar...de que hay unas cosas interesantes que van a pasar con Aspaen, pero siento que nos toca darle los puestos que nosotros tenemos... nuestros espacios de trabajo, siento que se los tenemos que dar a los de afuera...y entonces como nosotros que estamos aquí, no tenemos espacios, pero nosotros a nosotros si nos van a hacer...entonces, ¿si me entiendes? ¿Por qué no le hicieron a los otros? y que se acomodaran ellos... y que nos movieran a nosotros... o bueno, no sé... pero siento que hay...

Investigadora: ¿Generó incomodidad?

Participante: Yo no sé... (risas)

Investigadora: O sea, ¿les generó a ustedes; a academia, incomodidad?

Participante: A mí sí me generó, o sea, lo hablo personal, de hecho, yo no soy tan de tragar tanto, tan entero, entonces todo lo que sacaron de esa oficina, eso fueron y me lo embutieron, lo metieron allá...y yo; oiga, pues sí, yo sé que hay un revolcón, entonces que tienen que trasladar, hay que organizar... pero ¿organizar su espacio y desorganizar el mío? Listo, acomódenlo allí, pero acomódenlo bien...no me quiten...no me hagan estorbo, es lo que yo les dije...entonces, cuando la otra persona ya me vió así, como que estaba medio molesta, no, Norma, mira, te vamos a hacer... y yo, no, mira, yo sé...yo entiendo todo lo que está pasando, pero siento que en ese momento la academia no les importa, eso sentí yo ayer y de hecho lo manifesté inmediatamente, pues, a Doña Catalina no se lo he dicho porque ella no estaba, pero a mí me cuesta quedarme con esas cosas y me duele pues que nos vayan a...pues como que pasen...yo decía; no, pero por qué así...son los que vienen, son los otros que vienen a trabajar... que se acomoden en otro lugar, o que construyan pues si van a construir, y hagan ellos para ellos...pero ya, paso la página y trato de asimilarlo...

Investigadora: Muy bien. ¿Cuáles crees que son los elementos más importantes para una buena comunicación dentro del ambiente laboral?

Participante: ¡Ay, Dios mío! Esa comunicación es bien compleja acá, o sea, yo no sé si estas paredes tienen oídos, o yo no sé...pero se filtra muy fácil la comunicación y se da para mal interpretar o entender lo que no es o llegar a cosas que realmente no están pasando, entonces...¿teléfonos?...¿hablar por teléfono?...pero sí, aquí la comunicación no es tan asertiva, o sea, llega un momento en que uno como que no me enteré...yo por ejemplo, personal; trato de copiar todo en mi agenda, porque es como la manera más rápida, si lo hago en el computador me voy a demorar más...yo hago como en la agenda y trató de cómo ponerle resaltador para las cosas que tengo que comunicar, pero si hay cosas que se le quedan a uno, como que no, como que no llegan, o no sé si es que hay que enviar o poner una cartelera, como la comunicación de la semana, o visual, o no sé...hay... hay algo que es muy bueno, la tecnología, el whatsapp, o sea ahorita te ayuda muchísimo, entonces te enteras como de primera mano, pero hay cosas que no se debe enterar todo el mundo, entonces uno dice; no, esto no puedo publicar acá...¿será que se lo mando al personal? No, qué pena...entonces hay cosas como que uno...no sé, si eso sea la herramienta o sea el modelo a trabajar...

Investigadora: Uhum... ¿Cómo caracterizas o calificas la comunicación con Catalina?

Participante: ¿Califico...?

Investigadora: Pues...pero no en números. Si no, qué la caracteriza, ¿cómo es la comunicación?

Participante: Pues ella es muy...tiene buen humor, se ve que es muy analítica, tiene esa capacidad de hacer un buen análisis, en situaciones o momentos importantes...eh...tranquila, eso que es muy abierta para todo, lo que le dije ahora...para comunicarle, preguntarle cosas, es súper abierta, no se escandaliza pues con cosas que uno...ay, no, esto nunca lo había oído en mi planeta, pero pues como...como que sí, de pronto nunca lo habrá oído, pero como que no se escandaliza, yo creo que va más allá...yo creo que eso lo tengo que investigar o tengo que preguntar en dónde está... entonces siento que es una persona que analiza muy bien cada cosa que uno le cuenta... falta un momento; es el abordar...por ejemplo, hay situaciones importantes que hay que trabajar con las profesoras, entonces, ay sí... tengo que trabajar hablar con fulanita y como que lo deja pasar, y yo siento que eso daña la comunicación entre...

Investigadora: Ah, bueno, yo...ahí de pronto está lo que...la siguiente pregunta, que es: ¿Cómo puede fortalecer sus habilidades comunicativas Catalina?

Participante: Mmmm, ya...entonces, mmm...es que mira, manejar la agenda de una rectora (risas) es bien compleja...yo sé que no es tan fácil tener tantas cosas por hacer... y de pronto darle como esos espacios; espacios que son de ahora, o sea, no dejar pasar más, ¡es ya! bueno, listo tengo 10 minutos o tengo 20 minutos, le podemos dedicar a esa persona que sé que lo necesita o que hay que trabajar con ella cosas con calma. Pero realmente es difícil conocer la agenda de trabajo, o sea, yo sé que tiene muchas cosas por hacer, bien... dentro de sus posibilidades lo hace, pero si por ejemplo el contacto más con las profesoras es importante; o sea, de atenderlas en el momento que ellas lo requieran... cuando yo manifiesto algo es porque está pasando algo y yo sé que lo tienen que tomar... yo no soy la experta en llegarles a ellas, o con tema es muy específicos de formación... o de la parte familiar o de la parte del noviazgo, ¿sí me entiendes? esas cosas yo siento que no soy la persona indicada, entonces si me doy cuenta de algo, yo inmediatamente se lo comunico, pues para que ella lo aborde, pero a veces no se llega, o sea, quedó ahí, hasta ahí llegó la comunicación, porque no se ha llegado a hacerlo, a ejecutarlo... o sea, el espacio es muy poco, es muy poco...además cada rato tiene que ir a Bogotá, se tiene que poner al día en su estudio... y otras cosas que son puntuales,

por ejemplo ahora; reunión en Juanambú, reunión en Entrevalles, reunión en Tacurí; o sea, yo creo que la vamos a tener más tiempo por fuera que acá, yo no sé si esperemos a que pase esto y mejore o empeore... (risas)

Investigadora: Noo, que mejore, que mejore.

Participante: Que mejore.

Investigadora: Bueno... ¿cómo consideras que Catalina toma decisiones o le ayuda a tomar a otros decisiones importantes o difíciles? En beneficio de la comunidad educativa y de la institución.

Participante: Pues como te dije ahorita, ella es una persona muy analítica, o sea, ella trata como llegar a todos los filtros, para poder llegar a encontrar una buena respuesta a esa situación o a eso que está pasando, entonces, agota todo, agota todo, antes de...y siempre esa persona, o sea, cuando vienen las familias o están inconformes por X o Y situación, ella; no, listo, yo la llamo... es muy abierta para llamar a los papás...o sea, mira, me gustaría hablar contigo, ta ta ta, los invito a un desayuno, los invito a un almuerzo, o sea, ella gestiona rápido eso con las familias que tienen alguna situación particular...y siento que no...como a uno a veces le da como miedito afrontar como esas situaciones...y yo siento que a ella no le da miedo....(risas) ella llama inmediatamente, busca, soluciona y ya cuando uno los ve aquí, uno dice; uy Dios Mío, llegó fulanita de tal, pero o sea, salen tranquilos...yo no sé ella tiene (risas) una aureola así grande, que la cubre todo el tiempo y la gente se ve contenta, o sea, uno como que tiene más miedo de otra cosa, pero cuando salen, salen; bien, se ven bien...yo siento que ella es súper sabia para llegarle a esas familias, entonces tiene yo creo que toda la experiencia.

Investigadora: ¿Cómo o qué podría fortalecer Catalina en su capacidad para tomar decisiones? ¿Qué podría fortalecer o cómo lo podría fortalecer? ¿Cómo puede mejorar la toma de decisiones en eso?

Participante: Es que yo creo que eso tiene que ver con la personalidad (risas), entonces, yo creo que...no, pero ella si toma decisiones, lo que pasa es que...siento que a veces debería defendernos más a nosotras (risas) tiene muy...

Investigadora: A nosotras es... ¿quiénes?

Participante: Las de acá, o sea, tiene muy en cuenta lo que opinan los demás o sea los de afuera, estoy hablando de Aspaen, por ejemplo en ese caso ya sería Entrevalles, Juanambú, Tacurí... o sea, siento que se apoya mucho en ellos para tomar una decisión, o sea; siento que eso es prioridad, entonces como que en ese momento nosotras no estamos siendo, como escuchadas... o sea, los de aquí, estoy hablando de la planta de acá. No veo los espacios en que estamos siendo escuchadas, por todo lo que está pasando ahora...en este momento están en función de Aspaen Cali y no en el personal, no han llegado a nosotros a preguntarnos; cómo se sienten, cómo creen...o qué creen que puede pasar ahora, o qué creen que son los mejores espacios para trabajar de las nuevas personas, o sea, yo sé que eso tenemos que hacer, pero no se ha dedicado como a preguntarnos, pues, qué sentimos nosotras... y yo creo que también falta, con lo de las cartas descriptivas pues, como que teníamos unos encargos y ya ahora es como; será que sí voy a seguir haciendo lo mismo, será que voy a trabajar, será que sí le voy a ayudar a fulanita, será que... siento que esa parte es importante...

Investigadora: Esa claridad...

Participante: ...O sea, con todo esto como que no tenemos claridad como que a quién nos remitimos ahora, bueno... ¿a quién llamamos?, ¿a quién le preguntamos? básico, por ejemplo ahora...los miércoles hay un refrigerio en la tarde, que es un helado, listo, antes estaba Ana Juliana que era la nos decía; pidan el helado, ahora...mira, que hay que pedir un helado, ¿a quién le pedimos? Y yo; hmmm...no sabemos a quién se lo tenemos que pedir, porque no tenemos claridad, como en las nuevas funciones de cada uno...dijeron; academia no lo vamos a tocar, pero si nos están tocando, o sea, nos están tocando todo el tiempo que pertenecemos a...estamos acá...

Investigadora: Bueno, ¿Cómo crees que Catalina motiva a sus colaboradores al crecimiento personal, profesional y espiritual?

Participante: Siempre, todo el tiempo, yo creo que; con su forma de ser, de hablarnos, de compartir los espacios con nosotras, es un modelo...por ejemplo, el hecho de estar estudiando, llevar la dirección de instituciones, hacer una maestría y estar queriendo hacer otras cosas, por ejemplo ahora que se va a meter a ser experto...yo digo; Dios mío...tiene 6 hijos, tiene esposo, o sea, todo el tiempo nos está dando ejemplo de que sí se puede, sí se puede, entonces eso es como lo del día a día, lo que vemos aquí, en lo poquito que vemos aquí y en su formación espiritual; es una persona que todos los días va a Misa, antes de venir a trabajar...que en serio uno dice; ¿y por qué yo no lo hago...? yo no llego a eso...Con su ejemplo, yo creo que con el día a día nos da, que sí se pueden hacer muchas cosas y que sí

debemos organizar como nuestros espacios, y yo veo que ella comparte con su esposo, comparte con sus hijos en el cine, o sea, yo digo; Dios mío a mí no me da la vida para tanto...

Investigadora: Bueno y... ¿cómo crees que puede fortalecer ella, aún más, esa capacidad para motivarlos a ustedes?

Participante: Y nos motiva todo el tiempo, o sea, gestiona, mira; métete a la página de yo no sé dónde, busca lo que quieres hacer... gestionamos con Fonsabana, gestionamos con la Universidad de la Sabana, cómo lo puedes hacer... lo estudias virtual, o sea, todo el tiempo nos está invitando a eso, o sea, todo el tiempo... nos pasa el folletico, mira; esto salió en tal lado, mira Norma, esto salió en tal sitio y está chévere para que lo hagan, cuántas quieren ir... o sea, siempre nos está motivando para que hagamos eso.

Investigadora: En Aspaen hablamos mucho del trabajo bien hecho, ¿qué entiendes por trabajo bien hecho?

Participante: Bien hecho... ¡la obra bien hecha! (risas) bien hecho; o sea, que quede bien hecho, que para mí esté bien hecho, pero que para los demás se vea bien hecho, o sea, no es solamente decir si voy hacer mi trabajo bien hecho, es iniciar la tarea, terminarla... eso es un trabajo bien hecho, que agrada a los demás, los demás se sientan cómodos con esa... con ese buen trabajo que hicieron los demás para que yo esté bien, por ejemplo; este cable no debería estar aquí, eso no es una obra bien hecha, porque llegó una visita muy importante y entonces deberíamos haberlos organizado de otra manera para que... eso no es una obra bien hecha... entonces, es sentir que yo puedo atender al otro y que se sienta tan pleno como de pronto me gustaría que yo me sintiera, yo siento que hay que cuidar absolutamente todo los detalles y que alguna persona me lo diga y yo diga; oh, sí, en esto fallé, pero yo creo que a la próxima no voy a faltar... entonces eso es para mí, todo encierra la obra bien hecha, sentirse bien, bien atendido, bien acogido, que no vaya a tener incomodidades para trabajar o para llegar, entonces, yo pienso que todo eso hace parte la obra bien hecha.

Investigadora: ¿Y por qué consideras que aquí en la institución es importante tener en cuenta ese trabajo bien hecho?

Participante: Pues mira, estamos recibiendo familias, estamos recibiendo niños, tenemos un grupo de personas que trabajan con nosotros y que están aprendiendo todo el tiempo del ejemplo que nosotros les demos... o sea, estamos en una institución, estamos formando personas, entonces somos ejemplo todo el tiempo para todo el mundo, para todas las personas que lleguen aquí, somos ejemplo, y de hecho los papás lo manifiestan, o sea... uno, pues uno se da muy duro diciendo que es que aquí falta y es que ta, ta ta... pero cuando una familia sale y dice; me encantó, me encantó yo no sé qué... el detalle de no sé qué, uno dice, verdad, no...

Investigadora: No todo es malo...

Participante: No todo es malo, o sea, hay muchas cosas positivas y de hecho en las encuestas lo hacen, o sea los papás vienen a visitarnos... y es que fui a tal sitio y tal... si, entonces, eso no se debe perder, eso no se debe perder y se debe trabajar todo el tiempo.

Investigadora: ¿Cómo describes o cómo crees que es un directivo que hace su trabajo bien hecho?

Participante: Pues, organizado, dando respuesta a las necesidades que tienen el día a día, gestor... Catalina todo el tiempo es gestora (risas) eh... muy humana, o sea; para mí eso es vital, mmm, yo me siento como si estuviera en mi casa, o sea, no es que venga a trabajar, si no que me siento en un ambiente grato y no siento como la presión del jefe o sea eso no siento... entonces eso me parece importante.

Investigadora: Bueno, aquí algo ya me dijiste; pero pregunto nuevamente ¿qué características del trabajo bien hecho reconoces en Catalina?

Participante: A ver... reconozco en ella... lo oportuno, o sea, lo oportuno que yo decía, por ejemplo cuando las familias están incómodas, llamar a la familia, atenderla, invitarlas a almorzar, a un desayuno, eso me parece que hace parte de cómo, de la obra bien hecha y de su trabajo, que tiene que ser inmediato... y siento que ella se preocupa mucho por las familias, nosotros necesitamos tener niños, y es prioridad tener a los papás contentos, tener a las familias contentas, si no, todo va a caer.

Investigadora: Dame algunos ejemplos de cómo se evidencia la prudencia en la toma de decisiones.

Participante: Mmm... yo no soy nada pru... no, mentiras, yo creo que no tengo tacto, porque... estoy trabajando mucho en eso... mmmm... por qué, porque eso tiene que nacer desde su casa o sea uno tiene que vivir eso es de su casa y si uno no lo ha vivido, le cuesta en el camino hacerlo... me han formado mucho en este Aspaen, en Tayana, he

tenido todo, o sea, yo digo que todo lo que soy ahora, soy gracias a Tayana y a las personas que me dieron la oportunidad de trabajar acá...eh... pero si hay momentos en que uno no es tan prudente, yo creo uno debe como que escribir lo malo y después leerlo a ver si realmente eso es lo que tengo que decirle a esa persona y creo que en lo personal me falta eso y yo siento que Doña Catalina sí, es muy prudente para decir las cosas. Yo digo; no, cómo no le dijo tal cosa...porque seguramente sí se lo dijo, pero, en otras palabras, pero ella es demasiado prudente (risas) aprenderé...muy bien...

Investigadora: Bueno, y ¿cómo crees que se evidencia la escucha a los demás, pues teniendo en cuenta, esas otras perspectivas en la toma de decisiones en Tayana?

Participante: Entonces, en este momento no se está haciendo la escucha objetiva, siento que falta que nos escuchen a nosotras, pero siempre... o sea, ella es muy abierta, entonces siempre está como disponible para uno contarle lo que uno siente en cualquier momento...yo siento que ella sí es una persona muy de escuchar a todo el mundo y...y, en cualquier momento, o sea, si no te puede atender en el instante, te dice; dame 2 minutos, 3 minutos, y te puedes acercar a ella y decirle lo que le vayas a decir.

Investigadora: ¿Cómo se vive al interior de la institución, la comunicación? En cuanto a la claridad, la precisión, la empatía, la asertividad, la oportunidad, el respeto... ¿cómo es esa comunicación?

Participante: Yo siento que hay momentos... no, hay muchos momentos en que la comunicación no es tan asertiva, mmm...se dice una cosa y yo no sé, si la gente lo interpreta de otra manera, lo cierto es que llega la información de otra manera, al que tenía que... a la fuente o al que tenía que llegar, llegó de otra manera...o le dicen a uno como qué; tal cosa me dijo Doña Catalina...y yo; ¿siii? Entonces como qué sí, ella me lo dijo... y yo; ah... bueno, listo, yo lo hago y después, como que vengo y le pregunto a ella; y dice: no, mira, yo no te mande razones con nadie...yo lo hago...si necesito decirte algo, lo digo con ustedes y no mando razones con nadie, de pronto lo sugerí o le hice la propuesta... pero lo toman como que si ella hubiese dicho esas cosas para que se hicieran, y yo; ¿cómo así?, ¿acabé de cambiar de puesto y ya me dijeron que me volviera a cambiar...? sí, ella me dijo que...yo digo; bueno, listo, yo hago, pero digo; a qué horas...si siento que hay mucho... como que cada uno asume, como que vienes a preguntar algo y como que ya es una decisión, ¿si me entiendes? O sea, que no es; no, te propongo o proponle a fulanita que se puede hacer tal cosa... no, como que ya lo dan por hecho de que ella ya dijo que sí, entonces a veces pasan...en esas situaciones pasa mucho con las profesoras y hay poca... poco acercamiento a hablar con cada uno, o sea, hay muy pocos espacios de que puedan ser; hablar las profesoras, de llegar a las profesoras, de escucharlas...

Investigadora: ¿Ustedes hacen aquí despachos?

Participante: Sí...por ejemplo, hay unas tareas, hay unas... o sea, se han repartido, unas hacen acuerdos, otras hacen despachos, y el año pasado yo creo que no se hicieron despachos...Cata no hizo despachos, entonces no hubo oportunidad de escuchar a las profesoras, bueno, ella sí hizo como que acuerdos (risas) pero si siento que si falta mucho, esos espacios de escuchar a cada una...siento que falta.

Investigadora: ¿Cómo podría entonces, mejorarse o fortalecerse la comunicación aquí en Tayana?

Participante: Pues en la medida en que uno pueda proporcionar esos espacios, de que ellas puedan hablar, o sea, en grupo es muy difícil, entonces uno dice... nadie va hablar, se van a quedar calladas...hay situaciones especiales, y no lo van a decir en un grupo, entonces yo siento que sí, los espacios individuales son importantes, como; mira hoy llegué 10 minutos temprano, me puedes regalar 5 y nos tomamos... al que le gusta el cafecito, un cafecito y te escucho... cómo te sientes, cómo vas con tu trabajo, cómo te has sentido con los niños, con las familias, o sea siento que eso si se debe hacer más a menudo.

Investigadora: Bueno, por último, ¿por qué crees que es importante que cada persona de Tayana viva esa coherencia de vida?

Participante: Pues como te decía ahora, o sea, si no soy coherente en lo que yo estoy diciendo...o sea, no voy a poder organizar a unas personas que están bajo mi cargo, bajo mi responsabilidad, de formar...o sea, siento que eso no va a ser una coherencia de vida para las... para el futuro, o sea, no voy, no voy a sembrar nada en esas personitas, entonces si yo soy coherente en mi organización, de ordenar mis cosas, de tener el detalle; pues mis niños tienen que ver eso, tienen que ver que yo soy puntual al llegar, que tengo que ser ordenada en mis cosas, tengo que cuidar mi presentación personal, si yo no estoy bien, mis niño no van... no van a tener ejemplo, o sea, yo soy ejemplo todo el tiempo para ellos y las familias escuchan mucho o ven mucho eso en nosotros...o sea, te ven alegres, no... me encantó

la energía que tienen, son súper queridas... pero si no hacemos eso, no va a haber una coherencia, o sea, para futuro, no vamos a reflejar eso para nuestros niños que son los que aprenden todo el tiempo de nosotras.

Investigadora: Perfecto Norma, eso es todo, muchísimas gracias.

Participante: Ay, a ti, ¡Dios mío!

(risas)