



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LOS  
EQUIPOS DE SUPERVISORES Y/O COORDINADORES DE UNA EMPRESA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR  
MERCEDES VICTORIA BONILLA DE FRANCO**

**ASESOR**

**MTRO. RICARDO ERNESTO PAZ**

**AGOSTO DE 2022**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**SAN SALVADOR, AGOSTO DE 2022**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR DR.  
LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtro. Ismael Alejandro Alens Salinas  
Presidente**

---

**Mtro. Rafael David Arévalo  
Primer Vocal**

---

**Mtro. Edwin Antonio Cornejo Flores  
Segundo Vocal**

---

**Mtro. Ricardo Ernesto Paz  
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Economía

Año: DOS MIL VEINTIDÓS

Mes: AGOSTO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciocho horas del día quince de agosto del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE SUPERVISORES Y/O COORDINADORES DE UNA EMPRESA" presentado por la: LICDA. MERCEDES VICTORIA BONILLA DE FRANCO, para optar al grado de MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: APROBAR

MTRO. ISMAEL ALEJANDRO ALENS SALINAS  
Presidente

MTRO. RAFAEL DAVID ARÉVALO  
1er. Vocal

MTRO. EDWIN ANTONIO CORNEJO FLORES  
2do. Vocal

LICDA. MERCEDES VICTORIA BONILLA DE FRANCO  
Sustentante

## **Dedicatorias**

El presente trabajo de graduación está dedicado a:

Mi madre, Juana Victoria, quien siempre ha creído en mí y siempre me ha apoyado incondicionalmente en todo momento, quien siempre hizo todo lo posible porque yo fuera una persona de bien a la sociedad.

A mi padre, Ángel Bonilla quien en paz descansa, ya que siempre me desafió a dar lo mejor de mí, y siempre me inculcó el valor y creer en que tengo la capacidad para afrontarme a cualquier adversidad que se me presente.

A mi esposo, Ronald Franco, quien siempre me ha alentado cuando sentía que ya no podía más, quien me ha acompañado incondicionalmente ante cualquier aventura que se me ocurra y brindado su apoyo tanto económico como emocional.

A mis amigos y compañeros de batalla, Jenny y Julio, por su apoyo incondicional y por abonar a mi vida, animándome siempre a buscar la excelencia en mi profesionalismo y preparación académica.

Finalmente, a mis pastores Oscar y Rosalba, quienes siempre tienen una palabra de ánimo y de aliento para seguir adelante, y no solo eso, sino que sé que puedo contar con ellos en todo momento y a quienes puedo llamar mi familia.

## **Agradecimientos**

Expreso mi más profundo agradecimiento a mis maestros en esta loable carrera de Maestría en Gerencia del Talento Humano, por compartir sus conocimientos y experiencias con el propósito de formarme profesionalmente e inculcarme el deseo de mejorar el funcionamiento del departamento de Talento Humano como debe ser.

Al Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES), por abrirme las puertas incondicionalmente para poder realizar esta investigación dentro de sus recintos académicos, aprecio y agradezco muchísimo la oportunidad de poder aprender de ustedes, y permitirme el privilegio de abonar un poco a su institución a través de esta investigación.

A mi Maestro y asesor en este trabajo de graduación, Mtro. Ricardo Ernesto Paz, quien siempre se ha mostrado dispuesto a apoyarme incondicionalmente, de quien he aprendido muchísimo en esta travesía de investigación y a quien debo mucha admiración y respeto por la calidad de persona que es él y su amada esposa.

Finalmente, pero no menos importante, a Dios todopoderoso, quien me dio el soplo de vida y la dicha de disfrutar la vida que me dio, gracias por Su fortaleza y ánimo espiritual.

## Resumen

El liderazgo es una característica que todo ser humano posee ya sea de manera consciente o inconsciente. Desde el momento de la concepción hasta el momento de volver a la tierra, cada persona ha hecho lo mejor posible por dirigir su vida, tomar decisiones, levantarse una y otra vez.

Con el paso de los años, mucha gente se da cuenta que es una característica natural en su personalidad, donde puede persuadir a otras personas a que le sigan y poder influir significativamente en sus vidas. Otras, en el camino han ido aprendiendo, por diferentes circunstancias, a descubrir habilidades y tenido la oportunidad de impulsar esas habilidades para sacar la mejor versión de ellos en cuanto a dirigir se respecta.

Las organizaciones están necesitando de gente comprometida, que disfrute trabajando en ellas y que estén dispuestas a seguirse preparando para mejorar sus habilidades como líderes que son.

El término líder como tal, no es muy utilizado en las compañías salvadoreñas, sin embargo, se reconoce, admira y respeta esta figura representada a través de diferentes títulos tales como: jefe, patrón, coordinador, supervisor, etc. Es importante que las organizaciones inviertan en sus líderes, para que estos puedan potenciar sus habilidades dentro de la institución y lograr con mayor satisfacción el cumplimiento de metas organizacionales.

En el presente trabajo de investigación, se identificaron algunas estrategias que pueden ser implementadas para contribuir al desarrollo y mejoramiento de las habilidades de liderazgo en los coordinadores del Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES), en sus tres sedes en El Salvador: San Salvador, San Miguel y Santa Ana.

**Palabras claves:** liderazgo, estrategias, competencia, mejora, persuasión, dirección, influencia, organización.

## **Abstract**

Leadership is a characteristic that every human being possesses either consciously or unconsciously. Since the moment of conception to the moment of returning to earth, each person has done their best to lead their life, make decisions, moving forward again and again.

Over the years, many people realize that leadership is a natural characteristic in their personality, where they can persuade other people to follow them and could significantly influence their lives. Others, along the way, have been learning, due to different circumstances, to discover skills and have had the opportunity to promote those skills to bring out the best version of themselves in terms of leading.

The organizations need committed people, who enjoy working with them and who are willing to continue preparing themselves to improve their skills as leaders that they are.

The term leader as such is not widely used in Salvadoran companies, however, this word is recognized, admired, and respected, represented through different titles such as: boss, coordinator, supervisor, etc. It is necessary to invest in their leaders, so that they can enhance their skills within the institution and achieve organizational goals with greater satisfaction.

In this research, some strategies were identified that can be implemented to contribute to the development and improvement of leadership skills in the coordinators of Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES), in its three branches in El Salvador: San Salvador, San Miguel and Santa Ana.

**Keywords:** leadership, strategies, competition, improvement, persuasion, direction, influence, organization.



## Tabla de contenido

Presentación .....	i
Introducción .....	ii
Capítulo 1: planteamiento del problema .....	13
1.1 Antecedentes de la institución .....	13
1.1.1 Historia Institucional .....	13
1.1.2 Filosofía Institucional.....	14
1.2 Antecedentes bibliográficos sobre el tema.....	16
1.3 Definición o planteamiento del problema .....	20
1.4 Objetivos .....	23
1.4.1 Objetivo general .....	23
1.4.2 Objetivos específicos .....	23
1.5 Justificación.....	23
1.6 Alcances y limitaciones del estudio.....	24
1.6.1 Alcances .....	24
1.6.2 Limitaciones.....	25
Capítulo 2: marco teórico .....	26
2.1 Contexto histórico.....	26
2.2 Estrategias de desarrollo para mejorar el liderazgo .....	28
2.2.1 Influencia .....	29
2.2.2 Motivación.....	31
2.2.3 Comunicación .....	33
2.2.4 Relaciones humanas.....	36
2.2.5 Administración del poder.....	38
2.2.6 Sistema de valores.....	39
Capítulo 3: metodología de la investigación .....	42
3.1 Método o enfoque metodológico.....	42
3.3 Participantes.....	43
3.4 Validación de instrumento .....	44
3.4 Estrategia de análisis de datos .....	44
Capítulo 4: análisis y discusión de los resultados.....	45
4.1 Descripción e interpretación de resultados de los coordinadores .....	45
4.1.1 Respuestas obtenidas de la rúbrica para coordinadores .....	75
4.2 Descripción e interpretación de resultados de los colaboradores .....	80

Pregunta 1: ¿De qué manera los coordinadores en IEPROES influyen en los colaboradores?	80
4.2.1 Respuestas obtenidas de la rúbrica para colaboradores	97
4.3 FODA de la situación actual de IEPROES	101
Capítulo 5: conclusiones, recomendaciones y propuesta de mejora	102
5.1 Conclusiones	102
5.2 Recomendaciones	103
5.2 Propuesta de mejora	104
5.2.1 Estrategia 1: Sistema de capacitaciones	104
5.2.2 Estrategia 2: Programar un seguimiento sistemático de todas las actividades de IEPROES	112
5.2.3 Estrategia 3: Potenciación de las fuerzas impulsoras para mantener la motivación laboral	114
5.2.4 Estrategia 4: Establecimiento de política de comunicación	118
5.2.5 Estrategia 5: Programa de convivios	119
5.2.6 Estrategia 6: Auto concientización de mantener el nivel de calidad	121
Referencias	123
Índice de tablas	126
Anexos, figuras y tablas	127
Anexo n° 1 validación de instrumento 1	127
Anexo n° 2 validación de instrumento 2	129
Anexo n° 3 validación de instrumento 3	131
Anexo n° 4 guía de entrevista y rúbrica para coordinadores y colaboradores	136

## **Presentación**

Se pone a consideración de los señores miembros del Jurado Calificador, la presente investigación titulada: Estrategias de desarrollo para mejorar el liderazgo en los equipos de supervisores y/o coordinadores de una empresa.

El objetivo de realizar esta investigación es la de optar al Grado Académico de Maestría en Gerencia del Talento Humano. Con este propósito se ha organizado convenientemente la estructura formal del documento en el orden siguiente: en las primeras páginas protocolarias se consideran, las autoridades, el jurado calificador, el acta de aprobación que firma el Jurado Calificador, dedicatorias, agradecimientos, resumen y abstract.

En el índice, se inicia con esta presentación, la introducción, los cinco capítulos y se concluye con las referencias bibliográficas y los anexos. En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema; en el capítulo II, se desarrolla el marco teórico; en el capítulo III, se desarrolla la metodología; en el capítulo IV, se desarrolla el análisis y discusión de resultados; y en el capítulo V, se desarrollan las conclusiones, recomendaciones y propuestas con las estrategias de desarrollo para mejorar el liderazgo en los equipos de supervisores y/o coordinadores de IEPROES.

Los resultados obtenidos de la investigación a través de entrevistas y rúbricas permiten obtener de primera mano la experiencia vivida por parte de los coordinadores en su rol como líderes, así como también se considera el punto de vista de los colaboradores, quienes comparten su perspectiva del funcionamiento y rol de sus coordinadores. Las consultas fueron realizadas en el contexto de la pandemia COVID 19, por lo que esta situación complicó un poco el acceso a más población. Además, con las conclusiones, recomendaciones y propuesta, se deja la posibilidad para que se continúe investigando y consultando sobre el progreso en la gestión de talento humano y para que más instituciones a nivel nacional implementen estrategias que contribuyan al desarrollo del liderazgo en coordinadores y supervisores que las componen.

LA AUTORA

## Introducción

El presente trabajo realizado para optar al título de Maestría en Gerencia del Talento Humano, en la Universidad Pedagógica de El Salvador, tiene como propósito fundamental, potenciar las estrategias de desarrollo que contribuirán para mejorar el liderazgo en los equipos de coordinadores del Instituto Especializado de Profesionales de la Salud o mejor conocido por sus siglas IEPROES en las sedes de San Salvador, San Miguel y Santa Ana en El Salvador, con base a los datos obtenidos de las diferentes entrevistas y actividades de recopilación de información en la investigación. Cada capítulo está desarrollado de la siguiente manera:

**Capítulo 1:** Planteamiento del problema. Donde se comparten los antecedentes de la institución, su historia y filosofía institucional, así como los antecedentes bibliográficos sobre el tema y la definición o planteamiento del problema. De igual manera, están plasmados los objetivos tanto general, como específicos, la justificación, alcances y limitaciones del estudio.

**Capítulo 2:** Marco teórico. En donde se estudia bibliográficamente el contexto histórico del liderazgo y se toma de referencia a diferentes autores quienes comparten las estrategias de desarrollo del liderazgo, considerando como indicadores principales: la influencia, motivación, comunicación, relaciones humanas, administración del poder y sistema de valores.

**Capítulo 3:** Metodología de la investigación. En este capítulo se desarrolla la metodología que se utilizó para la investigación, las técnicas aplicadas para la recopilación de datos y la estrategia de análisis de datos.

**Capítulo 4:** Análisis y discusión de los resultados. Esta parte contiene las opiniones brindadas por parte de los participantes, coordinadores y colaboradores, quienes comparten sus puntos de vista con respecto a las variables consideradas en la investigación. Estas opiniones permitirán obtener los datos que permitan identificar las estrategias para el mejoramiento del liderazgo en IEPROES.

**Capítulo 5:** Conclusiones, recomendaciones y propuesta de mejora. De conformidad a los datos obtenidos en el capítulo anterior, se toman conclusiones y se plantean recomendaciones, con el fin de contribuir al mejoramiento del liderazgo en los coordinadores, así como también se brindan propuestas que pueden ser implementadas a corto, mediano y largo plazo dentro de la institución que ha sido el centro de investigación.

## Capítulo 1: planteamiento del problema

### 1.1 Antecedentes de la institución

#### 1.1.1 Historia Institucional

El Instituto Especializado de Profesionales de la Salud o mejor conocido por sus siglas IEPROES, El Salvador, nació en el momento en que la modernización del Estado y el impulso a la privatización en los años de 1994 - 1999 dieron énfasis a la Reforma Educativa, lo cual permitió que las enfermeras concretizaran el sueño de muchos años: ejercer la profesión de manera autónoma. En este período, un grupo reducido de mujeres visionarias deciden tomar el reto de la preparación del recurso humano en el ramo de la Salud, específicamente enfermería.

El 13 de octubre de 1995, se firmó el convenio por medio del cual el Ministerio de Salud Pública, otorga el privilegio de la administración a la Escuela Nacional de Enfermería, para continuar la formación de los recursos humanos de enfermería de manera privada, asumiendo esta responsabilidad a partir de enero de 1996 como Escuela de Profesionales de la Salud (EPROES).

En marzo de 1997, se hace la entrega al Ministerio de Educación, la solicitud y la documentación requerida, para la autorización correspondiente del Instituto Especializado de Educación Superior de Profesionales de la Salud de El Salvador. El Ministerio de Educación emitió el acuerdo ejecutivo N° 15-2167, con fecha 26 de diciembre de 1997, en forma provisional para el funcionamiento institucional de IEPROES en su sede central San Salvador y sus centros regionales de Santa Ana y San Miguel.

El 16 de marzo de 1998, el Ministerio de Educación emitió el acuerdo ejecutivo N°15-0964 para autorizar el funcionamiento definitivo del Instituto Especializado de Educación Superior de Profesionales de la Salud de El Salvador, convirtiéndose en una Corporación de utilidad pública de carácter permanente y sin fines de lucro, mediante el cual, se aprueban los planes de estudio de Técnico en Enfermería y Tecnólogo en Enfermería.

En los años 1999-2005 se celebraron convenios a través del Ministerio de Salud con los gobiernos de Japón y Canadá, que contribuyeran al trabajo que se desarrolla a un nivel nacional e internacional con relación a la formación de recursos de enfermería y salud. Además, se firma el acuerdo para pertenecer a la Asociación Latinoamericana De Escuelas y

Facultades de Enfermería ALADEFE, convirtiendo a IEPROES en la única Institución Nacional con dicha credencial.

En el año 2006, se actualizan los estatutos del Instituto que son aprobados según acuerdo N°15-0728 de fecha 21 de junio 2006 del Ministerio de Educación y para el año 2007 con el objetivo de continuar formando otros recursos en salud, el MINED aprobó la carrera de técnico en salud ambiental bajo el acuerdo N°15-1506.

En el año 2016 se aprueban los planes de estudio de la carrera de Licenciatura en Enfermería, ofreciendo al mercado educativo 4 carreras relativas al área de la salud. Todo lo anterior forma la base sólida y estructurada que da origen a la visión institucional.

### **1.1.2 Filosofía Institucional**

#### *1.1.2.1 Misión.*

- Somos una institución de educación superior especializada en la formación integral de profesionales de la salud, comprometidos con sus estudiantes y la sociedad, en atender las exigencias locales e internacionales en el área de la salud y medio ambiente, la mejora continua en el área cognoscitiva, desarrollo de habilidades y destrezas profesionales, y la práctica de valores éticos y morales con sentido humano.

#### *1.1.2.2 Visión.*

- Ser una institución de educación superior líder en la formación de profesionales de la salud, con reconocimiento institucional y público dentro de la circunscripción nacional e internacional por su alta calidad académica, responsabilidad social en salud y medio ambiente y la identidad ética, moral y humana de sus graduandos.

#### *1.1.2.3 Valores institucionales.*



### **Responsabilidad**

Actuamos correcta y conscientemente ante un proceso, con obligación moral, ética y jurídica.



### **Cooperación**

Trabajamos en común, con iguales objetivos, en el que el éxito de uno depende del éxito de los demás.



### **Humanidad**

Con amor, comprensión, sinceridad y sensibilidad con nuestros semejantes.



### **Iniciativa**

Tenemos disposición de emprender voluntaria y espontáneamente acciones, creando oportunidades y mejorando resultados.



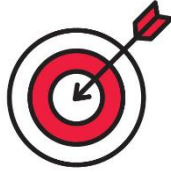
### **Lealtad**

Tenemos la virtud de compromiso profundo y fidelidad con nosotros mismos, con los semejantes, con la institución y con la sociedad.



## **Respeto**

Valoramos los intereses y necesidades de las personas, con tolerancia y dignidad, aplicando las normas morales.



## **Integridad**

Hacemos siempre lo correcto, que significa hacer todo aquello que consideramos bien para nosotros y beneficia los intereses de los demás.



## **Solidaridad**

Apoyamos incondicionalmente los intereses y responsabilidades colectivas.

### **1.2 Antecedentes bibliográficos sobre el tema**

Con respecto al tema en desarrollo y considerando las variables que han sido seleccionadas para esta investigación, las cuales son: influencia, motivación, comunicación, relaciones humanas, administración del poder y sistema de valores, se han realizado las siguientes aproximaciones teóricas:

Serrano y Portalanza (2015), tratan en su artículo investigativo sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional, en donde consideran la “influencia” como una de las variables que guiaron esta investigación. Ellos sostienen que “el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional con base a las percepciones e influencia provocadas por el líder” (p. 3).



En realidad, la influencia que un líder ejerza sobre su equipo de trabajo influye en la modificación del comportamiento de los colaboradores, por ende, puede mejorar el comportamiento organizacional. Este no se llevará a cabo de manera inmediata ya que, requerirá del tiempo suficiente como para que el líder influya de manera significativa y logre una respuesta propositiva por parte de sus seguidores.

De igual manera, los investigadores Mendoza, Escobar y García (2012), de la Universidad Autónoma de Baja California, buscaron “determinar la influencia del liderazgo de directivos, en la satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior en el D. F., desde el Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio” (p. 189).

En su investigación se dieron cuenta que la influencia del liderazgo de directivos es determinante para lograr la satisfacción en el personal docente, no solamente a manera organizacional, sino también de manera personal, ya que son estimulados a dar lo mejor de sí en cualquier ámbito donde se desenvuelvan.

En cuanto a la variable “motivación”, los investigadores y profesores del Hospital “Mario Muñoz Monroy” Matanzas, Cuba, en su artículo sobre “Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio”, determinaron que “la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo” (Juncol, *et al.*, 2009, p.3 ).

Asimismo, los investigadores de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad del Perú, Decana de América, en su artículo de investigación titulado “Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima metropolitana”, consideraron la motivación como una variable independiente. En esta investigación midieron tres tipos de motivación: motivación de logro, motivación de afiliación y motivación de poder (Tito & Vargas, 2013).

Para la variable “comunicación”, se ha considerado la aproximación de los investigadores de la Universidad Nacional de Educación (UNAE) y el Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo (INDTEC) ambos ubicados en Ecuador. Consideraron el tema: “Comunicación para el Liderazgo en las Instituciones Educativas en el Contexto de la Complejidad”, cuyo objetivo fue “analizar fenomenológicamente la forma de como el gerente-líder describe los rasgos esenciales y la forma como interactúa con sus seguidores mediante la

comunicación, rasgos y actuaciones del líder responsable de una organización humana a través de su vivencia” (Martínez *et al.*, 2018).

Marcelino Garay Madariaga (2010), en su investigación: “Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder”, trata la variable independiente “comunicación” como una interdependencia con el liderazgo, en la cual se trata de lograr que la integridad del líder favorezca el proceso comunicacional de la organización, haciendo posible estructurar sobre un contexto de confianza la emisión de mensajes que lleguen de manera positiva y eficaz a las audiencias correspondientes.

En cuanto a la variable “relaciones humanas”, Boumans y Landeweerd (1993), afirman que cuando el liderazgo se focaliza en el desempeño de las tareas, puede mejorarse la productividad de la organización, pero afecta el bienestar de los individuos; por ello sugieren que el liderazgo efectivo debe orientarse hacia las relaciones humanas, para tener un impacto positivo tanto en la satisfacción laboral como en la productividad de la organización.

En esta misma línea, Viveros (2003), redacta su investigación donde desarrolla los aspectos conceptuales de las relaciones humanas, así como los ámbitos de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos. El propósito de su ponencia es “reflexionar sobre las relaciones humanas, en tanto es una necesidad para nuestro trabajo y para nuestro ser” (p. 2).

Para la variable “administración del poder” se consideró la investigación de Guido y Ángelo (2013), quienes en su artículo académico comparten el desarrollo de esta variable como un proceso que suscita en el interior de una organización a partir de las interacciones que se dan entre las personas que la conforman. Ellos enfatizan en que “el poder no hace al líder, pero sin poder no hay liderazgo, por ello, estudiar este concepto es fundamental para comprender el liderazgo” (p. 8).

Continuando con esta variable también se ha considerado la investigación realizada por Yeny Alexandra de la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá, Colombia, quien concluyó en sus hallazgos que:

Así como el liderazgo, el poder se produce como un resultado entre las interacciones dentro de la compañía. De acuerdo con ello se ha planteado que el poder es de carácter relacional, en donde estas interacciones se producen entre aquellos que conforman la compañía, los cuales se auto designan como colaboradores y aceptan las decisiones y el poder de a quien han designado como líder, es entonces que encontramos la relación

entre el liderazgo y poder, el cual, se produce como un fenómeno de interacción social. (Chibuque, 2015, pág. 28)

Finalizando con los antecedentes teóricos que sustentan las variables consideradas para esta investigación, se toma en cuenta también la variable “sistema de valores”, en donde se consultó la investigación realizada por Nader y Solano (2007), miembros del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina, cuyo propósito fue “determinar la influencia que ejercen los valores del líder sobre su estilo de liderazgo”. Ellos observaron que los valores de autotranscendencia y apertura al cambio predecían el estilo de liderazgo transformacional, mientras que los valores de autopromoción predecían el estilo de liderazgo transaccional (pág. 15).

De igual manera, investigadores de la Universidad de Jaén y Granada en España, tuvieron como objetivo: identificar el perfil de los valores laborales de los profesionales de enfermería y analizar si se relacionan con el estilo de liderazgo percibido, quienes concluyeron que los resultados sugieren que el estilo de liderazgo adoptado por el supervisor puede influir en el perfil de valores de los subordinados (Aguilar *et al.*, 2007).

En cuanto al tema en cuestión, es de reflexionar que muchos teóricos han brindado sus aportes de conformidad a sus investigaciones y experiencias, lo que les ha permitido realizar aproximaciones que orientan a clasificar los estilos de liderazgo. En realidad, cada persona de acuerdo con su contexto donde se ha desarrollado, le ha permitido adquirir y manifestar su personalidad, por ende, su estilo personal de liderazgo:

Sin embargo, la existencia de diversos enfoques y estilos de liderazgo surgidos durante el tiempo ha llevado a diversos investigadores optar por estudiar un determinado enfoque. Además, resulta de particular interés indagar sobre las funciones de los líderes y los múltiples estilos de liderazgo que pueden encontrarse, teórica y concretamente, en cualquier organización humana. (Campos, *et al.*, 2020, p. 157)

Además de las clasificaciones que muchos autores han realizado, se puede generalizar que existen dos tipos de liderazgo: el formal y natural, los cuales están implícitos dentro de las características que puedan surgir de un líder y los estilos de liderazgo:

Un líder formal en una organización ocupa el puesto fijado por la administración o la gerencia, esta persona posee la autoridad para dirigir y controlar las actividades de sus subordinados. Un líder informal es elegido por los propios trabajadores, pero no cuenta

con el respaldo de la administración y por ello no posee autoridad para controlar las actividades de los trabajadores.

A diferencia de los líderes naturales, los formales no siempre poseen el reconocimiento ni la autoridad para lograr que sus subordinados sigan sus pautas de manera voluntaria. Usualmente estos líderes naturales sirven para ayudar a los líderes formales en caso de que sea necesario suplirles en alguna de sus funciones. Están a la disposición de ayudar a proteger y guiar cuando se les necesita. Según el Centro de estudios Cervantino (2020), dependiendo del tipo de organización que se tenga en un grupo de trabajo, se puede explicar la presencia de un líder informal como aquel que está a la disposición de fortalecer el liderazgo formal. (Cervantinos, 2020)

### **1.3 Definición o planteamiento del problema**

En toda organización es indispensable que exista la figura de un líder, ya que será este quien guíe a la gente hacia la consecución de los objetivos. A menudo muchas personas manejan el hecho de que un líder nace o algunos otros consideran que se hace en el camino. Indistintamente de cuál sea el hecho, lo importante es que una persona que ejerza el liderazgo necesita constantemente descubrir, mejorar y desarrollar sus habilidades, con el fin de aportar significativamente a su equipo de trabajo.

Ninguna organización utiliza en sus descriptores de puestos o inclusive en sus organigramas institucionales, el título de “líder”, sino que se utilizan títulos y puestos tales como: supervisor, coordinador, gerente, jefe (jefatura), dirección, etc.; tal es el caso del Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES), el ente protagonista para esta investigación, cuyos títulos de puestos se desglosan con los antes mencionados. Por lo que ver una figura de “líder” o su título en sí, no es común.

La gente identifica características de liderazgo en personas que les inspiran, o que sienten apoyo, pero esta persona no siempre será necesariamente un jefe, supervisor o coordinador, como también se puede dar el caso que un jefe, supervisor o coordinador no sea un líder. Para Burgos *et al.* (2016) las palabras jefe y líder, tienen cierta diferencia:

El liderazgo en una persona que se distingue de los demás, crea un equipo de trabajo con personas con actitudes y comportamientos. La líder incentiva, motiva, convoca, ayuda, al personal con un objetivo común. En cambio, el jefe es una persona que manda

y dirige a los subordinados de una oficina, quien tiene la responsabilidad de desarrollar y crecer en armonía y equilibrio. (Burgos, *et al.*, pág. 1)

La realidad en muchas empresas es que se llenan de jefes, quienes tienen la responsabilidad de definir, decidir y escoger las mejores opciones, así como dar órdenes y ver que las cosas funcionen de la mejor manera según lo describen Burgos *et al.* (2016).

En este sentido es necesario definir sobre lo que es e implica ser jefe o líder y si hay alguna diferencia entre los términos. De acuerdo con el Diccionario de la lengua española, el término jefe/jefa se define como: “Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio”. También define el término líder/ lideresa como: “Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” (RAE, 2020).

Es interesante observar que ambos términos son muy similares en el sentido de estar al frente de un grupo; empero, en la práctica existe una diferencia, ya que en las organizaciones se reconoce más el título de jefe, quien es el que da las órdenes y dirige al equipo de trabajo a la consecución de la misión y visión empresarial, a la vez que es sobre quién recae la responsabilidad impuesta a través de un proceso de selección de una persona para este puesto.

Un líder es capaz también de cumplir con este cometido, pero este término va aún más allá de ejercer un mando impuesto. Muchos líderes actúan de manera natural, ya son así, otros en el camino han ido aprendiendo y tomando experiencia sobre sus actitudes y aptitudes. A diferencia de los jefes, una persona puede ejercer el liderazgo donde sea, no solamente dentro de las paredes de una organización.

Aunque no todos los líderes son jefes y no todos los jefes son líderes, no se debe tomar una connotación negativa ante los términos, ya que en ambos casos puede suceder que se dirija a las personas de manera propositiva o negativa. Ambos tienen la oportunidad de dar directrices a los demás.

Es de considerar que en IEPROES no existe un manual de descriptor de puestos, en el que se detallan los requisitos que deben cumplir los cargos existentes en esta institución de manera escrita y formal, ya que el departamento de Talento Humano recién se ha abierto en el año 2019. Lo que implica que, al momento de seleccionar a los coordinadores, se hace de manera directa, es decir, de acuerdo con el criterio personal de quienes escogen a los

candidatos a laborar y de conformidad a la necesidad de la vacante por ofrecer, así como también por el desempeño de sus competencias dentro de la institución.

Por lo que se necesita que los coordinadores desarrollen habilidades de liderazgo, con las que puedan dirigir, enseñar y motivar a sus equipos de trabajo. Esto no significa que su trabajo no sea adecuado, sino que se presenta la oportunidad de potenciar su liderazgo a través de diferentes estrategias, las cuales son las que se pretenden identificar en esta investigación.

Cuando se trata de docentes trabajadores en el área de la salud, se habla de un asunto delicado, ya que el personal, además de dedicarse a la formación de nuevos talentos en enfermería, también algunos de ellos se dedican a cumplir con horarios exhaustivos en trabajos hospitalarios, lo que puede provocar cansancio, fatiga, e incluso, incurrir en asuntos legales por mala praxis.

Los coordinadores de IEPROES lidian con situaciones estresantes cada día, en la que deben velar por el cumplimiento de sus labores asignadas, pero al mismo tiempo, cuidar porque el personal que están formando, salga de esta institución capacitados y calificados para cumplir con una loable misión en el área de la enfermería, tratando con personas delicadas de su salud y brindando la mejor atención para paliar el malestar de los pacientes. Estos coordinadores se convierten en personas que dirigen y lideran a sus colaboradores a cumplir con esta labor.

Para Chiavenato (2008), "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Por tal motivo, se deben buscar las estrategias que contribuyan al desarrollo del liderazgo y poder potenciar así la capacidad, abonando al crecimiento integral personal, pero también al crecimiento organizacional.

A partir de todo lo anterior se busca determinar ¿Qué estrategias de desarrollo deben ser aplicadas para mejorar el liderazgo en los equipos de coordinadores de IEPROES en las sedes de San Salvador, San Miguel y Santa Ana?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Potenciar las estrategias de desarrollo para profesionalizar el liderazgo en los equipos de coordinadores de IEPROES en las sedes de San Salvador, San Miguel y Santa Ana, y que esto sea la base de un plan de actualización constante para los liderazgos de la institución.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar las estrategias pertinentes para el desarrollo de liderazgo en los coordinadores de las tres sedes de IEPROES.
- Determinar qué tipo de estrategias de desarrollo de liderazgo aplican para los perfiles de los fundadores, directores y coordinadores de las tres sedes de IEPROES.
- Concientizar a los sujetos del estudio, la importancia de la autoevaluación en su rol como líderes.

## **1.5 Justificación**

La palabra liderazgo encierra diferentes aspectos que una persona puede desarrollar para descubrir y potenciar su capacidad de liderar. Se han escrito muchos libros, e incluso hay varios oradores, motivadores o entrenadores a nivel mundial, que proporcionan herramientas y estrategias que contribuyen a que un líder busque desarrollar sus habilidades.

La presente investigación pretende identificar y proporcionar las estrategias de desarrollo de liderazgo que sean idóneas y más apegadas al tipo de trabajo que desempeñan los equipos de coordinadores que laboran en las tres sedes de IEPROES: San Salvador, Santa Ana y San Miguel.

De conformidad al manual de reclutamiento y selección de personal de esta institución, únicamente se detallan estos procesos como tales; sin embargo, es imperante que exista un manual descriptor de puestos según el organigrama institucional, que facilite y oriente lo que se requiere de cada miembro de la organización, teniendo en claro lo que se espera de cada uno.

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior, con el hecho de que los coordinadores estén en este puesto de trabajo, es porque se reconocen sus méritos y la capacidad que demuestran al dirigir a sus equipos de trabajo. La responsabilidad adquirida no es simple, y si es posible brindarles herramientas que les permita desarrollar sus competencias como líderes, este es el momento oportuno.

Es importante destacar que el liderazgo tiene que ver con la forma de ser y actuar del ser humano. Todos en algún momento hemos ejercido el liderazgo, pero no todos tenemos desarrollada esta cualidad como para potenciarla y vivirla día a día.

Existen escritos que sustentan el hecho de que la personalidad influye en el liderazgo que se ejerza, y este es un punto muy importante e interesante por considerar, ya que si se trata de poner en práctica estrategias para el desarrollo del liderazgo en los coordinadores, no solamente se trata de impartir herramientas que les permita cumplir este cometido, sino que también se pretende establecer una base para que a corto plazo se realicen actividades, y que estas a largo plazo, permitan ver de manifiesto, la mejora en el comportamiento y competencias del liderazgo en los coordinadores de IEPROES de las tres sedes.

Uno de los puntos a favor que tiene esta institución, es que los coordinadores han estado y siguen empapándose de su labor a diario, lo que les permite descubrir por ellos mismos las competencias que ya manejan y las que identifican que pueden mejorar, lo que significa que, brindándoles las estrategias de desarrollo pertinentes, les dará la oportunidad de potenciar sus competencias como líderes, contribuyendo de esta manera a su realización profesional, así como también a elevar el prestigio y calidad de los servicios que ofrece la institución.

## **1.6 Alcances y limitaciones del estudio**

### **1.6.1 Alcances**

La presente investigación permite:

- Brindar un aporte científico sobre un tema aplicado a la realidad del liderazgo en una organización, en este caso, en los puestos de coordinadores del Instituto Especializado de Profesionales de la Salud de El Salvador (IEPROES).
- Oportunidad para identificar y brindar estrategias que contribuyan al desarrollo del liderazgo para coordinadores de IEPROES a corto, mediano y largo plazo.
- La obtención de datos de primera mano a través de la entrevista de acuerdo con la opinión o respuestas brindadas por los sujetos que participan en esta investigación: coordinadores y los colaboradores que están bajo su liderazgo. La experiencia compartida, permitirá enriquecer e identificar las estrategias apropiadas por aplicar y que permitan el desarrollo del liderazgo en los equipos de coordinadores.



### **1.6.2 Limitaciones**

- El acceso a algunos de los sujetos muestrales por la ausencia debido a la emergencia por la pandemia de COVID-19. En tal caso, se les enviará el instrumento de recopilación de información a sus correos para que no dejen de participar con sus valiosos aportes.
- El acceso físico inmediato a las subsedes por la distancia que existe entre ellas. Por lo que se calendarizan las fechas en que se visitará cada sede.
- La vasta información que hay en cuanto al tema en investigación, requiere de tiempo y concentración suficientes como para delimitar el material de consulta que se utilizará. En conjunto con el asesor de este trabajo de investigación, se seleccionará la bibliografía y material de referencia a considerar dentro de esta investigación.
- Otra de las limitaciones dentro de este trabajo es el personal ausente al momento de las entrevistas, debido a que se encuentran impartiendo clases o atendiendo asuntos relacionados con su labor. Para esto, se les estará enviando a sus correos el instrumento de recopilación de información para que no dejen de participar con sus valiosos aportes.
- La situación de que los sujetos que participen únicamente de forma virtual, limita a poder observar sus gestos y lenguaje no verbal al momento de expresar su opinión y sentir de las preguntas que se le plantean para la entrevista.

## Capítulo 2: marco teórico

### 2.1 Contexto histórico

A lo largo de la historia humana, el término “liderazgo” ha ido tomando forma y aplicación en diferentes escenarios, de tal manera que establecerlo en una sola definición puede ser una tarea exhaustiva y compleja; sin embargo, a través del tiempo se han observado características en común, de personajes que han marcado la historia de la humanidad y de quienes se puede tomar referencia de lo que el liderazgo es e implica.

El diccionario de etimologías de Chile define el liderazgo como “el que ha recibido el cargo de guía” y proviene del sufijo -azgo (conjunto de actividades propias de) y la palabra inglesa *leader*= “guía” (Etimologías, 2021).

El Dr. Richard Kelly, Ph. D. (2020), sostiene que la etimología real de la palabra “liderazgo” es moderna. El primer uso conocido del término se remonta a 1821 cuando la palabra “*leader*” (líder) se combinó con el sufijo “*ship*” (barco). Por lo tanto, es importante prestarle atención a la connotación de “*ship*” (embarcación) que acompaña al líder en la palabra liderazgo (*leader-ship*). Esta analogía obedece a una de las dinámicas más comunes de la época, viajar en barco (p.3).

La Mtra. Sandra Estrada Mejía, quien es miembro del grupo de Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, comparte un resumen del desarrollo del liderazgo a través de su investigación titulada: “El liderazgo a través de la historia”.

La evolución humana, iniciando en las antiguas civilizaciones como Sumeria (entre los años 3,000 y 2, 350 a.C.), en el que algunos documentos presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional, en el cual, los sacerdotes administraban grandes sumas de bienes y valores, producto del sistema tributario establecido.

Luego en Babilonia, en el reinado de Hammurabi, entre los años 1792 y 1750 a.C., las ciudades del valle de los ríos Tigres y Éufrates fueron obligadas a unirse con el propósito de mantener la paz y elaborar el Código de Hammurabi texto legislativo, cuyos preceptos legales representan el pensamiento administrativo de los babilonios, donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y los procesos.

Por otro lado, en China alrededor del año 1,100 a.C., se escribió la constitución de Chow, un catálogo que incluía a los servidores civiles del Emperador, desde el primer ministro hasta el servicio doméstico, donde se describía la capacidad analítica, la conformación de equipos de trabajo, el proceso de comunicación que debía llevar a cabo. Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros.

Los griegos, que surgieron como cultura dominante un poco más tarde que los chinos, babilonios y egipcios, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores en la ideología moderna. En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros. (Estrada, 2007, p.343)

De igual manera, la maestra Estrada (2007), abarca las organizaciones militares, destacando la organización lineal con el principio de unidad de mando, según el cual, cada subordinado sólo puede tener un superior – fundamental para la función de dirección –, es el núcleo central donde la escala de niveles de mando es de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad.

De la iglesia católica, se destaca también la estructura organizacional, el estado mayor y coordinación funcional. Luego hace un recorrido al liderazgo de la edad media, en el que se enfatiza el liderazgo en el feudalismo y finaliza en la revolución industrial, etapas en las cuales se identificaron las cualidades o características de los líderes que en la actualidad se deben potenciar para generar impacto positivo en la sociedad. De la revolución industrial nacieron y se retomaron muchas características que hoy en día son aplicadas en el estilo de liderazgo organizacional.

También se puede considerar el liderazgo desde la historia y perspectiva Bíblica, en donde muchos hombres y mujeres tuvieron la iniciativa y algunos otros que fueron escogidos, para ir al frente de los diferentes desafíos e historias impresionantes dentro de la Biblia.

## 2.2 Estrategias de desarrollo para mejorar el liderazgo

Existe una extensa variedad de autores y líderes reconocidos que han experimentado diferentes situaciones en la vida, permitiéndoles así convertirse en las personas que son o llegaron a ser. Si nos sentáramos a escuchar de cada uno de ellos sus impresionantes hazañas, no acabaríamos por un buen rato; sin embargo, cada uno brindaría las claves del éxito de su liderazgo de conformidad a su experiencia.

No existe una sola clave o pasos específicos a seguir de manera universal, que orienten hacia un mismo estilo de liderazgo estandarizado; sin embargo, algunos autores como John Maxwell (2007), un reconocido autor y *coach* en términos de liderazgo comparte en muchos de sus libros, estrategias de liderazgo que pueden ser aplicables en los equipos de trabajo. En su libro “Las 21 leyes irrefutables del liderazgo”, trata sobre aspectos que deben ser considerados por parte de un líder, por ejemplo: la ley del tope, de la influencia, del proceso, navegación, respeto, intuición, y demás tratados en este libro considerado como un *best seller*.

Otros autores también son congruentes con aplicar estrategias de desarrollo de liderazgo tales como: “posicionarse como experto, reclutar a personas talentosas, dirigir y confiar, estar abierto a la retroalimentación, construir relaciones personales, adaptarse al cambio, prever contratiempos, aprender del fracaso” (Human Leaders Group, 2021).

De igual manera James McGregor Burns (2010), trata sobre estilos de liderazgo, donde destaca la importancia del liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, en su libro *Leadership*.

Asimismo, EAE Business School (2020), desglosa las siguientes estrategias para el desarrollo de liderazgo: “tener una actitud positiva, potenciar tus habilidades comunicativas, fortalece tu capacidad resolutiva, confía en tu equipo, y continúa formándote a lo largo de toda tu trayectoria laboral” (p.4).

Todas las personas, en algún momento de la existencia, han tenido la oportunidad de ejercer el liderazgo, ya sea de manera intencional o simplemente porque alguna situación no dio opción. Cualquiera que sea la situación, se aplicó lo que se creía que era lo más conveniente o viable.

Dentro de las organizaciones, indistintamente del rubro al que se dediquen, existe una persona o un grupo de personas encargadas de dirigir a los colaboradores. Estas personas reciben diferentes títulos de conformidad a la cultura organizacional, a algunos les llaman jefes,

otros gerentes, patrones, coordinadores, supervisores, etc. Sin importar el título que reciban, cada uno de ellos es responsable del rendimiento laboral de las personas que dirige y sus colaboradores les rinden cuentas de la labor realizada.

Pueda que, en algún momento de la conformación de la empresa, se tuvo que realizar una descripción de la función de los puestos trabajo, y además de esto, se consideró observar dentro de la compañía las personas que mejor cumplían con las características requeridas para liderar a los grupos de colaboradores.

Cada líder aplica las estrategias en su liderazgo que mejor se adapten a las necesidades de su equipo de trabajo y a su personalidad. Por lo que es importante que cada uno de ellos busque la mejora continua, para sacar el mejor provecho de sus habilidades como líder.

Para Hax C. & Majluf (1997), la estrategia es considerada como “un modo de dar explícitamente forma a las metas y los objetivos de largo plazo de la organización, definiendo los principales programas de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios”.

Sin embargo, es necesario considerar que como menciona Contreras (2013): “debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales” (p.155)

En esta investigación se han considerado varios autores tales como: Stephen R. Covey, Juan José Huerta, Gerardo Rodríguez, Paul Akio Kawata, y John C. Maxwell, de los cuales se han elegido dentro de las muchas estrategias, las que son aplicables y que contribuyen al mejoramiento del estilo de liderazgo de cada uno de los coordinadores que laboran en el Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES) en las subsedes de San Salvador, San Miguel y Santa Ana.

### **2.2.1 Influencia**

*Debemos convertirnos en el cambio que buscamos en el mundo. Gandhi-*

Una de las virtudes más admirables en un líder, es la capacidad de influir en los demás, no solamente en la consecución de objetivos, logro de metas, etc., sino también llegar a entender a los colaboradores como los seres humanos que son, produciendo de esta manera un enlace que permite obtener el apoyo y trabajo esperado.

“En cuanto se sintieron comprendidos, se mostraron muy abiertos a la influencia (la clave de la influencia siempre es ser influido primero; o lo que es lo mismo: mostrarse abierto primero y buscar el entendimiento)” (Covey, 2004a, p.152).

A través de la influencia, es posible observar cambios en el entorno:

“El hábito de responder al deseo interno de marcar la diferencia, de importar, de ampliar nuestra influencia para llegar a las personas y alisar que más valoramos empieza con una disposición o ACTITUD, una elección, la elección de utilizar la voz de la influencia” (Covey, 2004b, p.148).

Cuando un líder tiene una visión y misión clara, trabaja esforzadamente, mostrando un compromiso con la organización. Al entender las necesidades de sus colaboradores, se facilita el hecho de influir en la vida de los demás, puesto que otros le están observando, esto implica tener la capacidad de ser empático. Covey (2004c) sostiene que los líderes pueden moverse y mover a su equipo o departamento de tal modo que afecte de forma positiva a toda la organización. El ejemplo que un líder da es el espejo que los colaboradores necesitan para verse reflejados ellos mismos en un grupo.

Muchas veces en las organizaciones, los líderes no son necesariamente los que ejercen algún nivel de jerarquía o título organizacional, sino que hasta dentro de los mismos colaboradores se puede encontrar gente que toma la iniciativa y busca el bienestar de todo el equipo de trabajo. Esta persona a través de su desempeño, relación con sus pares, cumplimiento de normativas corporativas, y a lo mejor sin darse cuenta, está ejerciendo influencia, ya que sus compañeros tratan de imitarle, le tienen respeto y le obedecen. A este respecto Juan José Huerta explica que:

Un individuo puede ejercer influencia sobre el grupo aun sin tener la autoridad formal que da la organización (...) Liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida.

(Huerta, Rodríguez, & Hall, 2006, p.49)

Trabajar en equipo junto con los colaboradores, debería ser una consigna latente en los dirigentes; no solamente se trata de dar órdenes sin guiar a los demás en lo que se espera

conseguir, sino que buscar en la manera de lo posible dar el ejemplo, sostener una armonía entre todos los colaboradores y tener la suficiente paciencia para instruir a los demás en su labor.

Covey (2013a), establece su tesis en tres categorías básicas de influencia, estas son: 1) predicar con el ejemplo (los demás ven); 2) construir relaciones en las que uno cuide del otro (los demás sienten), y 3) ejercer de mentor por medio de instrucciones (los demás oyen). (p.206)

Y es que, lo que los demás ven, sienten y oyen de un líder, es lo que les motivará a actuar; esto puede ser ya sea de manera positiva o negativa, por lo que dentro de las organizaciones es de suma importancia observar constantemente el ambiente laboral, la consecución de objetivos y el desarrollo de la cultura organizacional, ya que la influencia positiva o negativa de un líder, puede contribuir incluso en el éxito o fracaso de una organización.

Es muy importante considerar que el “liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización” (Kawata, 2009, p.17)

### **2.2.2 Motivación**

Esta variable va ligada en conjunto con la influencia, ya que el líder que logre influenciar a sus seguidores podrá motivarlos a seguir adelante a pesar de cualquier adversidad. La motivación es una característica que tienen en común los grandes líderes, ya que se espera que estos mantengan la calma en tiempos difíciles y animen a los demás a mantenerse firmes en medio de la dificultad.

A este respecto, la Asociación de Retos Directivos (2020) sostiene que: “en situaciones de crisis interna o de baja productividad, los equipos necesitan más que nunca el aliento de un buen líder. Es una excelente oportunidad para potenciar esta figura e influir en los colaboradores para generar cambios”.

Cuando se habla de motivación, se está tratando sobre un tema delicado y que puede variar de acuerdo con la opinión de los involucrados en la organización. Es importante considerar y analizar, ¿qué es lo que motiva a los colaboradores?; ¿qué piensan y/o sienten los trabajadores cada mañana que se levantan y se preparan para ir a sus lugares de trabajo?

Estas preguntas deberían hacer eco en los líderes, ya que cada día deberán lidiar con estas expectativas de sus colaboradores. “El liderazgo centrado en principios afirma que el más alto nivel de la motivación humana es la sensación de contribución personal y considera que los seres humanos son el capital más valioso de las organizaciones” (Covey, 2013b)

Es indispensable conocer lo que motiva, lo que mueve a los colaboradores en los equipos de trabajo, ya que así se tendrá un panorama de cómo se encuentra la organización, y hacia dónde se dirige.

Como lo señala Lee Jacocca, es posible que debamos estudiar la motivación antes de crear una estructura. Empleando la máxima de los arquitectos —“Primero está lo funcional, después la forma”— deberíamos tratar de identificar y clarificar nuestras presunciones antes de desarrollar nuestras estrategias y sistemas. (Covey, 2013c, p.259)

La motivación de los trabajadores no siempre será monetaria, hay muchos de ellos que prefieren que su labor sea reconocida, desean sentir que son importantes para la organización y que su aporte a la misma es significativo, aunque una política de incentivos no estaría demás. Para Covey (2013d), “nuestras motivaciones pueden ser realizar nuevos negocios, mantener clientes, cultivar amistades, cambiar comportamientos o mejorar las relaciones matrimoniales y familiares (...) La motivación es una función del corazón, más que de la cabeza” (p.156).

Debe considerarse que cada miembro de una empresa tiene motivaciones propias que le impulsa a seguir trabajando en la compañía, esto incluyendo a gerentes, directores, y los diferentes puestos de trabajo. Cada persona que aplicó para entrar a trabajar a la compañía por grande o pequeña que sea, vio una oportunidad para lograr algunas metas personales, tales como llevar sustento a sus hogares, saldar deudas, adquirir crédito para obtener vivienda, etc.

Es de preocuparse si dentro de la organización esas son las únicas motivaciones para los colaboradores, porque además de motivación, ellos necesitan inspiración para realizar de la mejor manera y con buena actitud su trabajo. Los dirigentes deben velar por comprometerse también con el recurso humano, que a lo mejor no siempre se podrá motivarles con recompensas económicas, y no es necesario hacerlo únicamente de esa manera, pero sí escuchando sus necesidades y ver de qué forma se les puede apoyar.



Un líder definitivamente tiene que estar motivado y los que no lo están serán vistos rápidamente como un fraude en los ojos de sus seguidores. Los buenos líderes establecen y cumplen las metas que les permiten mantener un balance saludable de los motivadores externos e intrínsecos. (Kawata, 2009, p.53)

Cuando un líder está motivado y motiva a su equipo de trabajo, transmite confianza en los miembros, y esa confianza puesta en ellos les permite elevar su autoestima laboral, se sienten reconocidos y adquieren responsabilidad. Acerca de esto Covey (2004c) menciona que:

La confianza no sólo es fruto de la confiabilidad, sino también la raíz de la motivación. Es la forma más elevada de motivación. Amor, el sustantivo, también se convierte en amar, verbo. Es algo que haces, amas o sirves a otros; confías en otros; ves su valía y potencial. (Covey, 2004d, p. 206)

No todos tendrán el mismo nivel de motivación, ya que esta es dinámica:

Es un dinamismo funcional, que tiene como objetivo incrementar la probabilidad de adaptación del organismo a las condiciones cambiantes del medio ambiente. La motivación es un proceso básico relacionado con la consecución de objetivos que tiene que ver con el mantenimiento o la mejora de la vida de un organismo. (Huerta & Rodríguez, 2006, p. 35)

### **2.2.3 Comunicación**

No cabe la menor duda de que la comunicación constituye la habilidad más importante en la vida. Básicamente, existen cuatro modos de comunicación: leer, escribir, hablar y escuchar (...) La mayoría de nosotros nos hemos estado preparando durante muchos años para leer, escribir y hablar. Pero no más del 5 % ha recibido tan siquiera dos semanas de formación sobre cómo escuchar. (Covey, 2004e, p.216)

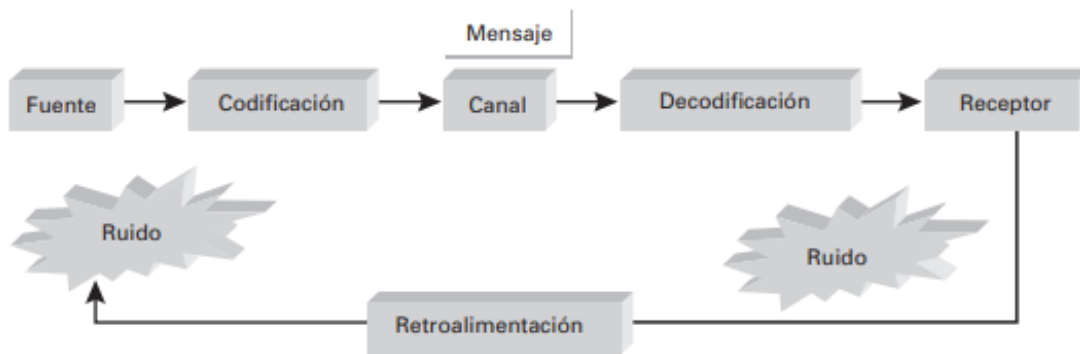
En las escuelas desde los primeros años de estudio se enseña que la comunicación tiene tres elementos, estos son: emisor, mensaje y receptor. Cada uno cumple una función importante en el proceso de comunicación. Covey hace un análisis que permite comprender por qué hoy en día se dan muchas dificultades en los procesos de comunicación, y es que ha habido falta de instrucción en cuanto a la escucha, no solamente hablando en términos de trabajo, sino que en todas las áreas de la vida.

En las organizaciones, es imperante que los líderes comuniquen efectivamente, es decir, que se aseguren que los demás puedan comprender lo que se espera que hagan. Que sea claro en las instrucciones usando un lenguaje que sea entendible por todos: “La comunicación implica la transferencia de significados. Es un proceso mediante el cual, se intercambian ideas, opiniones, planes o información, buscando con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor” (Huerta & Rodríguez, 2006, p.42).

Dentro de la comunicación pueden existir barreras que impiden que el mensaje sea comprendido por los involucrados. Huerta y Rodríguez (2006) lo analizan de la siguiente manera: “Las barreras en la comunicación a veces surgen de la fuente y a veces del receptor” (p.43).

**Figura 1**

*Proceso de Comunicación*



Nota. En este diagrama se representa las barreras en la comunicación. Tomada de (Huerta & Rodríguez, Desarrollo de habilidades directivas [fotografía], 2006).

**Figura 2**

*Descripción de las Barreras en la Comunicación*

<i>Barreras de la fuente</i>	<i>Barreras del receptor</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de claridad</li> <li>• Multiplicidad de fuentes contrarias</li> <li>• Mensajes no deseados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desatención</li> <li>• Evaluación prematura</li> <li>• Preparación de las respuestas en vez de escuchar</li> <li>• Interpretación errónea</li> </ul>

Nota. Tanto las barreras de fuente como las del receptor afectan el proceso de comunicación, impidiendo que el mensaje sea comprendido efectivamente. Tomado de (Huerta, Rodríguez, & Hall, Desarrollo de habilidades directivas [fotografía], 2006).

La comunicación en la organización debe ser fundamental, pues de esta manera se da a conocer la misión, visión, plan estratégico, eventos empresariales, funciones de cada puesto de trabajo, reglamento interno y cultura organizacional. Así como también se obtendrá por parte de los colaboradores, sus inquietudes, propuestas de mejora en procesos laborales y necesidades para llevar a cabo sus funciones.

Por lo que es indispensable que los que ocupen una posición de liderazgo busquen de manera intencional, mejorar sus procesos de comunicación: “La comunicación es clave para la efectiva actividad empresarial. Tan importante es saber hablar como escuchar. Entrena tu capacidad para la escucha activa, tus habilidades oratorias y ensaya ejercicios para practicar la asertividad” (Directivos, 2020).

La primera persona que debe educar a los colaboradores en cuanto a la comunicación es el líder. Enseñando a los demás cómo quiere que se comuniquen, podrán encontrar la mejor manera de resolver conflictos: “Estoy convencido de que la mayor parte de las disputas podrían evitarse y resolverse mediante comunicación” (Covey, 2004f).

La comunicación eficaz y recíproca exige que aprehendamos tanto el contenido como la intención y que aprendamos a hablar en los lenguajes de la lógica y de la emoción. El lenguaje de la lógica y el del sentimiento son tan sólo dos idiomas distintos, de los cuales el del sentimiento o la emoción es, con mucho, el más poderoso y motivador. Por esta razón es tan importante escuchar fundamentalmente con nuestros ojos y con nuestro corazón, y secundariamente con nuestros oídos. Debemos tratar de comprender la intención de la comunicación sin prejuizar ni rechazar su contenido. Podemos lograrlo dedicándole tiempo, siendo pacientes, procurando comprender en primer lugar y expresar abiertamente nuestros sentimientos. (Covey, 2004g, p.152)

Una persona que maneja de manera positiva su forma de comunicar puede llegar a desarrollar su inteligencia emocional (Santos, 2019), ya que sabrá cómo decir las cosas sin necesidad de ofender ni ser ofendido. No todos tienen el mismo estilo de comunicación, pues cada miembro de la organización tiene un antecedente de vida que le instruyó cómo debe comunicarse. Sin embargo, todos pueden aprender a comunicarse de manera efectiva si así lo desean.

Es inevitable enfrentar malentendidos en la oficina, pero la comunicación y la disposición de las personas por comunicarse, ayudará a aclarar la situación problemática y buscar una solución sin necesidad de llegar a gritos, ofensas o incluso hasta los puños.

#### **2.2.4 Relaciones humanas**

En los equipos de trabajo existen todo tipo de caracteres, personalidades, gustos, pasatiempos, trasfondos, problemas personales y familiares, preparación académica, formación en valores, etc. Como aquel dicho popular que reza “cada cabeza es un mundo”, y tratar de encajar en todas es un arte.

El ser humano es un ser gregario, es decir, necesita estar en constante interacción con otros. Por supuesto, cada uno busca las personas con quienes mejor se identifica.

El paradigma de las relaciones humanas: reconocemos que las personas no son sólo “estómagos”, sino también corazones (seres sociales). Sabemos que la gente tiene sentimientos y, en consecuencia, la tratamos no sólo con justicia sino también con bondad, cortesía, amabilidad y decencia. (Covey, 2013e, p.237)

Una buena comunicación permitirá mantener relaciones humanas sanas, pues la empatía y la escucha activa permitirán conocer y entender a las demás personas. “La ley de la cosecha también rige en las relaciones humanas a largo plazo” (Covey S. , 2013f).

La conocida regla de oro mencionada en la Biblia tiene su fundamento en: “Haz por los demás lo que te gustaría que hicieran por ti” (Mateo 7:12). Llama la atención el hecho de que su connotación no es de manera negativa, es decir: no hagas a los demás... sino que está descrita de manera afirmativa, de la manera que se quiera ser tratado, de esa forma habría que tratar a los demás.

Mantener buenas relaciones humanas en los equipos de trabajo permitirá un ambiente laboral adecuado. Estas relaciones no solo dependerán del departamento de Recursos Humanos, sino que cada miembro de la organización debería buscarla. Los líderes son los primeros en dar el ejemplo en cuanto a relaciones sanas se respecta. Cada líder debe respetar y seguir las normas de convivencia para con su equipo de trabajo.

Según Stephen Covey (2013), los responsables de relaciones humanas tratan al menos de crear un equipo armonioso o un espíritu de compañía, y brindan a las personas la

oportunidad de trabajar juntas para llegar a conocerse unas a otras y disfrutar de acontecimientos sociales y recreativos.

Es importante crear espacios para la convivencia dentro de los horarios de trabajo; realizar actividades recreativas que contribuyan a la camaradería entre pares. Sin embargo, estos espacios deben ser con un propósito, planificado, pues de lo contrario y dejando a sus anchas estas reuniones pueda que no se logre el objetivo de conjuntar a los equipos de trabajo.

Un aspecto importante, a pesar de que no todas las personas lo tienen, pero que contribuye a la interacción y formación de buenas relaciones humanas, son los detalles; tal como lo menciona Covey en su libro el 8º hábito de la efectividad a la grandeza:

Detalles y atenciones con las personas, las pequeñas cosas son las importantes. En una ocasión, un estudiante se me acercó al final del semestre y, tras elogiar la clase, me dijo básicamente: «Doctor Covey, usted es un experto en relaciones humanas, pero ni siquiera sabe cómo me llamo». Tenía razón. Me sentí apesadumbrado, incómodo y recibí un castigo con toda la razón. Tengo que superar mi tendencia a sumergirme en la conceptualización intelectual, la orientación laboral y la eficiencia todo el tiempo. Mire, hasta que las relaciones no son fuertes y no se comparten los objetivos, esa eficiencia resulta ineficaz, sobre todo con las personas inseguras, «que necesitan mucho mantenimiento. (Covey, 2004h, p.196)

Los detalles que se puede tener con el equipo de trabajo, no solamente se tratan de cosas materiales. A veces la gente prefiere que alguien muestre interés por quién es; preguntarle a la gente ¿cómo está? Mirarle a los ojos y escuchar atentamente a lo que dice, puede marcar un nuevo eslabón relacional.

Confía en tu equipo. La confianza en tu equipo de trabajo no sólo hará que tus trabajadores se sientan valorados, también provocará que se involucren más en la actividad empresarial. Esta confianza supone escuchar sus opiniones y tenerlas en cuenta, favorecer y potenciar su participación en el grupo de trabajo, con el fin de mejorar los procesos y alcanzar las metas de la organización. Si ofreces libertad para aportar ideas y tomar ciertas decisiones, los trabajadores se implicarán más y serán más responsables. Además, con esta actitud de respeto, favoreces el establecimiento de unas relaciones y de un clima laboral positivo y eficiente. (Directivos, 2020, p.137)

### **2.2.5 Administración del poder**

*Es más poderoso quien tiene poder sobre sí mismo.* LUCIO ANNEO SÉNECA

*Tener poder es como ser una dama; si tienes que decirle a la gente que lo eres, es que no lo eres.* MARGARET THATCHER

La administración del poder en los líderes es una de las estrategias que conlleva mucho trabajo personal emocional, ya que se siente agradable cuando se obtiene un grado jerárquico y tener que dar órdenes a los demás. Sin embargo, es peligroso, porque mucha gente se pierde en el camino y deja que el poder les administre a ellos.

La autoridad formal es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración. Tiene que ver con los derechos y con la posición para dar órdenes y para que los demás las obedezcan (...) Poder por posición: es el grado de influencia que tiene un líder sobre las variables de poder como la posibilidad de contratar y despedir personal, la disciplina, las promociones y los incrementos salariales. (Huerta, Rodríguez, & Hall, 2006, p.21)

Hay un dicho popular que reza que el poder conlleva una gran responsabilidad, esto debería estar en la conciencia de cada líder, y no tomarlo como un momento de “mandar”, “ser capataz”, o convertirse en un “mandón”. Esto implica que debe estar pendiente de lo que sucede en sus equipos de trabajo y buscar la manera de cómo solucionar los conflictos que se presenten.

Para esto, es importante que el líder tenga conciencia de que debe dirigir de manera justa y equilibrada: “Estas cualidades suelen ser especialmente valoradas por los equipos de trabajo. Es el criterio y no la posición lo que debe primar en el momento de ponderar los resultados” (Directivos, 2020)

Mucha gente que coordina algún equipo de trabajo padece de enfermedad de poder, es decir, se adueñan tanto de su puesto que lo defienden a capa y espada y hace hasta lo imposible por tratar de conservarlo, sin importar lo que tenga que hacer para lograrlo. Es importante tomar en cuenta que los puestos de trabajo no son eternos, de repente puede haber gente más capacitada que puede sustituir a los actuales jefes, y es ahí la importancia de no aferrarse al poder, ya que esto puede afectar hasta emocionalmente.

Cada líder debe desarrollar esta estrategia de manera inteligente. Debe estar consiente que no siempre podrá cumplir con todas las responsabilidades que le competen, y en este sentido puede delegar actividades. Pero mucha gente le teme a esto, ya que se consideran incompetentes, lo cual no es así, el hecho de delegar tareas a los demás, permitirá a que otros se involucren más en las actividades organizacionales, es más, hasta lo admirarán más por permitirle compartir parte de sus responsabilidades como equipo.

Una estrategia que casi siempre da resultado es la de minimizar las jerarquías o rangos que existen en una estructura corporativa. Se trata de entablar un trato más directo con las personas que conforman los equipos de trabajo. Entre más lejano se presente el líder, menos entidad tendrá su figura. (Directivos, 2020)

La administración de poder que sea propositiva, motivará al líder a prepararse, capacitarse, aprender nuevas tecnologías, buscará herramientas apropiadas para ejercer su función de la mejor manera, tomará en cuenta la opinión y aportes de los miembros de su equipo de trabajo: "Tus habilidades para la toma de decisiones, tu capacidad de negociación, tus destrezas para la resolución de conflictos, tu eficacia para priorizar o tu talento para buscar soluciones creativas, son cualidades que tus seguidores esperan de ti". (Directivos, 2020)

Covey (2013), establece que existen tres tipos de poderes: 1- poder coercitivo: las personas temen lo que les puede ocurrir si no hacen lo que se les pide; 2- poder utilitario: las personas siguen a los líderes por los beneficios que se pueden obtener de ellos; y 3- el poder que algunas personas ejercen sobre otras: lo que implica que lo seguirán simplemente porque les inspira seguirles, no es que "tienen qué", es porque "quieren".

De estos tres tipos de poderes que Covey menciona, el más común en las organizaciones es el poder utilitario, ya que de la manera en que los colaboradores consiguen algún beneficio por parte de su líder, así será su desempeño laboral y viceversa. Empero, la consigna debería ser el poder que algunas personas ejercen sobre otras, ya que este fluirá de manera orgánica, la gente querrá hacerlo porque ven que tienen de su líder, respeto y honra. Debe tomarse muy en serio que el poder sobre las personas se gana, no se impone.

### **2.2.6 Sistema de valores**

En un apartado anterior se mencionó que cada cabeza es un mundo, cada persona es diferente y piensa de manera distinta a las demás. Cada persona ha crecido y ha sido formada

a través de un sistema de valores aprehendidos desde el seno familiar. A algunos otros, la vida misma les hizo analizar y determinar los valores de vida con los cuales se regiría en su desarrollo personal.

Todo este “*background*” viene en el paquete de cada miembro que integra la organización sin importar su rango dentro de esta. El desafío será converger los valores personales de los colaboradores con los valores empresariales. “La cultura organizativa es un sistema de valores, suposiciones, creencias y normas que unen a los miembros de una organización. La misión debe dar a conocer y articular los objetivos y valores que contribuyen a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización” (Kawata, 2009).

Por lo tanto, es indispensable que el líder conozca y practique a diario los valores de la organización. Su conducta debe ser ejemplar para sus seguidores, ya que “el liderazgo jamás se afianzará si el líder hace exactamente lo contrario de lo que inculca en sus colaboradores” (Directivos, 2020)

Los valores pueden variar de una persona a otra. Covey (2013) sostiene que:

Los valores son subjetivos e internos; son como mapas. Los mapas, de por sí, no son territorios; sólo son intentos subjetivos de describir o representar un territorio. Cuanto mejor alineados estén nuestros valores o mapas con los principios correctos —con el territorio real, con las cosas tal cual son—, más precisos y útiles serán. Pero cuando el territorio cambia permanentemente, cuando los mercados varían en forma constante, todo mapa se hace rápidamente obsoleto. (Covey, 2013g, p.21)

Un líder no puede llegar a exigir lo que él mismo no está dispuesto a hacer. Sus acciones están siendo observadas en todo momento, y de manera exagerada se podría decir que no tiene derecho a equivocarse, ya que la gente siempre seguirá el ejemplo que dé.

Como es de analizar, es imposible que un líder nunca se equivoque, o que siempre hará lo correcto. Habrá momentos en los que la situación pondrá a prueba su integridad, algunas tomas de decisiones no serán tan factibles y sí es posible que se equivoque; pero es aquí, donde también tiene la oportunidad de reflejar humildad y reconocer su error.

Una de las características de los auténticos líderes es su humildad, que queda de manifiesto en su capacidad para sacarse las gafas y examinar objetivamente los cristales, analizando hasta dónde sus valores, percepciones, creencias y



comportamientos están alineados con los principios del “verdadero norte”. Donde aparecen discrepancias (prejuicios, ignorancia o error), efectúan ajustes para realinearlos más sabiamente. Basarse en principios inmutables brinda permanencia y consistencia a sus vidas. (Covey, 2013h, p.22)

Para un verdadero líder negociar sus valores y principios nunca será opción. Esta persona fue seleccionada porque se vio algo diferente en ella que puede ofrecer a la organización. La confianza depositada en esta persona es respaldada por su desempeño laboral e interrelaciones con sus pares.

Lo que marcará un mejor destino hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales, ya sea a largo o corto plazo, es que el equipo de trabajo esté muy bien conjuntado en cuanto a valores compartidos, comunicación efectiva y relaciones humanas sanas se respecta.

La prueba de fuego de un enunciado de la misión y un plan estratégico bueno es ser capaz de acercarse a cualquier persona en cualquier nivel de la organización y facultarles para describir cómo contribuye al plan estratégico lo que están haciendo y cómo se encuentra en armonía con los valores rectores (Covey, 2004i, p.253).

## Capítulo 3: metodología de la investigación

### 3.1 Método o enfoque metodológico

El enfoque metodológico por utilizar en esta investigación es el cualitativo, el cual, consiste en: “explicar, predecir, describir o explorar el “porqué” o la naturaleza de los vínculos entre la información no estructurada” (Creswell, 2001). A través de este método, se pretende describir, analizar, decodificar y sintetizar lo observado y conversado con los participantes en esta investigación.

El enfoque cualitativo permite poder observar el contexto de la investigación a realizar, conversar con los agentes, interactuar con ellos de manera tal que se puede obtener información de primera mano. Aunque esta información puede ser subjetiva, ya que cada sujeto que participa tiene su propio punto de vista y opinión sobre su entorno, es posible tener una proximidad a la problemática en cuestión.

“Las investigaciones cualitativas se enfocan en comprender las realidades subjetivas e intersubjetivas que se expresan en la vida social, es decir, se entiende que la realidad es construida por los actores sociales a partir de sus historias particulares” (Rivas, 2015).

Para el tema desarrollado en este trabajo investigativo, el método cualitativo es adaptable, ya que permite recolectar información con base a la experiencia en el entorno laboral donde se desenvuelven los coordinadores y colaboradores.

“Las investigaciones cualitativas se enfocan en comprender las realidades subjetivas e intersubjetivas que se expresan en la vida social: es decir, se entiende que la realidad es construida por los actores sociales a partir de sus historias particulares” (Patton, 2002).

Los indicadores considerados en esta investigación (influencia, motivación, comunicación, relaciones humanas, administración del poder y sistema de valores), en el enfoque cualitativo son considerados como paradigmas de la investigación, los cuales han sido sustentados teóricamente.

Burrell y Morgan (1979), por su parte, definen a los paradigmas como:

Supuestos meta-teóricos muy básicos que respaldan el marco de referencia, el modo de teorizar y el modo de operar de los teóricos sociales que operan dentro de ellos (paradigmas). Es un término que tiene la intención de enfatizar lo común de la perspectiva que une el trabajo de un grupo de teóricos de una manera tal que puede ser

útilmente considerada como una teoría de aproximación social dentro de los límites de la misma problemática. (Burrell & Morgan, 1979, p.64)

### 3.3 Participantes

Para dar continuidad al trabajo de investigación cualitativa sobre el tema: “Estrategias de desarrollo para mejorar el liderazgo en los equipos de coordinadores de IEPROES en las sedes de San Salvador, San Miguel y Santa Ana”, se ha desarrollado en este apartado el cuadro de categorización de la variable y sus indicadores, los cuales permiten conocer a detalle, los aspectos que se han considerado para recopilar la información relacionada a la temática a través de técnicas tales como la entrevista y llenado de rúbrica por parte de los participantes.

Tabla n°1

*Cuadro de categorización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
Desarrollo del liderazgo	Influencia
	Motivación
	Comunicación
	Relaciones humanas
	Administración del poder
	Sistema de valores

Nota: en esta tabla se categorizan la variable que brinda el eje de la investigación, así como también sus indicadores que permitirán identificar las características necesarias para el desarrollo del liderazgo. Tomada de la autora de esta investigación.

El Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES), está compuesto por la sede central ubicada en San Salvador y dos sedes regionales localizadas una en Santa Ana y otra en San Miguel. El total de los trabajadores de IEPROES considerando coordinadores y colaboradores es de 168 personas. De este número se han elegido a 7 coordinadores (2 por cada sede y 3 de la central que son los ya asignados por la dirección general) y 9 colaboradores.

Se tomará en cuenta la opinión de 9 colaboradores, ya que son ellos quienes sostienen la interacción cotidiana con sus coordinadores, y pueden lanzar datos sobre la realidad laboral vivida en cuanto al liderazgo se respecta.

### **3.4 Validación de instrumento**

Luego de haber desarrollado teóricamente los indicadores, y elegido los sujetos que serían considerados como muestra de la investigación, se procede a realizar el instrumento de recopilación de datos. En este caso se utilizarán dos: uno es la guía de entrevista, la cual será grabada a través de audio y luego se compartirá una rúbrica donde los participantes elegirán de entre las opciones brindadas, la que más se apege a su realidad laboral.

Para la validación de instrumento se contó con el apoyo del asesor de esta tesis, el Maestro Ricardo Ernesto Paz, para la construcción de las ideas; y de la Licenciada Rosalba Guerrero, quien dio revisión a la redacción y coherencia de los instrumentos. De esto se obtuvo dos borradores y el instrumento finiquitado, los cuales pueden ser observados en los anexos.

### **3.4 Estrategia de análisis de datos**

Una vez realizada las entrevistas y llenado de rúbrica, se procede a la transcripción de los audios de las entrevistas y revisión de las rúbricas. Obteniendo las transcripciones de las entrevistas, se procede a clasificar cada indicador y se realiza un análisis por cada respuesta obtenida.

Con respecto a la rúbrica, de igual manera se tabularán los datos de cuántos marcaron excelente, aceptable, necesita mejorar y no se practica, para de esta manera realizar el análisis luego de la descripción de cada indicador.

Es importante destacar que una de las características de una investigación cualitativa es que se utiliza la técnica de observación. Al momento de realizar las entrevistas, se observará el lenguaje no verbal, los gestos y articulaciones realizados por los participantes al momento de su participación, ya que esto permitirá complementar la información que desean transmitir inclusive con sus expresiones corporales al compartir su sentir sobre cada pregunta del instrumento.

El cruce de información a través de cuadros de doble entrada será una técnica que permitirá la combinación de las respuestas obtenidas, es decir, a través de una tabla se clasificarán las preguntas, y las respuestas que tengan el mismo sentido serán clasificadas dentro de las mismas, para de esta manera cruzar la información y conseguir las estrategias de desarrollo del liderazgo que necesitan ser aplicadas en la institución.

## Capítulo 4: análisis y discusión de los resultados

En la investigación llevada a cabo, se utilizó la técnica de entrevista para la recopilación de datos. Los participantes de esta entrevista son 7 coordinadores y 9 colaboradores. Las edades de los entrevistados oscilan entre 25 y 65 años. Al mismo tiempo se utilizó la técnica de la observación, en la que se consideró que el lenguaje no verbal puede transmitir un mensaje que complementa el sentir de los entrevistados con respecto a las preguntas incluidas en la entrevista.

A continuación, se comparte a través de cuadros de doble entrada la descripción e interpretación de los resultados de la entrevista y la observación, haciendo uso de una matriz de categorización y codificación de los datos por cada pregunta de la entrevista:

### 4.1 Descripción e interpretación de resultados de los coordinadores

En este apartado, se comparten los datos obtenidos de las entrevistas, a través de su indicador y respuestas de los coordinadores por cada ítem. Se considera una tabla por cada pregunta y la participación de los entrevistados.

**Tabla 1**

*Pregunta 1 de entrevista a coordinadores*

<b>Pregunta 1: ¿Conoce la misión de IEPROES?</b>	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	Sí.
<b>Coordinador 2</b>	Sí.
<b>Coordinador 3</b>	Sí.
<b>Coordinador 4</b>	Sí, aquí es donde se aprovecha y lo aplicamos en cuanto a la preparación de los jóvenes que vienen a esta institución cuando destacamos el punto de vista de IEPROES de preparar y sacar profesionales capacitados en la atención a la salud. A mí me llega ya el producto, en el cual yo tengo que dar seguimiento para que estos jóvenes se destaquen en su servicio social.
<b>Coordinador 5</b>	Sí. De hecho, tenemos una misión descrita en nuestro manual y los valores que como institución debemos aplicar al momento de estar con nuestros maestros y estudiantes.
<b>Coordinador 6</b>	Sí.
<b>Coordinador 7</b>	Sí.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador influencia.

## Análisis de resultados:

Los participantes manifiestan conocer la misión de IEPROES, lo que significa que están conscientes de lo que la institución hace.

**Tabla 2**

*Pregunta 2 de entrevista a coordinadores*

<b>Pregunta 2: ¿De qué manera influye la labor que usted realiza en la misión que tiene IEPROES?</b>	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	Influye bastante, ya que en la misión dice que vamos a ser formados como profesionales de la salud con valores, y no solamente nos enfocamos en conocimientos, que conozca, que haga, sino que también nosotros les inculcamos valores y también ya sea aquí dentro de la institución o en el hospital, ellos tienen que practicarlos.
<b>Coordinador 2</b>	Creo que conociendo tanto la misión como la visión podemos orientar mejor a lo que pretendemos formar en los estudiantes, entonces por lo cual es importante conocerla y entenderla para poder transmitírselas a ellos, y ellos de igual forma desde los primeros ciclos se familiaricen y lleguen a sentirse identificados con la institución en la que están.
<b>Coordinador 3</b>	Influye desde el punto de vista en que todo lo que yo hago tiene que llevar inmersa nuestra misión, y tal como lo dice la visión, que somos una institución que formamos profesionales competentes. Entonces yo digo, si formamos profesionales competentes, esa misión me la tengo que apropiar, porque lo que yo enseño tiene que ser con calidad, para poder desarrollar competencias en el estudiante.
<b>Coordinador 4</b>	Yo soy la encargada de gestionar las prácticas de los estudiantes que están a punto de egresar en sus respectivas carreras. En la manera de lo posible trato de gestionar y facilitar a mis estudiantes sus prácticas profesionales en los hospitales, busco la manera de tener buenas relaciones con el personal de salud que me recibe en los hospitales y clínicas para poder gestionar efectivamente las prácticas.
<b>Coordinador 5</b>	Pues de hecho de manera muy significativa. Como coordinadora debo asegurarme de que el estudiante se forme de manera competente como lo dice la misión y de una forma integral. Debo ver la manera de cómo los estudiantes apliquen esto en la salud y la comunidad, tanto dentro del hospital como afuera con el medio ambiente.
<b>Coordinador 6</b>	Yo creo que influye a la inversa, la misión influye en uno, porque todas las personas que trabajamos funcionamos con base a lo que estamos diciendo en la misión. Entonces estamos totalmente pegados a ella a cumplir lo que se establece en el manual a través de la misión.
<b>Coordinador 7</b>	Para nosotros la misión es uno de los elementos primordiales, que debemos darle a conocer tanto los alumnos como al resto de docentes incluso aquí está pegada como lo pueden ver, y está o debería estar en todas y cada una de las instalaciones y aulas de manera física o también ahorita lo estamos trabajando de manera digital, la estamos poniendo en nuestras clases.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador influencia.

Los coordinadores tienen muy clara y definida la misión de IEPROES. Ellos se identifican y trabajan arduamente por contribuir en el cumplimiento de la misión, tanto en su desempeño, como también en inculcarla en los estudiantes.

Se considera que IEPROES debe tener esto como una fortaleza y a la vez como una oportunidad, ya que el alcance e influencia que los coordinadores ejercen sobre sus colaboradores y por ende también, sobre los estudiantes, es significativa. Los coordinadores representan una figura de autoridad que dentro de la institución son reconocidos por cada persona que pertenece a este lugar, por lo que es imperante aprovechar la influencia que ellos ejercen gracias al empoderamiento otorgado.

De igual manera, es importante estar verificando que su influencia y empoderamiento, no se conviertan en orígenes de maltratos al personal o utilizar estas herramientas de manera negativa, ya que también es algo que podría darse y afectaría fuertemente al ambiente laboral.

Fue notoria la fluidez con la que manejan la misión de la institución, no dudaron en ningún momento al momento de contestar esta pregunta. Es importante observar que en las respuestas brindadas por algunos participantes relacionan la misión y visión como uno mismo, no hacen diferencia entre ellas.

Mientras se estaba entrevistando a los coordinadores, se observó alrededor la diligencia y dedicación con la que los colaboradores se dirigen a sus labores puntualmente y con la seriedad que requiere la naturaleza de su trabajo.

La primera interacción que todo trabajador tiene con una empresa debe tratarse de qué es la empresa, cuáles son sus objetivos, conocer la misión y visión, para que de esta manera puedan abrazar desde un principio la ruta a seguir en la consecución de los objetivos. En un artículo académico realizado por Barragán, Castillo, Villalpando & Guerra (2009) sostienen que existen tres tipos de relaciones laborales de los empleados en tres indicadores, entre ellos está el conocimiento de la misión y visión de la empresa, lo que representa la confianza que se desarrolla entre ambas partes.

Para Covey (2004) la influencia es un factor determinante una vez se sientan comprendidos los trabajadores, ya que la clave de la influencia siempre es ser influido primero. La influencia permite observar cambios en el entorno.

**Tabla 3***Pregunta 3 de entrevista a coordinadores*

<b>Pregunta 3: ¿Qué aspectos han mejorado en su equipo de trabajo durante su gestión en los que ha sido manifiesta su influencia?</b>	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	Creo que han mejorado las relaciones entre nosotros, es decir, nos llevamos mucho mejor, trato de inculcarles a que nos apoyemos unos a otros, hacemos actividades de convivencia con el fin de fortalecer los lazos de amistad y compañerismo.
<b>Coordinador 2</b>	Desde el punto personal, en mi área de trabajo, creo que hay un poco más de organización en el sentido de que ya estoy completamente desarrollando actividades de medio ambiente, entonces ya hay una persona como un poco más a cargo y creo que está un poco más organizado. No digo que antes no lo había, pero por algún tiempo no había una coordinación como muy estable, y ahora que yo estoy en el puesto, pues creo que sí hay un poco más de orden en ese sentido.
<b>Coordinador 3</b>	Me gusta mucho involucrarme con los compañeros, me encanta solucionar los problemas, que no ha terminado el día y uno solucionando y solucionando, ya que, de hecho, el coordinador eso es lo que hace, para eso existe el coordinador, porque si el docente no puede resolver una situación, o se sale de sus manos, para eso pasa al siguiente nivel para la coordinación. En eso pues yo siento que hay bastante, no es que haya mejorado, sino que aquí hay un personal que trabaja muy unido, y cuando estoy con este papel, con esta función de coordinación, me doy cuenta qué realmente necesitan los compañeros, los colaboradores, necesitan que exista un coordinador, como que es el más inmediato para atender situaciones y necesidades.
<b>Coordinador 4</b>	Fíjese que yo valoro y estoy dispuesta a poder gestionar, para que estos jóvenes tengan apertura en los establecimientos, para valorar también que de IEPROES sale un recurso preparado y capacitado, lo cual desde el inicio, que estos jóvenes van a sus servicios sociales se les da una inducción, y mes a mes tenemos reuniones que sirven para fortalecer conocimientos técnicos de acuerdo con lo que se detecta también durante la supervisión y de acuerdo también a las necesidades que ellos manifiestan.
<b>Coordinador 5</b>	Pues, de hecho, mucho, en el trabajo en equipo, pues vemos que si el trabajo en equipo falla va a fallar todo lo demás. Tenemos funciones asignadas y cada uno hace lo que le toca cumplir respetando la función que ha recibido.
<b>Coordinador 6</b>	Pues como no hemos estado tanto tiempo, sino que vamos conectando con este equipo de trabajo, ahorita estoy encargada de la combinación de las carreras de técnico, y me he dado cuenta de que, aquí ha habido muchos problemas sin resolver en la gestión anterior. Sin embargo, por la forma que soy yo de organizada, me gusta darle solución a esta situación, y trato de buscar siempre la solución a la situación, pero es bien complicado.



---

**Coordinador 7**

Creo que mi mayor aporte en la institución ha sido por medio de la implementación del uso de las tecnologías que ahorita está sumamente en esas áreas tanto en la comunicación como en la interacción con toda la comunidad educativa, y el personal docente.

---

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador influencia.

**Análisis de resultados:**

Es evidente que la mayoría de los coordinadores consideran que hay aspectos que han mejorado en sus equipos de trabajo desde que asumieron su cargo; sin embargo, hay algunos que expresan que están iniciando en la coordinación y se han encontrado con asuntos que deben ser mejorados, pero que tienen la seguridad que podrán realizar aportes significativos a la institución.

Sería oportuno que exista un acompañamiento y seguimiento por parte de las autoridades superiores a coordinadores, para aquellos coordinadores que recién inician en su cargo, porque surge la pregunta, ¿quién los supervisa? ¿se les ha indicado qué se espera de ellos? Porque a simple vista, de conformidad a los comentarios vertidos por la coordinadora 6, en el camino se está dando cuenta de la situación a la que enfrenta, ¿acaso no le comentaron los aspectos que se necesitan mejorar? O pueda que, de manera intencional, se haya observado las competencias de esta coordinadora y esperan de ella que descubra las falencias y a la vez pueda ordenar todo lo relacionado a su puesto de trabajo.

Se observó que la expresión facial de los nuevos coordinadores que acaban de asumir el cargo no fue de felicidad, sino que, de preocupación, como expectantes de qué sucederá.

En realidad, lograr influir en otra persona representa un desafío y un compromiso, ya que, en primer lugar, el líder deberá ser el responsable de sostener una conducta apropiada a la naturaleza de su cargo. En algunas ocasiones tomará tiempo lograr esta influencia, dependiendo de ambas partes, en el caso del líder, con su ejemplo, y en el caso de la persona a ser influenciada, con su actitud, debe estar abierto y sujeto a recibir instrucciones por parte de su superior.

**Tabla 4***Pregunta 4 de entrevista a coordinadores*

<b>Pregunta 4: Usted que conoce a sus colaboradores, ¿considera que están motivados?</b>	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	Sí, sí están motivados a hacer las actividades. Por ejemplo, nosotros coordinamos varias actividades y los programamos a ellos y lo desempeñan de la mejor forma. Es bien raro que alguien se rehúse. Claro está que, si ellos no pueden, tampoco nosotros nos vamos a molestar porque nos digan mira no puedo, sino que yo sé que andan en actividad. Por lo contrario, la semana pasada, realizamos una actividad para esta semana y están varios programados para la actividad y todos están ya preparándose para esa actividad. Entonces ellos lo toman de buena forma, lo hacen con positivismo, todo, todo lo hacen ellos muy bien, lo hacen con el amor para que la institución se vea bien, dentro y fuera.
<b>Coordinador 2</b>	Sí. O sea, siempre hay momentos adversos que todos pasamos por alguna etapa de no sentirnos plenamente motivados, pero en general considero que sí.
<b>Coordinador 3</b>	Sí. Algo importante para que exista una motivación es que nos guste lo que hacemos, y ahí se demuestra. Si les gusta a los colaboradores dar clases, atender estudiantes, asistir a prácticas, a los laboratorios, si observa, están motivados porque les gusta lo que hacen, y lo hacen con agrado, con amor, entonces pienso que sí están motivados.
<b>Coordinador 4</b>	Si tenemos un cargo, si tenemos un trabajo, quizá debemos de motivarnos primeramente nosotros mismos. Cuando tengo estos recursos, trato de motivarlos, con lo mismo que yo siento esta responsabilidad con estos jóvenes; para ver si estos jóvenes presentan una dificultad, qué estrategias voy a ocupar yo para poderlos sacar adelante.
<b>Coordinador 5</b>	Sí, el grupo que tengo es un grupo comprometido.
<b>Coordinador 6</b>	Puede ser.
<b>Coordinador 7</b>	Sí. En cuanto a salud mental si están motivados.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador motivación.

**Análisis de resultados:**

Todos los coordinadores respondieron propositivamente a esta pregunta, lo que resulta que observan motivación en sus colaboradores, y lo demuestran cuando es requerido. La responsabilidad y compromiso de los coordinadores son factores que influyen en la motivación de sus colaboradores y viceversa.

Se considera que es importante valorar también qué aspectos desmotivan tanto a los coordinadores como a los colaboradores y qué acciones se toman al respecto. ¿Qué estrategias ocupan los mandos altos para identificar cuando sus mandos medios no están motivados? ¿qué acciones se toman cuando se observa falta de motivación en todo el personal que compone a IEPROES? ¿de qué manera manifiestan la falta de motivación?

De conformidad a la postura de varios autores considerados en esta investigación, en momentos de crisis interna o de baja productividad, los equipos de trabajo necesitan más que nunca el aliento de un buen líder. Los momentos difíciles deberían verse como oportunidades para los líderes, de ejercer influencia y alentar a sus equipos de trabajo. Cuando los líderes mantienen la calma y el temple requerido en situaciones adversas, están inspirando a sus subordinados a salir de la situación actual.

**Tabla 5**

*Pregunta 5 de entrevista a coordinadores*

Pregunta 5: ¿Qué actividades lleva a cabo para mantener motivado a su equipo de trabajo?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Coordinador 1</b>	Oramos juntos por las necesidades de todos, cuando alguien cumple años se le parte un pastel, a veces esto lo hacemos cada dos meses. A fin de año también hacemos salidas con todas las familias del personal, entonces también en horas del almuerzo nos reunimos por grupos, verdad para poder hacer como más fuertes los lazos de amistad con el personal.
<b>Coordinador 2</b>	Principalmente trato de que se sientan apoyados, cuando hablamos de medio ambiente principalmente no hay mucha experiencia, entonces siempre trato de brindarles el apoyo de que cualquier cosa pues me busquen, o si no tienen algo yo se los facilito, o si no entienden algo yo igual los abordo, me ofrezco en varias situaciones en las cuales sé que hay como esa debilidad. Entonces de alguna manera ellos se sienten motivados en el sentido de que saben que, si con algo no están muy al día o familiarizados, yo claramente les puedo ayudar y al final se solventa el problema.
<b>Coordinador 3</b>	Quizá una de las formas es felicitarlos, decirles muchas gracias cuando terminan una faena, cuando yo les pido algo y es para ya, no han tenido tiempo para prepararlo, muy agradecida por haber contribuido. Entonces siento que son palabras que les motiva a las personas, lo estimulan. Uno también trata de motivar cuando yo me involucro.
<b>Coordinador 4</b>	Buscar estrategias para que durante los 6 meses que los jóvenes hagan su servicio social, poder buscar alternativas y enlaces que gracias a Dios siempre los encontramos, y los medios. Les digo a los jóvenes no todo va a ser igual en todos los lugares, nosotros somos los que tenemos que buscar los mecanismos para poder cumplir con nuestro objetivo, tanto yo como supervisora de servicio social, como también ellos como estudiantes que van al establecimiento.
<b>Coordinador 5</b>	Como institución tenemos planes de educación continua, dentro de ese plan hay actividades recreativas o para botar un poquito el estrés nos ponemos a jugar, porque hay momentos en los que uno necesita jugar, y dentro de ese plan se desarrolla el liderazgo.
<b>Coordinador 6</b>	Pues un ejemplo podría ser reconocer las cosas buenas que ellos realizan, hablar con ellos sobre las cosas que no hacen bien y cómo pueden mejorar, y felicitarlos.

---

**Coordinador 7**

Con los docentes a tiempo completo realmente sólo son 2 que dependen de mí, entonces nosotros tenemos una comunicación muy cercana y mantenemos reuniones constantes y nos podemos ir a sentar al escritorio del otro cuando tenemos dudas, en ese aspecto yo me acerco más a los que tiene mucho más tiempo que yo aquí, y siempre me han apoyado en absolutamente todo, en las decisiones y demás con ellos, entonces podríamos decir que muchas de las decisiones son tomadas de manera conjunta.

---

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador motivación.

**Análisis de resultados:**

De conformidad a las respuestas brindadas por los coordinadores en esta pregunta, se intuye que cada uno hace lo mejor que puede para motivar a sus colaboradores, es decir, cada coordinador toma el tiempo para pensar en qué mecanismos puede aplicar para poder reconocer la labor que sus colaboradores realiza, lo que significa que hace falta un seguimiento y acompañamiento más cercano por parte de los mandos superiores en cuanto a facilitarles los recursos para poder realizar actividades con los equipos de trabajo, ya que la mayoría de los coordinadores invierten de su propio dinero para poder realizar actividades de acercamiento y convivencia. ¿Qué acciones toman al respecto los mandos superiores para transmitir motivación tanto a sus coordinadores como a los colaboradores?

Es interesante obtener este tipo de respuestas de parte de los coordinadores, ya que ellos buscan las mejores estrategias para alentar a su equipo a mantenerse motivados. Llama la atención el tipo de actividades que realizan cada uno de ellos para este fin, ya que más que todo, los coordinadores fuera de San Salvador realizan actividades recreativas para fomentar la motivación, asunto que se da muy poco en la sede central.

Fue notorio en su expresión facial de la mayoría de los coordinadores, el deseo y preocupación por mantener motivado a sus equipos de trabajo. Se observó seguridad en sus respuestas y que tienen el deseo de apoyar a los miembros de sus equipos.

Cada coordinador tiene un gran desafío en este apartado, y es que debe preguntarse ¿qué es lo que motiva a mis colaboradores?, ¿qué piensan y/o sienten los trabajadores cada mañana que se levantan y se preparan para ir a sus lugares de trabajo?

Una vez conocida las motivaciones de los colaboradores, es más factible armar un plan estratégico por equipos de trabajo que permitan buscar y facilitar los elementos que brindan esa motivación y poder de esta manera alentar al equipo en la consecución de los objetivos y metas empresariales.

**Tabla 6**

*Pregunta 6 para entrevista a coordinadores*

Pregunta 6: ¿Cuáles son las cosas que valoran sus colaboradores de IEPROES para sentirse motivados a trabajar en esta institución?	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	Pues fíjese que son varias, una de ellas es que nos dan oportunidad para estudiar, yo por ejemplo estoy estudiando una maestría y me dan la oportunidad de hacer mi tiempo para estudiar, y si uno estudia algo relacionado a su trabajo, nos apoyan también con cierta cantidad económica.
<b>Coordinador 2</b>	Creo que se escuchen sus puntos de vista, creo que eso es importante, escuchar a la gente y no solo escucharla, sino que también tomar las sugerencias, sus comentarios, eso genera más motivación porque lo hace sentir más importante a uno y a ellos, entonces creo que escucharlos y ver que sí se tomó en cuenta lo que ellos dicen, eso motiva bastante.
<b>Coordinador 3</b>	Quizá lo que se valora en parte es la equidad, es un factor que se valora, ya que tratamos de que el número de materias que cada uno tenga asignadas que sea equitativo en número de horas. Otra forma es que quizá, no mantener la misma materia todos los ciclos, pero de tres materias, probablemente una sea nueva y dos sean de las que él ya maneja, para mantener no tan presionado al equipo y contribuir en el proceso.
<b>Coordinador 4</b>	Pues desde la directora tratamos la manera de tenerla informada sobre mis actividades, siento el apoyo de parte de ella, pues me motiva que me vea bien y me lo han manifestado, y me dice usted trae un rosario, pero ya lo trae resuelto. Entonces no siempre hay que esperar que el jefe nos diga haga esto o haga lo otro, sino que informar, porque es bien importante informar al jefe, pero también traerles soluciones, y traer permiso para demostrar la responsabilidad de uno.
<b>Coordinador 5</b>	El compromiso. Como institución se toma en cuenta la idoneidad, que me ubiquen en el área que a mí me encanta, en donde yo me desenvuelvo, en la que me siento cómoda, en mi especialización es un factor motivador. Aparte de eso la convivencia con mi grupo que es único, son experiencias que quedan marcadas en el corazón, nos preocupamos por las necesidades del estudiante, ellos saben que tiene un amigo, un confidente, un compañero en nosotros.
<b>Coordinador 6</b>	Fíjese que sólo podría mencionar algunas específicas no sé cuáles podrían ser, cómo le digo tengo apenas 2 meses de haber comenzado en este puesto, pero tenemos accesibilidad de herramientas tecnológicas, que se nos den capacitaciones constantemente, que nos animen a seguir estudiando a seguirnos preparando, creo que esta es motivación suficiente.
<b>Coordinador 7</b>	A ellos por lo que les he entendido, lo que les gusta este tipo de educación que se está dando, el énfasis que se les da en el tema de salud valga la redundancia que es para profesionales en la salud, entonces ese es un elemento que ellos ven como que es el más importante.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador motivación.

Los coordinadores mencionan diferentes aspectos que contribuyen a que los colaboradores permanezcan motivados a seguir laborando en esta institución. Es interesante conocer que las motivaciones no tienen que ver mucho con factor económico, es decir, por lo bien remunerado que pueda ser su trabajo, sino que la oportunidad de ser escuchados, considerados como parte importante del equipo, las herramientas y recursos proporcionados, y el hecho de poder trabajar en un área que disfrutan.

Un aspecto muy rescatable por considerar es que existe una brecha de experiencia laboral, por lo que los puntos de vista pueden tener una diferencia significativa entre los años de laborar de los coordinadores, tal es el caso del coordinador 6, quien expresa tener únicamente 2 meses en el puesto, a comparación de la coordinadora 4, quien ya es una persona jubilada (lo expresa en la tabla 16), con vasta experiencia laboral, así como también conocimientos amplios con respecto a su puesto de trabajo, el cual lo ha ejercido en la institución por muchos años. No se puede negar que la experiencia laboral será un factor determinante en el estilo de liderazgo que se ejerza. Sería interesante que los que tienen mucha más experiencia, brinden apoyo y acompañamiento a los que recién inician en los puestos de trabajo.

Covey (2013) destaca que el más alto nivel de la motivación humana es la sensación de contribución personal y considera que los seres humanos son el capital más valioso de las organizaciones. La energía laboral que un líder proporciona al ambiente de trabajo influirá en el nivel de motivación que se disipa en el equipo de trabajo.

**Tabla 7**

*Pregunta 7 para entrevista a coordinadores*

Pregunta 7: ¿Usted y sus colaboradores conocen la política de comunicación de IEPROES?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Coordinador 1</b>	Sí, ellos saben a quién se tienen que dirigir y nosotros sabemos también a quién nos vamos a dirigir sobre ya sea que ellos nos den una indicación, por ejemplo, si la directora nos da una indicación, ya nosotros sabemos con quién contar para bajar la información captada, o si no, si nosotros nos queremos expresar ante ellos, ya sabemos que primero es con la directora y ya luego también sube a las otras autoridades.
<b>Coordinador 2</b>	Sí, en ese sentido todos estamos muy claros, en el caso de mi coordinación, ellos saben que cualquier situación relacionado a mi carrera, ellos tienen que buscarme a mí y si es algo que ya amerita una decisión mayor, entonces ya nosotros nos movemos al canal que nos compete y

	para cualquier cosa ellos se entienden primero conmigo, ellos saben que pueden contar conmigo.
<b>Coordinador 3</b>	En cuanto a jerarquía tenemos un organigrama y sí lo conocemos. IEPROES en cada sede tiene una directora, no tiene subdirector. Entonces sí conocemos, sí el personal lo sabe muy bien. El personal docente, su primera instancia la que acude cuando hay situaciones, necesidades, va a la coordinadora de carrera, después si el coordinador de carrera no puede, es él quien va a llegar a académico, no es el docente, sino que el coordinador es el que llega a académico. Académico no puede, ok, está la dirección, quien va a asumir, y si la dirección dice, no, no puedo resolverlo, tengo que llevarlo a la sede central que es donde está el consejo directivo, el consejo técnico. De ahí pues después nos dan la resolución.
<b>Coordinador 4</b>	Sí. Por lo menos yo trato si se me presenta una dificultad o algo, tratarlo con la dirección, y también la compañera que me está acompañando durante el servicio social, mi colega, primero me lo dice a mí y luego me gusta involucrarla también, porque no es para delegar sino para ver que esa responsabilidad sea compartida. No voy a estar yo, solo yo, conociendo la situación en algún momento yo puedo faltar nadie es imprescindible en esta vida, y mi compañera sabe cómo hacer.
<b>Coordinador 5</b>	Sí, de hecho, nosotros tenemos claras las líneas de comunicación dentro de la institución. Con los estudiantes solíamos hacer grupos de whatsapp. Pero ahora siguiendo la política nosotros usamos los canales de comunicación que la institución ha establecido para este fin por ejemplo los correos o las plataformas digitales, de esta forma evitamos dar nuestros números personales.
<b>Coordinador 6</b>	En este caso tenemos en el organigrama, los canales oficiales de la institución que en mi caso son las que mayormente utilizo, porque creo que es lo correcto y mi equipo de trabajo reconocen, saben lo que es correcto o no, generalmente.
<b>Coordinador 7</b>	No, este este es uno de los mayores problemas que he tenido aquí, y se lo digo con total sinceridad yo soy como nos dirían que soy clavado, yo suelo respetar las normas así que cada uno hace lo que le parece, lo que sea bien. Entonces siempre he estado presionando para que justamente nos digan cuáles son los mecanismos correctos de comunicación, sería bueno que nos dieran talleres sobre comunicación asertiva y eso, pero a la hora de ponerlos en práctica se complica, y yo he tenido problemas porque yo siempre uso métodos no tradicionales de comunicación y entonces eso es irónico, porque yo hago énfasis en los temas de informática y demás o que hago énfasis en el uso correcto de la tecnología, entonces yo no uso whatsapp que para muchos aquí es un medio predilecto de comunicación, entonces a mí me genera inconvenientes de no darme cuenta de las cosas en tiempo y forma y también eso genera un problema porque hay personas que lo que hacen es que, dirigirse por ese mecanismo a cualquiera y cuando me refiero a persona no me refiero únicamente a personal docente, sino que también a estudiantes es decir, que quieren solventar su problema por medio de escribirles mensajes a personas dentro de la institución entonces eso sí genera un poco de inconvenientes.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador comunicación.

### **Análisis de resultados:**

La mayoría de los coordinadores conocen de primera mano la política de comunicación, el orden que debe llevar, a quienes deben acudir en diferentes situaciones. Sin embargo, llama la atención que no todas las sedes mantienen una política de comunicación estandarizada, ya que se utilizan diferentes tipos de canales que algunos son oficiales y algunos otros no, para transmitir la comunicación.

Resulta imperante que IEPROES trabaje y establezca un mecanismo oficial de comunicación, que permita que todos se avoquen a él, esto es urgente, ya que la falta de este mecanismo genera confusión en la transmisión de la comunicación. Es notorio que existe mucha interrupción y distorsión en el sistema de comunicación implementado actualmente. En los participantes fue notorio los que están conforme con la política de comunicación de IEPROES; sin embargo, en algunos otros se les observó con cierto disgusto y disconformidad al expresar su opinión en esta pregunta.

Si bien es cierto que un líder puede establecer de manera oficial el mecanismo de comunicación entre sus colegas y subordinados, también es importante que la institución y/o empresa misma establezca oficialmente los procesos de cómo la comunicación fluirá. Este es un punto muy importante, ya que se está comunicando la forma de hacer el trabajo, lo que se espera, lo que se necesita resolver, lo que necesita ser ajustado, etc. Las relaciones laborales deben basarse en una buena comunicación, tal como lo debería ser en las familias.

### **Tabla 8**

#### *Pregunta 8 para entrevista coordinadores*

<b>Pregunta 8: Según su experiencia ¿cómo evalúa la comunicación con su equipo?</b>	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	La comunicación la tenemos bien, algunas veces falla la comunicación en cuanto a la información queda estancada a veces, porque se asegura que en ese momento se haga lo que se está pidiendo, pero a veces por la saturación que tenemos, a veces pasa que grandes cantidades de estudiantes y hay poco personal, a veces el personal se carga de actividades y ahí pueda que olviden unas actividades qué hacer. Si se desempeñan siempre las actividades, pero a veces a corto plazo se planifica porque son muchas las actividades que se hacen.
<b>Coordinador 2</b>	Yo considero que es buena. Creo que hay una confianza al conversar conmigo, siempre preguntan, siempre buscan, no tienen pena si hay



	dudas, creo que tenemos buena comunicación al menos con los que trabajo en conjunto.
<b>Coordinador 3</b>	Quizá yo quisiera realmente, es casi llegando a excelente, podría dejarlo en bastante bueno, satisfactorio. Se le puede escapar cosas, tanto al coordinador se le puede olvidar decirle mira te tocaba cambio de hora de clase porque no vino el docente, tal vez se le puede olvidar, son pequeñeces, igual del personal, de los colaboradores pueden decir, no apliqué el parcial y no comuniqué que quería un cambio, que el docente no está viniendo a dar clase, de hora clase, los estudiantes van mal, van rindiendo mal, que tengo estudiantes que se están retirando y no informa y no puede pasar. Entonces digamos que es bastante buena.
<b>Coordinador 4</b>	Bastante buena. Yo le digo paso poco tiempo aquí porque todos los días salgo, sólo cuando tengo reuniones en la que necesito los jóvenes una vez al mes pasó aquí en esta situación o también como cuando tengo que hacer informes por ejemplo hoy, porque toda la semana pasada estuve con reuniones de servicio social, con los de inducción de los estudiantes, con la asignación de los establecimientos, me gusta estar pendiente por si preguntan algo yo sé cómo se han hecho las cosas.
<b>Coordinador 5</b>	Es efectiva. Utilizamos los medios brindados por la institución y ellos están al pendiente. Estamos pendientes de los avisos, lo que hay que hacer con los estudiantes, y de toda la información. El compromiso de cada uno es estar pendiente de la información que va a ser importante para darle seguimiento de los estudios, de algunos casos especiales, en el caso de los docentes qué es lo que se va a hacer durante la semana.
<b>Coordinador 6</b>	Muy buena.
<b>Coordinador 7</b>	En mi caso como solo somos 3 los miembros del equipo de trabajo, siento que es bastante buena, nos entendemos muy bien y nos acercamos libremente para comunicarnos.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador comunicación.

### **Análisis de los resultados:**

Los coordinadores son congruentes en que existe una buena comunicación entre ellos y sus equipos de trabajo, tratan de hacer llegar con fluidez la información y tratan de recibirla de la misma manera.

La diversidad en el tamaño de los grupos que atiende cada coordinador tiene un efecto sobre la capacidad de liderar de manera efectiva. Hay un coordinador cuyo equipo de trabajo solo es de tres personas y puede ser diferente gestionar a grupos de mayor tamaño, tal como lo manifiesta la coordinadora 1, quien tiene más gente a su cargo. También en cuanto a la asignación de tareas, existe una diferencia significativa en administrar más tareas con más gente, a solo asignar responsabilidades a un equipo pequeño.

Es importante que los líderes aprendan a comunicarse, a expresar lo que sienten y piensan, y evitar en la manera de lo posible asumir. Esta última palabra genera tantos conflictos en todas las áreas de la vida, porque si se asumen las cosas y no se asegura de que la

información proporcionada fue bien recibida o por lo menos comprensible, habrá un desencanto en las relaciones interpersonales, frustración, corajes y malentendidos. Alguien que administre de forma positiva su manera de comunicar puede llegar a desarrollar inteligencia emocional.

**Tabla 9**

*Pregunta 9 para entrevista coordinadores*

Pregunta 9: Cuando se trata de dar alguna orden o indicación de lo que se debe hacer, a sus colaboradores, ¿cómo lo hace?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Coordinador 1</b>	Primero se les da la indicación, pero también se le pregunta si puede hacerlo. Si él dice que ese día está ocupado, que ese día va a salir, porque la mayoría colabora con proyección social, entonces también cuando investigación necesita gente para ir a entrevistar fuera de la institución, entonces el personal va. Si el personal dice que está ocupado, entonces no hay problema, váyase a donde él está y luego se consigue a otra persona.
<b>Coordinador 2</b>	Bueno si es algo en específico, sí creo que debo hacerlo de manera personal. Sí utilizo las redes para comunicarme directamente si en el algún momento no los tengo cerca, pero si es algo inicial e importante creo que sí debo hacerlo personalmente, para evitar malentendidos, o que no se comprenda bien la información, en esos casos sí prefiero que sea de manera personal.
<b>Coordinador 3</b>	Tenemos un grupo de WhatsApp, para empezar una indicación es como darle pasos a seguir, como una forma rápida, me lo dijeron ya, estoy en dirección y quiero que sea para ya, según la indicación que me están dando, entonces ahí mismo, voy y mando un mensajito, pero la otra forma es reunirnos, de una forma presencial, de una forma de hablar y dar a conocer instrucciones acerca de una situación que se va a manejar.
<b>Coordinador 4</b>	Lo hago de manera compartida. les digo de la siguiente manera: ¿cree usted que podemos hacer esto? O ¿le parece? Incluso vamos a un lugar donde tal vez se le facilite la llegada.
<b>Coordinador 5</b>	Siempre he tenido eso y ellos lo saben que en IEPROES nos inculcan mucho el respeto. Yo tengo entendido que de la manera que como yo trate a los demás, de esta manera seré correspondida. Ellos saben que si hay algo que no se entiende me pueden preguntar, siempre trato de apoyar, porque como seres humanos siempre hay cositas que se nos pueden olvidar, pero trato de dejar a mi colaborador satisfecho con la respuesta que le he dado.
<b>Coordinador 6</b>	Primero tomo en cuenta que les corresponde a ellos hacerlo, si no les corresponde, valoro la cantidad de trabajo que tienen primero y lo hablo con ellos. No solamente los sobrecargos, sino que también los valoro como equipo, luego considero que lo pueda llevar a cabo, y cuando les corresponda y les digo mire le corresponde hacerlo. Cada uno, sabe sus funciones y la toma de decisiones.
<b>Coordinador 7</b>	Trato de hacerlo de buena manera, respetando a los compañeros.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador comunicación.

## **Análisis de los resultados:**

Los coordinadores de IEPROES manifiestan que tratan de comunicarse con sus colaboradores de la mejor manera posible, respetando y valorando a cada persona por lo que es y representa.

La comunicación es clave para la efectiva actividad empresarial. Tan importante es saber hablar como escuchar. Es importante llevar a cabo un entrenamiento para la escucha activa, habilidades oratorias y ejercicios para practicar la asertividad, ya que esto contribuirán a mejorar la comunicación interpersonal.

La expresión de sus rostros fue de seriedad, demostrando estar conscientes que se deben pedir las cosas de buena manera.

### **Tabla 10**

*Pregunta 10 para entrevista a coordinadores*

<b>Pregunta 10: ¿Cuáles son los canales de comunicación entre usted y sus colaboradores?</b>	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	En cuanto a lo electrónico, tenemos un grupo de IEPROES, entonces ahí se les avisa a ellos sobre alguna información, ese es secundario porque todo lo hacemos directo. Se divulga, se hace una reunión y se dice qué es lo que se va a hacer. Tal vez un recordatorio en el grupo de IEPROES. Tenemos memorándum, más que todo cuando vienen de la dirección, se nos pasa un memorándum o viene de financiera, se pasa uno y todos firman. También usamos correo, Recursos Humanos manda bastantes correos, la Dirección de IEPROES San Salvador, vienen varios correos de capacitaciones, de invitación de reuniones que habrá allá, entonces sí tenemos varios canales. También la vía telefónica en el caso que necesito cerciorarme de que la información les llegó los contacto por teléfono.
<b>Coordinador 2</b>	Utilizamos WhatsApp porque es más directo, también el correo, pero casi siempre WhatsApp. Utilizamos únicamente medios electrónicos para cuidar el medio ambiente. A mí no me gusta imprimir cosas.
<b>Coordinador 3</b>	Usamos WhatsApp, la cartelera que es un medio de comunicación, los correos electrónicos en el sitio, memorándums existen muchísimo. También tenemos un grupo de IEPROES como sede regional, con todos estamos ahí y cualquier situación pues inmediatamente ahí nos enteramos, y lo valioso aquí es que, aunque uno no cargue datos, pero como está el internet para todos, es libre entonces inmediatamente entro a la red y ya tengo el servicio.
<b>Coordinador 4</b>	Nos comunicamos por medio de whatsapp y llamadas telefónicas.
<b>Coordinador 5</b>	En mi caso solo manejamos cuestiones virtuales. Hay un canal que es classroom, en donde se informa horarios, horario de parciales, alguna información que necesitamos, por ejemplo, que esté pendiente de la

	información escrita, y todo eso se maneja únicamente de manera virtual. Esto ha sido creado para ese fin.
<b>Coordinador 6</b>	Yo sólo suelo utilizar los canales oficiales que ofrece la institución, como el correo institucional y las herramientas que tenemos en la página web de la institución. también para comunicar de manera efectiva las actividades hago uso de classroom o en última instancia utilizo whatsapp. Aunque prefiero hablar las cosas de manera personal antes de utilizar whatsapp.
<b>Coordinador 7</b>	Yo el único canal que utilizo es el correo electrónico, el correo institucional. Yo solo ocupo el correo institucional y como insisto este es uno de los factores que me generan problemas porque mis colegas prefieren utilizar whatsapp.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador comunicación.

### **Análisis de resultados**

La mayoría de los coordinadores tienen la aplicación whatsapp como medio de comunicación más directo y personal. A pesar de que tienen otros medios institucionales de comunicación, prefieren utilizar medios que les permita llegar de manera efectiva y rápida a los receptores.

Es alarmante observar que no existe un canal o medio oficial institucional para verter la información, todos los coordinadores mencionan diferentes canales. Aunque es rescatable que hacen su mejor esfuerzo por transmitir y hacer fluir la comunicación, se debe reconocer que existe una falencia en este aspecto y que se debe respetar los espacios personales (como el uso del whatsapp personal), para adaptar la información a canales oficiales. Esto también puede darse por la brecha generacional, es decir, para los coordinadores mayores de edad, puede ser un poco complicado utilizar herramientas tecnológicas, por lo que se avocan a lo que esté más factible para ellos. Conversando con una de las coordinadoras, hizo valer este último aspecto, que los trabajadores con mayor edad muestran renuencia en cuanto a aprender a utilizar herramientas tecnológicas actuales para leer información que envían los mandos altos y medios.

**Tabla 11***Pregunta 11 para entrevista a coordinadores*

Pregunta 11: ¿Qué actividades lleva a cabo para fomentar las relaciones humanas entre los miembros de su equipo y con qué frecuencia?	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	Pues procuramos la manera de estar pendientes de sus cumpleaños, tenemos a fin de año convivios con los compañeros y sus familias, tenemos reuniones periódicas y buscamos la manera de fomentar la unidad.
<b>Coordinador 2</b>	No tan frecuente quizá como quisiera pues tenemos muchas actividades laborales, pero casi siempre cuando vamos a iniciar ciclo, tratamos de reunirnos, si va a haber asignaturas nuevas para algunos o en el caso si va a iniciar por primera vez, entonces sí, lo hago casi siempre al inicio de cada semestre para ponernos al día sobre algunos cambios, o sobre alguien nuevo que va a entrar a trabajar conmigo. Igual, si algo sucede en algún momento, también la podemos crear no necesariamente solamente al inicio, sino que si surge algo tenemos que reunirnos para discutir alguna situación.
<b>Coordinador 3</b>	A veces decimos que no tenemos tiempo, estamos tan saturados de trabajo que no tenemos tiempo, únicamente el saludo, una sonrisa es importante en las relaciones de trabajo, el llegar al escritorio y preguntarle a la compañera ¿cómo va? O ¿qué tal le va?, si yo sé la función que está en este momento asignado el colaborador, yo puedo llegar y preguntar ¿cómo le fue?, esto es parte fundamental de las relaciones humanas. Quizá no tener un ambiente de que vamos a compartir un pastelito, no todos los días, pero lo hacemos cuando hay por ejemplo cumpleaños cada tres meses.
<b>Coordinador 4</b>	Se practica más la comunicación a veces nos vamos a comer un pan en algún lugar, y ya comemos juntas para fomentar las relaciones humanas, hay reuniones y también tratamos de ser abiertos, evitamos ser cuadrados con cualquier motivo, pasamos más tiempo acá que en nuestros hogares, así que debemos mantener una buena comunicación. Ningún lugar es 10 pero acá en IEPROES se trata de mantener un clima agradable.
<b>Coordinador 5</b>	Como institución tenemos semanas culturales, también hacemos actividades de felicitación. Hay un grupo encargado de esto, le hacemos un vídeo los compañeros que cumplen años, se le decora el escritorio, o se le da un presente y al final de 2 o 3 meses se hace una actividad donde se parte un pastel.
<b>Coordinador 6</b>	No es una actividad que sea de manera permanente o frecuente porque he estado muy cargada de trabajo, pero de repente nos tomamos un tiempito para felicitar un compañero que esté cumpliendo años. De manera general nos llevamos bien.
<b>Coordinador 7</b>	Eso siento yo que no me toca a mí, sino que lo hace directamente a la unidad de recursos humanos, y yo me acoplo a las actividades que ellos realizan. Normalmente se hace como una vez al mes.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador relaciones humanas.

## Análisis de resultados

Cada coordinador busca la manera de realizar diferentes actividades o dinámicas para sostener las buenas relaciones interpersonales con los equipos de trabajo. Cabe destacar que nadie mencionó que tienen alguna actividad en común con las demás sedes o incluso con los altos mandos.

Llama la atención cómo la coordinadora 4 menciona que se invierte más tiempo en el trabajo que con la misma familia, esto puede generar cierta frustración o insatisfacción debido a que se convive más con gente ajena al núcleo familiar, y si no se mantiene un buen ambiente laboral, los mandos medios puede que hagan su trabajo únicamente por cumplir con su obligación, más no porque disfruten de hacerlo.

Debe considerarse que sería apropiado realizar talleres con enfoque al desarrollo de inteligencia emocional, o brindar soporte psicológico a los equipos de trabajo, con el fin de contribuir a estimular las emociones para obtener mejores relaciones interpersonales. Se observó gestos de asentimiento en el sentido de que consideran que están haciendo lo posible por sostener buenas relaciones entre pares, pero que también están conscientes que podrían hacer más para lograr este objetivo.

La grandeza de un líder está en su humildad y la forma de cómo es empático con los miembros de su equipo de trabajo, ya que esto le permite comprender el sentir de los que hacen posible el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Para un buen forjamiento de relaciones humanas de calidad debe invertirse tiempo, talento y tesoro (dinero).

### Tabla 12

#### *Pregunta 12 para entrevista a coordinadores*

Pregunta 12: Cómo ve las relaciones entre su equipo de trabajo y de su equipo de trabajo con usted?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Coordinador 1</b>	Bastante saludables, nos llevamos bien.
<b>Coordinador 2</b>	Al menos entre mi equipo de trabajo no he tenido la verdad ninguna dificultad, con ellos tengo muy buenas relaciones, ellos me han apoyado mucho en el sentido de que con la carrera a veces es muy difícil con los docentes en cuanto a las temáticas, sin embargo cuando pido el apoyo siempre han estado ahí y hasta incluso con lo de las prácticas también, que a veces no son tal vez con la experiencia que se necesitaría, pero siempre han estado ahí, siempre me han apoyado y nos han sacado

	adelante. Entonces creo que la comunicación y el apoyo de parte de ellos siempre ha sido excelente.
<b>Coordinador 3</b>	Son favorables, realmente aquí los compañeros son bastante accesibles, y el que no es accesible completamente, uno dice, ay es que como siempre dice no, no me asignen eso porque tengo esto, esto y esto. Tenemos quizá uno o dos compañeros que les gusta cómo salirle adelante al coordinador y dicen no puedo, porque tengo esto y eso y aquello. En general los compañeros son bastante accesibles, y hay una buena relación entre ellos y nosotros.
<b>Coordinador 4</b>	Yo trato de mantener una buena relación con mi compañera de campo, y creo que ella también siente lo mismo. Pasamos casi todo el día juntas, y creo que no tendría sentido estar solamente en desacuerdos. Hay momentos en los que no somos congruentes con las ideas de la otra, pero la comunicación ha sido clave para mantener una excelente relación, y el comunicarnos ha sido una herramienta útil para que mejoremos nuestro trabajo y por ende nuestra relación.
<b>Coordinador 5</b>	Pues yo diría que son significativas, no excelente. Yo tengo un grupo de alrededor 6 personas, y siento que nos llevamos muy bien, la información que yo doy la reciben, todo esto de manera virtual y en cualquier momento ellos están pendientes. Si algo se me olvidó yo les pido a ellos que me pregunten que me avisen, y ellos con confianza me abordan y de igual forma reciben la información de manera adecuada.
<b>Coordinador 6</b>	Conmigo no hay problema o al menos considero que no hay problema. Generalmente me toca llamar la atención, pero al momento nadie se ha quejado porque yo le haya llamado la atención.
<b>Coordinador 7</b>	Yo las percibo bien, a veces hay una serie de desacuerdos por así decirlo, pero están más relacionadas a los problemas de comunicación.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador relaciones humanas.

### **Análisis de resultados:**

La mayoría de los coordinadores manifiesta que hacen lo posible por sostener buenas relaciones entre los equipos de trabajo, sin embargo, no deja de haber colaboradores que no son congruentes con las indicaciones que se les brindan y tratan de hacer su labor a su manera.

Es de mantenerse alerta con los colaboradores que casualmente aportan ayuda extra cuando es requerido. En todo equipo de trabajo se presentan situaciones en las que se amerita que den una milla extra, sin embargo, es de estar pendientes a las señales que algunos muestren en el sentido de no querer colaborar más allá de sus tareas, aunque no siempre se requiera de ellos esto, pero también es de buscar la manera de cómo estimularles a mostrar una actitud diferente. Esta situación tiene que ver con cuestión de actitud, empero, los demás se fijan y cuando esto se da de manera constante, pueda que genere inconformidad en los que sí brindan ayuda extra. Se pudo notar cierto desencanto en su expresión facial, en algunos

coordinadores cuando compartieron que algunos colaboradores son reacios a participar y colaborar en actividades extracurriculares.

**Tabla 13**

*Pregunta 13 para entrevista a coordinadores*

Pregunta 13: ¿Cómo describiría su relación laboral con sus colaboradores? ¿qué aspectos mantendría y qué otros podrían mejorar?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Coordinador 1</b>	Fíjese de que la relación de nosotros gracias a Dios es buena, nosotros nos llevamos bien y porque la jefa nos ha inculcado también eso, ella hace bastantes actividades y quiérase o no nos relacionamos no solo con los compañeros, sino que también con las familias de los compañeros nos conocemos, siempre hacemos varias actividades y siempre nos relacionamos con todos. Entonces quiérase o no la relación entre el personal es buena, y nos conocemos, eso es lo bueno. Conocemos qué es lo que nos molesta, los gestos, las actitudes de un compañero. Eso viene a favorecernos, porque ya yo solo veo un gesto de un compañero y yo sé que está molesto. Nos ayuda eso en cuanto a conocernos.
<b>Coordinador 2</b>	Tal vez sí cambiaría algunos, si hubiese la posibilidad de tener más espacio de convivencia, porque la verdad casi no hay y quizá sería bueno como organizar más actividades como para poder tener más contacto y hacer que el trabajo fluya todavía más, quizá cambiaría eso, tener más espacios dedicados para poder tener convivencia.
<b>Coordinador 3</b>	Los aspectos que se mantendría serían dentro de la comunicación efectiva, es decir, el ser amables, hay que mantener la amabilidad, hay que mantener el liderazgo, a mí me gusta mucho el término democrático, yo tengo mucho ese término con los colaboradores porque ellos también tienen opiniones, entonces las opiniones de ellos son muy buenas e importantes, entonces mantener un liderazgo democrático, la comunicación efectiva, la amabilidad ante todo y quizá lo que habría que mejorar es que de parte mía hacia ellos, quizás ser más oportuna a la hora de pedirles algo. Quisiera que eso se mejorara, pero a veces se sale de nuestras manos y nos toca llegar a darle una asignación al colaborador en una forma inoportuna o a destiempo, y realmente yo quisiera mejorar eso, pero a veces se sale de mis manos. Un ejemplo es que yo le diga mire va a ir a prácticas su grupo y estos son sus docentes, que yo se lo diera siquiera una semana antes sería lo ideal, pero a veces el mismo día les estoy diciendo a los colaboradores, estos son sus docentes, estos son los lugares, está Sonsonate, está Ahuachapán, y el docente dice, mire y cómo los voy a mandar de ahora para mañana si ellos no están preparados, eso quisiera mejorarlo.
<b>Coordinador 4</b>	Lo que mantendría siempre es la comunicación, también la opinión de ellos, porque incluso cuando hago la programación siempre consulto si les parece que hagamos esto o lo otro, les indico a dónde vamos a ir, les digo



	qué material tenemos que preparar. Hacemos bastante trabajo en equipo cuando tenemos las reuniones de servicio social, participamos las dos nos gusta lo que estamos haciendo, y más que todo con la otra compañera, porque a veces nos ponen otra, pero me he sentido muy bien. Quizá me gustaría que se aumentara un poquito más esa comunicación, esta amistad.
<b>Coordinador 5</b>	Pues considero que es bastante saludable. Nos llevamos muy bien.
<b>Coordinador 6</b>	Bastante buena, al momento no he tenido ninguna dificultad con ellos.
<b>Coordinador 7</b>	Yo trato de llevarme bien con todos, siempre tenemos diferencias, pero trato de llevar la fiesta en paz.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador relaciones humanas.

### **Análisis de resultados:**

Algunos coordinadores manifiestan que les gustaría tener más espacios de convivencia, otros consideran que pueden mejorar en la organización de las actividades para avisar oportunamente lo que se hará durante la semana. Otros declaran que fomentar la comunicación es factor clave para mejorar las relaciones interpersonales.

Sería de gran ayuda que los coordinadores se organicen un poco más, en el sentido de tomarse el tiempo y sentarse a analizar y organizar sus agendas semanales. Esto puede ser al inicio de semana o del día, según criterio propio y tomarse el tiempo para escribir lo que se debe hacer, dar prioridad a lo que amerite y realizar cada actividad de conformidad a la necesidad o fluidez que esto permita, para de esta manera estar más pendientes de las actividades, no saturarse y poder orientar a los colaboradores en el desarrollo de sus tareas.

Es interesante observar el ánimo y deseo que demuestran los coordinadores por abrirse con los miembros de sus equipos de trabajo, es notable la disponibilidad que tienen por mejorar aún más la comunicación en sus equipos.

### **Tabla 14**

*Pregunta 14 para entrevista a coordinadores*

Pregunta 14: Si se les preguntara a sus colaboradores como usa usted su poder, ¿qué cree que dijeran?	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	Yo digo que es positivo, sería positivo porque uno no les impone, uno les dice de buena forma, uno no los maltrata ni nada, así como uno es de respetuoso con ellos así son con uno, entonces siento que ha de ser positivo.
<b>Coordinador 2</b>	La verdad es que nunca he tenido ningún inconveniente con ellos, ni ellos para conmigo, no hemos tenido experiencias negativas, al contrario,

	hemos trabajado muy bien, así que creo que he sido bastante condescendiente.
<b>Coordinador 3</b>	Hace poco estuvimos en una jornada de capacitación, y algo que hicieron fue una dinámica en la que elaboramos un dibujito y yo dueña de ese dibujo, puse mis aspectos negativos y mis aspectos positivos, cualidades. Después esa hoja pasó por todos, después llegó a mis manos otra vez, entre esos hubo colaboradores, docentes y había ordenanzas, pero había algo que pusieron y a mí me encantó, y creo que eso es lo que piensan de mí, que estoy ahí para resolverles problemas, que les pongo atención, pienso que eso piensan de mí, porque no me gusta estar solo sentada y mandar, si no puede, ahí voy yo.
<b>Coordinador 4</b>	Fíjese que ella se da cuenta, o por lo menos me han manifestado y me dice mire licenciada gracias a Dios usted todo lo consigue, no es siempre, pero tratar de tener gente conocida, porque he tratado y trato de pedir las cosas con buen modo, llego a los establecimientos y no llego con la actitud de que yo administraba este establecimiento, sino que pido permiso y les digo ¿cree que puedo entrar? ¿hay alguna indicación que les gustaría darme? creo que, de cambiar, yo me siento bien, yo me siento bien con las compañeras.
<b>Coordinador 5</b>	Esperaría que ellos dijeran que no soy una persona que impone, siempre que los trato con respeto y siempre que se trate de cumplir una función se le solicita que trate de cumplir.
<b>Coordinador 6</b>	Por las expresiones que ellos usan cuando yo digo algo creo generalmente no se molestan, creo que no hay abuso no hay aprovechamiento. Si ellos están ocupados, los abordo en otro momento, pero si ellos me ven ocupada trato la manera de prestarles atención cuando me buscan. En alguna medida trato siempre de mantenerlos informados, aunque es importante considerar que sí existen ciertos límites porque me toca tener que dar el ejemplo.
<b>Coordinador 7</b>	No sé nunca me lo he preguntado, podría ser que intento hacer las cosas bien sin caer en ser un déspota que necesita o que podría hacer más.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador administración del poder.

### **Análisis de resultados:**

Cada coordinador hace el esfuerzo por dar indicaciones de manera clara, amena y considerada con sus colaboradores, lo que significa que los subalternos tratan lo mejor posible de corresponder a las órdenes recibidas de manera eficaz.

Los coordinadores deben estar pendientes de lo que sucede en sus equipos de trabajo y buscar la manera de cómo solucionar los conflictos que se presenten, para esto han sido asignados en sus puestos de trabajo, pero ¿qué hace IEPROES como mandos altos para orientarles en el desarrollo de sus actividades y para supervisar de que estén cumpliendo de manera apropiada su labor?

**Tabla 15***Pregunta 15 para entrevista a coordinadores*

Pregunta 15: ¿Cómo siente que están sus competencias con respecto a lo que se demanda hoy en día? Se siente a la altura o considera que puede mejorar.	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	Sí, puedo seguir aprendiendo porque en la institución nos dan capacitaciones diferentes y siempre aprendemos de ellas, y siempre nos colocan otra actividad donde uno apoya con mucho gusto, pero es algo nuevo para uno, entonces siento que ahí aprendemos más, son retos que tampoco uno no dice no, eso no lo voy a poder hacer, sino que uno se capacita, por ejemplo antes mi debilidad era mucho no podía usar el Excel, entonces buscamos por nuestros propios medios capacitarnos una compañera y yo sobre Excel, luego lo solicitamos acá y se nos capacitó también, entonces hoy siento que lo utilizamos bastante y se nos facilitó. Son actividades que no son imposibles de hacer para poder mejorar todo lo que nosotros hacemos en cuanto a lo que hago, pues me encanta bastante coordinar, me gusta planificar, me gusta ir desarrollando actividades siempre con un orden, con una agenda.
<b>Coordinador 2</b>	Creo que todos podemos mejorar, podemos tener algunas competencias o debilidades, pero siempre hay que seguir trabajando y de repente puedo necesitar mejorar en unas más que en otras, así que creo que siempre debemos estar en la mira de cómo mejorar las competencias y si no las tenemos, entonces adquirirlas.
<b>Coordinador 3</b>	Siempre necesitamos mejorar, entonces mis competencias, por ejemplo, una de las competencias que exige mi profesión, mi trabajo, es tener maestría, estoy estudiando maestría. Se necesita que yo pueda inglés, estoy estudiando inglés, entonces siempre necesitamos mejorar, y pienso que los retos son buenos, y hay que asumirlos, no tenerles miedo. Entonces estoy en ese cambio, siempre busco la forma de cómo mejorar mis competencias, porque nunca tienen un límite, siempre queremos más y tenemos que buscar y más.
<b>Coordinador 4</b>	Sí puedo mejorar siempre, ya que cada día aprendemos algo nuevo.
<b>Coordinador 5</b>	Pues tenemos un plan de capacitación, pues siento que necesito meterme un poquito más ya que el compromiso a nivel institucional que tengo es bastante grande, también a nivel nacional he participado en la actualización de los planes de estudio de 3 carreras y ponerles fecha, hay que ponerse al día con todo eso, de hecho, hay que leer y todo eso, y eso eleva nuestro potencial.
<b>Coordinador 6</b>	Yo considero que las tengo.
<b>Coordinador 7</b>	Siempre se tiene que mejorar.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador administración del poder.

### **Análisis de resultados:**

Todos los coordinadores son congruentes en que es necesario capacitarse, prepararse y no acomodarse al nivel que están. También están agradecidos por las oportunidades de crecimiento profesional que IEPROES les ofrece.

Los mandos altos deben fomentar de que sus mandos medios busquen siempre la mejora continua, y brindarles las herramientas necesarias para que ellos puedan seguirse especializando y actualizando, con el fin de mantener la vanguardia dentro de la institución. Fue interesante observar cómo se alegran de que IEPROES invierta en su formación y mejora continua.

Los líderes deben permanecer cerca de sus equipos de trabajo, de esta manera tendrá más entidad su figura como tal. El líder debe ser capaz de mantenerse al margen de su puesto, pero al mismo tiempo estar al nivel de sus seguidores para comprender mejor sus necesidades, apoyarles en sus debilidades e inspirarles a buscar la mejora continua.

### **Tabla 16**

*Pregunta 16 para entrevista a coordinadores*

<b>Pregunta 16: ¿Existe alguna limitante para que usted pueda seguirse preparando?</b>	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Coordinador 1</b>	No, porque gracias a Dios y a la institución, nos dan el espacio para seguir estudiando, recibo el apoyo. Como tecnólogo en enfermería, ellos me dieron el espacio para estudiar la licenciatura, luego me dieron el espacio no solo de tiempo sino también apoyo económico, ellos nos dan una parte económica para seguir estudiando y estudié la maestría, ya me gradué, y sí quiero estudiar otra maestría, sé que la institución me apoya, entonces no tengo limitantes, igual yo le digo a la jefa que me voy a meter a un diplomado y necesito que me dé espacio para ir, media vez también el diplomado sea de mi oficio para mejorar cosas de la institución, con mucho gusto se lo dan a uno, al que no quiera estudiar, ahí ya es problema de cada quien, la institución le da todo.
<b>Coordinador 2</b>	El tiempo.
<b>Coordinador 3</b>	Sí, limitantes tengo muchas quizás, pero personalmente una de las limitantes es lo económico y el factor tiempo, entonces, todo el día trabajar y trabajar, estudiar, hacer las tareas, no hay mucho tiempo, uno de docente no solo trabaja en la institución, se lleva tareas para su casa, las tareas de la institución como yo docente tengo que llevarlas a mi casa a trabajar de noche, trabajar los fines de semana, no estoy aquí pero estoy en mi casa y sigo trabajando, y el estar estudiando, llevar una carrera que dan clases solo sábados en la mañana o sábado en la noche o domingo en la noche, entonces es otro tiempo que hay que ocupar. Entonces la

	limitante que hay es quizá lo económico y el factor tiempo uno lo va haciendo, lo económico que es lo que cuesta más, el factor tiempo, en la noche, aunque sea desvelándome pero lo sacamos, pero la limitante de lo económico es bastante.
<b>Coordinador 4</b>	Fíjese que limitante no, bueno como yo le digo me jubilé, después me llamaron a la Junta de vigilancia, me presenté a la Junta de vigilancia, yo me siento bien trabajando, bueno, aunque mi esposo no quería que yo siguiera trabajando, tampoco mi hija, pero yo me siento bien, yo siento que soy capaz, dependiendo de la edad somos capaces, si nosotros nos proyectamos si nosotros queremos mejorar va a ser siempre para bien.
<b>Coordinador 5</b>	No. De hecho, gracias a IEPROES he mejorado mi licenciatura y maestría.
<b>Coordinador 6</b>	No, de hecho, ahorita tengo la otra carrera de derecho, entonces mi jefatura también sirve para cumplir los trámites de actualización, en este ciclo también empecé a estudiar inglés, porque necesito desarrollar diferentes competencias para desenvolverme mejor, en general para desarrollar mi propio liderazgo trato de abrir siempre en mi mente y trato de aprender más.
<b>Coordinador 7</b>	No.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador administración del poder.

### Análisis de resultados:

La mayoría de los coordinadores son congruentes en que tienen oportunidades para seguirse preparando, aunque por lo que manifiestan, no todos reciben este mismo trato u oportunidades.

Es de considerar qué estrategias implementan los mandos altos para determinar quiénes reciben ayuda económica para continuar estudiando, ya que por lo visto no todos pueden aplicar a esta opción. ¿Cómo es que se determina a quien se va a apoyar?

Llama la atención el hecho de que varios participantes exponen que el factor tiempo es una limitante para seguirse preparando y es que es de revisar la cantidad de asignaciones que cada coordinador tiene, y si estas son justas y equitativas con respecto a las de sus pares o si habría que realizar algún ajuste, aquí surge una vez más la pregunta, ¿quién supervisa todo esto?

Se debe dar importancia al deseo e interés que los coordinadores manifiestan en cuanto a seguirse preparando, es importante mantener este espíritu de mejora continua. Es interesante observar cómo los coordinadores están interesados en mejorar sus competencias, desarrollarlas y así desenvolverse de mejor manera en la institución.

**Tabla 17***Pregunta 17 para entrevista a coordinadores*

Pregunta 17: ¿Con qué valores institucionales se identifica y por qué?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Coordinador 1</b>	Fíjese que me identifico con la lealtad, porque me gusta ser fiel a la institución, no me gusta que yo esté trabajando en otra institución y que la institución no lo sepa, o que la institución demande mi participación en una actividad y yo quede mal, eso sí no me gusta. Siento que hay que actuar correctamente para que uno también dure en un trabajo, porque si uno actúa así, en dos años ya no está, ya está fuera. También la responsabilidad, es un gran valor, me gusta ser responsable, en cuanto a mi tiempo, alguna actividad que me pidan. También el valor de la humanidad, ese es bien importante ya que aquí entre todos nos ayudamos, digamos, si alguna compañera tiene algún familiar enfermo, entre todos damos dinero, le traemos cosas o donamos cosas para proyección para que ellos vayan a donar afuera. El respeto también entre mis compañeras nunca falta el respeto, para también mantener buena relación. También la integridad, no mentir, porque si no, yo así les digo a los estudiantes, el castigo es doble, como cuando uno le miente a la mamá, ahí el castigo es peor, así que es mejor decir la verdad. Entonces son los valores, la cooperación también, si un compañero pues no puede venir, buscar como apoyarlo o hacer esa actividad sin el compañero, cooperando entre todos para que la actividad finalice lo que se tiene que hacer.
<b>Coordinador 2</b>	Con varios, pero creo yo que con el respeto. Ese sería para mí el principal. Es necesario ser respetuoso en lo que sienten. Creo que el respeto es primordial para todo.
<b>Coordinador 3</b>	He visto una gran lista de valores institucionales, son bastantes, entonces me identifico con el humanismo, considero que a las personas se les debe tratar como seres humanos, desde el puesto que yo ocupo, puedo ser coordinadora o colaboradora, he estado dando clases durante mucho tiempo y uno tiene que trabajar con un grupo de estudiantes que no conoce, los va conociendo en el camino, pero, aunque uno no conozca a la persona es un ser humano como soy yo, entonces el humanismo es con el que me identifico. Otro con el que me identifico a nivel de IEPROES es la responsabilidad, ser responsable desde el momento en que yo debo impartir una clase o cuando yo voy a emitir una nota, ser responsable en eso, y ahí va la integridad verdad, no falsificar la nota, no regalar notas, serle leal a la institución, serle leal a mi persona, como persona y profesional.
<b>Coordinador 4</b>	Con la igualdad, la equidad, esos son muy importantes.
<b>Coordinador 5</b>	Quizás con la mayoría, porque digamos que he sido nacida y crecida IEPROES, entonces cuando alguien se sale de esos valores yo digo que no ha sido formado aquí, y de hecho hemos tenido algunos docentes que hacen cosas que no van con la institución, y con estas experiencias demuestran que les cuesta encajar con los valores institucionales. En

	cambio, alguien que ya nació aquí creció aquí no tiene ningún problema en adaptarse.
<b>Coordinador 6</b>	Con la responsabilidad creo que a mi juicio es el más importante.
<b>Coordinador 7</b>	Yo me voy en una lógica de que estoy comprometido con la cooperación, para mí esta es la mejor forma de trabajar el trabajo en común como valor institucional, la cooperación es un valor muy importante y por eso es que lo acabo de mencionar que intento que los alumnos de enfermería y de salud ambiental compartan en la mayor cantidad que se pueda, porque es lo más importante. De ahí podría hablar también de integridad, hacer lo que es correcto y he tenido un par de discusiones con las personas al respecto, y también la solidaridad, que para mí es la otra cara del amor, no se puede ser solidario si no hay cooperación, y no se puede cooperar si no se es solidario.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador sistema de valores.

### **Análisis de resultados:**

Todos los coordinadores de IEPROES conocen los valores institucionales y hacen el mejor de los esfuerzos por inculcarlos a los miembros de sus equipos de trabajo, así como también a la población estudiantil que les compone. Es interesante el comentario de que los que han sido formados en la institución desde estudiantes y que ahora ejercen puestos de jerarquía, son más afines a aplicar sin dificultad los valores institucionales que aquellos quienes han sido contratados de fuera de la institución.

“La cultura organizativa es un sistema de valores, suposiciones, creencias y normas que unen a los miembros de una organización. La misión debe dar a conocer y articular los objetivos y valores que contribuyen a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización” (Kawata, 2009).

Los ojos de los colaboradores están sobre los coordinadores, por lo que el compromiso adquirido es grande, por esto, es importante que los coordinadores se esmeren por desarrollar un liderazgo apropiado, que inspire y guíe a sus subordinados.

Es interesante observar la fluidez con la que describen los valores institucionales sin titubear por un momento, lo que significa que los valores están muy bien impregnados en los coordinadores, esto facilita poder transmitirlos a los colaboradores y estudiantes que componen la institución.

**Tabla 18***Pregunta 18 para entrevista a coordinadores*

Pregunta 18: ¿Qué valores institucionales, considera que tienen en común usted y su equipo de trabajo?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Coordinador 1</b>	Tenemos bastante la responsabilidad, el respeto, la cooperación, lealtad, los compañeros son bien leales. El personal nuevo igual les vamos inculcando eso.
<b>Coordinador 2</b>	De igual manera el respeto, nos respetamos unos a otros.
<b>Coordinador 3</b>	La responsabilidad. Todos sabemos que tenemos que estar a la hora de la clase en el salón, la fecha en que hay que hacer parciales, que hay que elaborar un plan de clase, que hay que actualizar nuestros contenidos de clase, respetar la hora de salida de clase porque los estudiantes tampoco a eso se atienden. Otro sería la iniciativa, porque los colaboradores como le digo, el liderazgo democrático es bueno, porque si mi colaborador tiene una opinión, tiene una iniciativa que da a conocer, hay que saber escuchar y ver si conviene o no conviene, así que la iniciativa es muy buena, siempre buscando formas de poder mejorar su proceso de enseñanza, uno se queda admirado y hay que felicitarlos.
<b>Coordinador 4</b>	Yo siento que aquí la mayoría como le decía a todas las personas se trata de, veo que son personas que escuchan a las personas, son bondadosas.
<b>Coordinador 5</b>	El humanismo, el respeto, la responsabilidad, la cooperación. Ellos como docentes y yo como coordinadora somos de los que no pueden obviar estos valores. Tenemos que ser modelos ante los estudiantes y si alguno de ellos llegase a faltar creo que la misión de proveer no estaría completa.
<b>Coordinador 6</b>	Me parece que la empatía, en cuanto a sentir o tratar de sentir el dolor de la otra persona.
<b>Coordinador 7</b>	Quizás la responsabilidad.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador sistema de valores.

### **Análisis de resultados:**

Los coordinadores están satisfechos y agradados de que comparten muchos valores con sus colaboradores, lo que implica que el trabajo puede desarrollarse factiblemente. La mayoría fue del criterio que el respeto y la responsabilidad son claves en el éxito de sus labores.

Debe tenerse en mente de que el liderazgo jamás se afianzará si el líder hace exactamente lo contrario de lo que inculca en sus colaboradores.



La seriedad con la que respondieron a esta pregunta denota que están comprometidos con los valores institucionales, lo que los convierte en personas idóneas en la realización de su labor directiva.

**Tabla 19**

*Pregunta 19 para entrevista a coordinadores*

Pregunta 19: A manera de indagación sociológica, ¿cómo trata IEPROES el tema de diversidad sexual y racismo, ya que estos representan nuevos desafíos a nivel social?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Coordinador 1</b>	Tuvimos a unas estudiantes, ellas eran novias, pero se habló con ellas y que no anduvieran haciendo actividades así y que los compañeros se fueran a burlar o llamando la atención, nosotras las aceptamos así pero no podían estar ya así abrazadas, sino que con respeto y no nos molesta. Ahorita estamos también en la etapa de aceptar tatuajes, porque el tatuaje no se acepta, pero ya la mayoría anda tatuada, entonces no se les puede negar la educación a ninguno de ellos, también las personas que están discapacitadas pueden venir a estudiar, no se les puede decir que no, pueden venir en silla de ruedas. Tenemos un estudiante que es ex alumno, él tuvo un accidente grave, estuvo en la UCI y todo, tiene bastantes dificultades para caminar y anda con bastón y hoy está estudiando, viene a estudiar la licenciatura, entonces hay algunas personas que dicen y él cómo puede trabajar, ahí está y trabaja en la U y si está ahí es porque él puede, su miembro inferior está dañado pero sus manitas están bien, y su inteligencia, entonces ahorita estamos aceptando eso, el concepto de tatuajes, ya que ellos sean de otro género, eso sí no nos molesta, y hay que aceptar porque a veces vienen tatuados ya del brazo y no nos gusta, porque a veces el paciente le tiene miedo al personal de enfermería, pero ahorita en esa etapa estamos.
<b>Coordinador 2</b>	Considero que desde mi punto de vista por lo que yo he visto, creo que lo maneja bien en el tema de la diversidad sexual. Vemos estudiantes con orientaciones sexuales y se les brinda siempre el respeto, la misma atención, no he escuchado yo de discriminación o cosas así. Obviamente no todo el mundo es perfecto y hay muchas cosas que aprender en esa temática, pero considero que lo ha llevado bastante bien hasta el momento, al menos desde mi punto de vista nunca he escuchado o visto alguna mala experiencia al respecto.
<b>Coordinador 3</b>	Bueno, no estamos exentos, ni decimos, no le damos entrada a esta persona, no. La persona ahí está, son parte de la población estudiantil que tenemos. Realmente esa es la realidad, como dice usted ese es uno de los desafíos de la actualidad, y sí, tenemos esas características en los estudiantes. ¿Qué es lo que hace IEPROES? Estudie, tiene derecho a estudiar, lo que queremos es respeto a los demás y los demás lo respetan a usted y bueno, ahí va.
<b>Coordinador 4</b>	Lo que yo he podido identificar y también yo lo aplico para mí yo no voy a andar discriminando, en que se tienen modales de una forma, incluso se ven jóvenes en que se acercan demasiado, yo estoy en reunión de servicio

	<p>social porque a veces se ve que agarraditos de la mano, yo lo veo como algo natural no me interfiere en mi labor. Uno trata de orientarlos, de hacer lo correcto, es un principio que todos debemos hacer, porque incluso en las primeras reuniones yo les digo que procuren no salir embarazadas, sabemos que están en edad fértil y todo el comportamiento del organismo y no le voy a prohibir, cada quien sabe cómo está, cómo se siente, pero sí trato de orientarles, y de parte de mis compañeras veo que no existe esa discriminación tampoco.</p>
<b>Coordinador 5</b>	<p>Como institución de educación superior tratamos de seguir las indicaciones del Ministerio de salud, nosotros no podemos obviar esta parte. En nuestra institución los estudiantes se presentan con estas características, son bien aceptados y estamos capacitados de brindar atención a esta diversidad. Claro que, por nuestra especialidad de la carrera, no puedo decir o darme el lujo de decir, a él no lo acepto por eso, sino que se lo orienta con relación al uso del uniforme, que sí debe utilizar la falda o el pantalón de acuerdo a su género y de hecho ellos han seguido muy bien las indicaciones, no hemos tenido problemas al respecto, sabemos que son retos grandísimos, y los vemos como personal de salud que también merece trabajar.</p>
<b>Coordinador 6</b>	<p>Creo que es un tema complicado, porque cada uno de nosotros tenemos nuestras propias creencias, y es algo integral de la persona, ya no está dentro de mis posibilidades; sin embargo, trato de documentarme, de leer bien y sobre todo definiendo el empoderamiento de la mujer sin abusos, no es que esté en contra del hombre, sino que me enfoco en la parte del respeto e igualdad de derechos. En cuanto a la parte LGBT , considero que no todos estamos totalmente listos y trabajar la tolerancia es algo muy importante, yo trato de hacer de esta generación que trata de verlos con respeto, que trate de cumplir sus derechos hay cosas que no me parecen por la misma carrera, por ejemplo a los caballeros yo no le puedo decir sí utilice faldas, porque no solamente depende de mí sino que también de las instituciones a nivel nacional, incluso hasta para ir a sacar el DUI no es permitido esos cambios. De hecho, en este pide la distinta adecuada de acuerdo al sexo, entonces considero que no es algo más de IEPROES, sino que a nivel social y pues en mi caso si a mí no me afecta no me molesta, nada en general sobre esta cultura me afecta, aunque vaya en contra de mis pensamientos yo estudié para servir a la sociedad.</p>
<b>Coordinador 7</b>	<p>Hace unos días estaba teniendo una duda y consulté algo al respecto, no necesariamente sobre ese punto sino por otro elemento entonces me indicaron que tenemos una política de no discriminación así que no habría problema al respecto, yo por mi parte no considero que sea un tema relevante a la hora de estar en el ámbito académico eso sí, en las materias que les doy, intento expresarle al alumnado sobre la necesidad de que cuando hablemos todo este tipo de temas tenemos que hablar desde el ámbito científico, no del ámbito de lo que la gente cree, es complicado porque si usted ve en el logo, para muchas personas lo más importante son sus creencias religiosas, entonces yo me empeño en ese tema y cualquier otro entre civiles que tienen que dejar todo lo que sus creencias religiosas digamos fuera de las aulas de clase.</p>

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador sistema de valores.

### **Análisis de resultados:**

De conformidad a lo manifestado por los coordinadores, IEPROES es una institución que no practica la discriminación en cuanto a ofrecer servicios educativos en enfermería se respecta. Todos están conscientes que el respeto debe ir, sobre todo, aunque no todos estén de acuerdo con este tipo de prácticas.

Este tipo de temas debe ser contemplados en toda empresa, ya que representa nuevos desafíos sociales y los líderes deben estar al día, informándose de qué tratan las nuevas tendencias y comportamientos, para buscar las mejores estrategias de asimilar y adaptar situaciones como el racismo, tendencias de orientación sexual entre otros temas dentro de las instituciones, con el fin de responder apropiadamente y evitar conflictos de intereses.

Cada coordinador fue firme en afirmar que a nadie se le negará la educación por sus preferencias y/o creencias; sin embargo, reconocen que son desafíos que cada vez son más frecuentes. Lo importante acá es capacitar a todo el personal en cuanto al respeto y la forma de tratar con personas con estas inclinaciones.

#### ***4.1.1 Respuestas obtenidas de la rúbrica para coordinadores***

A continuación, se comparte una rúbrica en la que de manera general los coordinadores evalúan los diferentes indicadores considerados en esta investigación, aplicados a su propio desempeño en su cargo:

**Tabla 20**

*Respuestas obtenidas de la rúbrica para coordinadores*

<b>Categoría</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Necesita mejorar</b>	<b>No se practica.</b>
<b>1. Influencia</b>	Los colaboradores hacen todo lo que se les pide.	La mayoría de las sugerencias son tomadas en cuenta por parte de los colaboradores	Los colaboradores rara vez siguen las indicaciones.	Los colaboradores no obedecen ni siguen instrucciones.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	3	4		
<b>Análisis de respuestas:</b>	Los coordinadores califican de aceptable de que sus colaboradores en su mayoría siguen las indicaciones que se les dan. Sin embargo, otros tres evalúan como excelente el hecho de que los colaboradores hacen todo lo que se les pide. Se debe analizar la manera de cómo se ejerce influencia en los subordinados y ser abiertos a una autoevaluación en cuanto al desempeño personal, así como también estar abiertos a que otros evalúen la forma de cómo se está liderando. Llama la atención que 4 de 7 colaboradores no consideran que la influencia de los coordinadores sea excelente. Esto puede orientar la necesidad de este tipo de trabajos académicos debido a la notable ausencia de influencia en cargos de supervisión.			
<b>2. Motivación</b>	Es notable que los colaboradores disfrutan y realizan las actividades de manera propositiva.	A veces hay que recordarles a los colaboradores lo que deben hacer.	En repetidas ocasiones se les debe estar corrigiendo e instruyendo a los colaboradores.	Los colaboradores llegan a trabajar únicamente por el salario y poder así llevar sustento a sus hogares.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	5	1	1	

<b>Análisis de respuestas:</b>	Los coordinadores califican de excelente el hecho de que sus colaboradores disfruten y realicen las actividades laborales de manera propositiva. No obstante, uno califica de aceptable el hecho de que a veces hay que estarles recordando a los colaboradores lo que deben hacer y otro calificó en la categoría de necesita mejorar el hecho de que en repetidas ocasiones se les debe estar corrigiendo e instruyendo a los colaboradores. Es de dar continuidad a las estrategias que han funcionado para mantener la motivación en los equipos de trabajo e implementar nuevas estrategias para evitar la monotonía.			
<b>3. Comunicación</b>	Me aseguro de utilizar todos los canales de comunicación y garantizar que todos estén informados de las actividades de IEPROES.	Se utilizan todos los canales de comunicación, pero no hay retroalimentación que garantice que todo el equipo de trabajo esté informado.	Doy a conocer indicaciones e información importante de IEPROES de manera indirecta.	Tengo poca comunicación con mi equipo de trabajo.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	5	2		
<b>Análisis de respuestas:</b>	La mayoría de los coordinadores califican de excelente el hecho de asegurarse que la comunicación sea efectiva y todos reciban el mensaje. Sin embargo, dos de ellos califica de aceptable que se utilizan todos los canales de comunicación, pero no hay retroalimentación. A pesar de estas respuestas, es imperante establecer un mismo mecanismo de comunicación para todos.			
<b>4. Relaciones humanas</b>	Existe un ambiente laboral agradable entre coordinadores y colaboradores. Busco fomentar espacios de convivencia entre los equipos de trabajo.	Los coordinadores y/o supervisores se llevan bien con los colaboradores.	Los colaboradores se llevan bien únicamente entre ellos.	Existe un ambiente laboral que necesita ser mejorado.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	5	2		

<b>Análisis de respuestas:</b>	La mayoría de los coordinadores califican de excelente el factor de asegurarse de brindar un ambiente laboral agradable entre sus pares, buscando también la convivencia. Dos coordinadores manifiestan que es aceptable el hecho de que se lleven bien con los colaboradores. Los mandos altos y medios deben asegurarse de que existan estos espacios de convivencia, con el fin de dar un nuevo aire al ambiente laboral.			
<b>5. Administración del poder</b>	Conozco a mi equipo de trabajo, sé qué habilidad tiene cada uno de ellos y tomo muy en cuenta sus opiniones. Valoro su trabajo y les hago saber lo importante que son para IEPROES.	Valoro el trabajo de mi equipo y trato la manera de ayudarles a dar siempre lo mejor.	Me es indiferente si los colaboradores buscan maneras de superarse.	La gente prefiere no acercarse a mí.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	6	1		
<b>Análisis de respuestas:</b>	La mayoría de los coordinadores califica de excelente el hecho de conocer a sus equipos de trabajo, sus habilidades y valorar su labor dentro de la institución. Empero, uno de ellos manifestó que es aceptable el hecho de que únicamente valora el trabajo de su equipo y que trata la manera de ayudarles a dar siempre lo mejor. No es fácil dedicarse a la tarea de conocer los puntos fuertes y/o débiles de los colaboradores, ya que requiere invertir tiempo y algunas veces hasta dinero; sin embargo, es de valientes el hecho de buscar interesarse en los que componen el equipo de trabajo y eso no le quita autoridad.			
<b>6. Sistema de valores (empresarial)</b>	Yo y mi equipo conocemos y practicamos los valores institucionales, cumpliendo así con la misión y visión de IEPROES.	Mi equipo de trabajo conoce y practica solo algunos de los valores institucionales.	Rara vez nos sentamos a realizar conversatorios sobre los valores institucionales de IEPROES.	Nunca nos hemos sentado a platicar sobre los valores institucionales con mi equipo de trabajo.

<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	6	1
<b>Análisis de respuestas:</b>	<p>Gran parte de los coordinadores califica de excelente el hecho de que conocen y practican los valores instituciones apegándose de esta manera a la misión y visión de IEPROES. Sin embargo, uno evaluó de aceptable de que su equipo conoce y practica solo algunos de los valores. Un líder no puede llegar a exigir lo que él mismo no está dispuesto a hacer, si se desea que todo el equipo camine de la mano con el líder, es importante que el líder mismo haga todo lo posible por mostrar el camino.</p>	

## 4.2 Descripción e interpretación de resultados de los colaboradores

**Tabla 21**

*Pregunta 1 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 1: ¿De qué manera los coordinadores en IEPROES influyen en los colaboradores?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Colaborador 1</b>	Sí, tienen mucha influencia con nosotros los colaboradores
<b>Colaborador 2</b>	La verdad que sí influyen bastante ellos reconocen mucho en nuestra labor cuando hacemos algo bien nos felicitan y nos recalcan que sigamos trabajando así.
<b>Colaborador 3</b>	Sí por supuesto. Tenemos un buen equipo de trabajo y gracias a la motivación que ellos nos dan también nosotros podemos realizar nuestro trabajo de la mejor manera.
<b>Colaborador 4</b>	Sí. Influyen positivamente algunas veces, aunque a otras veces mal. Pero sí tienen influencia en el personal.
<b>Colaborador 5</b>	Sí influyen y muchísimo. Influyen de acuerdo con su función, a sus características, su desempeño, son un ejemplo para nosotros. En lo personal sí me gusta que una persona, un coordinador siempre me avise en alguna medida en qué he fallado, que me ayude a mejorar en mi ámbito de trabajo, considero que tiene esas características y me siento muy satisfecha y motivada a seguir con mi trabajo.
<b>Colaborador 6</b>	En mi caso por el área en el que estoy mi coordinadora directa es la directora, en ese caso y por el área en la que estoy, siento que no es mucho, sin embargo, en las otras áreas sí siento que hay influencia de parte de la coordinación para con los colaboradores.
<b>Colaborador 7</b>	En parte sí, Porque están cerca de nosotros, nos preguntan cómo va el trabajo, a veces y no toda la mayoría me tiene cariño de jerarquía eh no todos están cerca de nosotros.
<b>Colaborador 8</b>	Sí influyen bastante, en cuanto a la cooperación de su personal a cargo, en la manera de brindar la orientación en cuanto a la ejecución de programas.
<b>Colaborador 9</b>	Sí, depende del coordinador, porque hay actitudes de los coordinadores muy positivas, y los colaboradores las imitan porque ellos las proyectan. Pero también las actitudes que son negativas también se proyectan.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador influencia

### **Análisis de resultados**

Los colaboradores consideran que sus coordinadores influyen significativamente en la realización de sus actividades. La mayoría es del criterio que reciben una influencia propositiva, mientras que unos pocos consideran que en algunas situaciones la influencia recibida no ha sido conveniente. Se debe tomar muy en cuenta esta última situación, ya que por uno que contamine el ambiente laboral, se puede permear a todo el equipo de trabajo. Es importante determinar quien supervisa este tipo de comportamiento y qué se está haciendo por corregirlo.



Es de aprovechar y tomar ventaja de estas respuestas obtenidas, ya que representan una oportunidad que los mandos medios tienen de poder orientar a los colaboradores en la consecución de objetivos. Esta situación habla muy bien del liderazgo que ejercen los coordinadores. El liderazgo siempre estará en el ojo de los seguidores, e imitarán lo que sus líderes hagan, ya sea actitudes positivas o negativas, cada líder debe analizar a consciencia qué tipo de conducta y actitud se está proyectando en los que le rodean.

En cada uno de los colaboradores entrevistados, se percibe el respeto con el que se dirigen al hablar del tipo de influencia que reciben por parte de sus coordinadores.

En este apartado según estudios teóricos se considera que:

El liderazgo se constituye en una de las variables organizacionales de mayor influencia en las empresas, debido a las dimensiones que puede tener en la movilización de los recursos para la consecución de los objetivos que se han establecido en los planes. El liderazgo funciona como una herramienta para impulsar las actividades y los procesos, y dirigir de manera oportuna la organización. (Escobar, *et al*, 2016).

## Tabla 22

### *Pregunta 2 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 2: ¿Qué es lo que le motiva a usted trabajar en IEPROES?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Colaborador 1</b>	Principalmente me motiva porque me encanta la docencia y lo segundo es la rama de la enfermería y que tenemos una buena comunicación y participación con todos los que trabajamos igual lo que exteriorizamos con los estudiantes.
<b>Colaborador 2</b>	Lo que me motiva a parte de ser un estudiante que salió de acá es la calidad que brinda la institución.
<b>Colaborador 3</b>	La oportunidad que se nos da a nosotros como profesionales, ya que en estos días es un poco difícil desempeñarse en el área que a uno le gusta, sacar adelante cada una de las actividades que hemos planificado con los estudiantes también.
<b>Colaborador 4</b>	Uno de los motivos es referente a que puedo trabajar con el área de la salud.
<b>Colaborador 5</b>	En lo personal una de mis motivaciones personales es que me gusta la profesión, como enfermeras nos desempeñamos en cuatro áreas y una es la atención directa que sí me gusta mucho, pero siempre que fui estudiante me gustó y me llamó la atención la parte de la docencia y en lo personal

	poder trabajar en institución de la que salí, me llena de mucha satisfacción de mucho entusiasmo, y si pues he visto el proceso académico que he llevado como estudiante y eso hace a que yo haga mi mejor trabajo al momento de laborar.
<b>Colaborador 6</b>	Creo que mi motivación viene del área vocacional, al final creo que el hecho de que uno sabe que lo que está realizando se está desarrollando bien, que se está haciendo de la mejor manera, con los recursos que usted tiene, en cuanto a la motivación sí me encuentro motivada de manera personal, aunque hay momentos en los que uno necesita que se le dé un empujoncito, en esos casos que se hace un trabajo en binomio ayuda y motiva.
<b>Colaborador 7</b>	Lo que me ha motivado es que esta ha sido mi escuela formadora, este era uno de mis sueños este fue mi primer objetivo y me veía desde ese punto acá a trabajar, uno de mis principales objetivos siempre fue trabajar acá, ya que esta institución va a la vanguardia en la educación en el área de la salud.
<b>Colaborador 8</b>	El trabajo en equipo. Eso engloba todo.
<b>Colaborador 9</b>	La calidad de enseñanza es decir, cuando uno se acerca a un hospital, a una clínica, en realidad es bien bonito darse cuenta que los profesionales de la salud son graduados de IEPROES, y porque las fundadoras de esta institución todas son enfermeras, a diferencia de otras instituciones formadoras que tienen otras profesiones, ellas todas son enfermeras, todas son graduadas de la Escuela Nacional de enfermería, y aparte de enfermeras, tienen otras profesiones entonces eso me da la diversidad de conocimiento, por lo cual fundaron esta institución.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador influencia

**Análisis de resultados:** cada colaborador expresa su sentir de motivación por la cual están laborando en esta institución. La mayoría están satisfechos ya que pueden laborar en algo que les gusta y disfrutan hacer. De igual manera, la mayoría de los colaboradores participantes han sido formados en esta misma institución.

Fue interesante observar el entusiasmo con el que todos los colaboradores respondieron a esta pregunta, lo que permite deducir que disfrutan lo que hacen y están motivados a seguirlo haciendo. El hecho de que varios colaboradores han sido formados en esta institución, es un buen referente de que están muy comprometidos con la misión y visión institucional.

Contratar personal que ha sido nacido y formado en esta institución, es una ventaja sin comparación, ya que se tuvo la oportunidad de que estas personas conocieran todas las áreas en las que IEPROES se desarrolla, conocieron de primera mano cómo es el trato con el cliente (estudiantes), las técnicas de enseñanza y aprendizaje que se aplican, así como también los diferentes procedimientos para cada situación académica y laboral (rol como estudiante-docente) y establecimiento de misión, visión y valores institucionales.

Cuando un líder se toma el tiempo de entender las necesidades de su gente y conoce de primera mano qué es lo que a su gente le interesa o preocupa, la influencia se vuelve orgánica y permite permear a sus seguidores, se genera un vínculo o un acercamiento que da la pauta para poder influenciar a las personas. Covey (2004) sostiene que los líderes pueden moverse y mover a su equipo o departamento de tal modo que afecte de forma positiva a toda la organización.

**Tabla 23**

*Pregunta 3 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 3: ¿La empresa tiene algunos programas que contribuyen a que la gente se sienta motivada de trabajar ahí?	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Colaborador 1</b>	Sí, dentro de ellos tenemos capacitaciones nos ayudan bastante a liberar el estrés además también tenemos buena relación con las coordinadoras y nos dan muy buena motivación.
<b>Colaborador 2</b>	Sí, fíjese que yo apenas voy iniciando, pero sí conozco de algunos compañeros que han tenido algunos beneficios de trabajar acá, por ejemplo, capacitaciones.
<b>Colaborador 3</b>	Sí nos dan capacitaciones, también se apertura muchas veces a las necesidades del empleado, y eso creo que también motiva a cada uno de nosotros a hacer con excelencia en nuestro trabajo.
<b>Colaborador 4</b>	Sí tiene algunos incentivos.
<b>Colaborador 5</b>	Sí en lo personal considero que tener las capacitaciones, también tenemos lo que son comités por ejemplo el comité social, y un comité de educación cultural, apoyado también por el departamento de recursos humanos, entonces a través de todos ellos es que se buscan estrategias que nos ayuden a relacionarnos más en nuestro ambiente laboral, en cuanto a la posibilidad de buscar la superación en nuestra área de conocimientos, y también en el área de personal buscar mantener las relaciones interpersonales, también nos ayudan de esa forma.
<b>Colaborador 6</b>	Desde la unidad de recursos humanos a partir de las gestiones que se han estado realizando, se ha tratado de meter al personal en algunos programas, que incluyen muchas actividades en ese tratado de motivar un poco más el personal, además existen otras actividades que desde antes han estado realizando, que por ejemplo la celebración de los cumpleaños, las felicitaciones cuando hay algunos de los miembros de la familia de IEPROES a nivel regional ha obtenido algún título académico, obtener un diploma o han logrado algo por x o y razón, además de los incentivos por ejemplo, el bono al mejor docente, al empleado que en algunos casos se da, dependiendo del momento. Pero sí hay varias iniciativas que ayudan.
<b>Colaborador 7</b>	Lo desconozco.
<b>Colaborador 8</b>	Sí cuenta con programas, por ejemplo, hacer investigaciones y eso es un pago extra es remunerado, es bastante bonito porque uno aprende,

	porque a través de estos descubrimos que está afectando a dicha comunidad, etcétera.
<b>Colaborador 9</b>	Bueno, en cuanto al incentivo económico sí, existe, porque a nosotros en la institución nos dan por ejemplo un bono anual dividido en 2 partes y eso siento que motiva, aparte los otros beneficios como por ejemplo el día del empleado IEPROES, también tenemos un día libre al año que es justo cuando va a comenzar el ciclo que está por venir, tenemos otros beneficios como por ejemplo, si tenemos enfermos a nuestros padres, hijos o pareja, tenemos 3 días para poder estar con ellos, también tenemos 9 días de duelo, cuando se muere un familiar cercano a nosotros en los grados de consanguinidad que le he mencionado, es un ambiente de trabajo, de repente un poco difícil de sobrellevar pero, si la actitud de uno es positiva, aunque la negativa alrededor es bien difícil que lo contamine.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador influencia

### **Análisis de resultados:**

La mayoría de los colaboradores manifiestan de que existen programas que contribuyan a motivarles a seguir laborando en esta institución. Cada uno de ellos describe de qué manera reciben estos beneficios; sin embargo, el comentario del colaborador 7 llama mucho la atención ya que expresa de que desconoce dichos programas, lo que implica que pueda que no todo el personal recibe la información a detalle de a qué cosas puede aplicar o cuales son los procesos para incurrir a solicitar o disfrutar de algunos de los beneficios que IEPROES ofrece a sus trabajadores.

Resulta indispensable asegurarse de que la información fluya a todos los que componen esta organización, para que puedan ser partícipes de los diferentes programas.

Es muy probable que los que tengan más tiempo de laborar como colaboradores conozcan todas las oportunidades de crecimiento que la empresa ofrece, por lo que es necesario que los mandos medios den seguimiento a los nuevos colaboradores y les expliquen cuáles son los programas de compensaciones y remuneraciones a los que ellos pueden optar. Esta es una parte deficiente de esta institución, se brinda poco o nulo seguimiento a los que entran por primera vez, simplemente se les da sus asignaciones y nada más.

**Tabla 24***Pregunta 4 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 4: ¿Conoce la política de comunicación de IEPROES?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Colaborador 1</b>	No al 100%
<b>Colaborador 2</b>	Fíjese que como yo soy docente de tiempo completo si nosotros detectamos algún problema, o alguna dificultad lo primero tengo que hablar con mi coordinadora. Si la coordinadora no puede resolver ese problema entonces ya pasa a la directora, de manera de ir respetando el grado jerárquico.
<b>Colaborador 3</b>	Sí, esto es de acuerdo con la jerarquía, como docentes orientadores de grupo nosotros nos comunicamos en primera instancia con nuestro coordinador. Luego, si hay una situación que hay que comentar con la administración académica, pero la primera instancia es el coordinador.
<b>Colaborador 4</b>	Sí tiene que ver con la línea jerárquica.
<b>Colaborador 5</b>	En el caso de la política de comunicación de IEPROES, no sé si se basa en el organigrama. Conocemos que hay una jerarquía, y dentro de la misma jerarquía se establece el tipo de comunicación, por ejemplo en el caso de la directora, ella se comunica con el Consejo y con las coordinadoras y la información que nosotros necesitamos saber, las coordinadoras nos hacen saber a nosotros, y nosotros en algún momento también nos comunicamos con ella entonces seguimos esta jerarquía, si yo tengo alguna situación que se me presente con el estudiante y que no lo puedo resolver entonces acudo a mi coordinadora, y en su caso mi coordinadora lo va escalando.
<b>Colaborador 6</b>	Sí. De hecho, está ampliándose un poco la comunicación institucional, qué es la página web, el Facebook, también tenemos plataformas informáticas, también por medio de mensajes de whatsapp, igual las reuniones administrativas que tenemos, donde se nos dan a conocer las diferentes actividades.
<b>Colaborador 7</b>	Sí claro, se comienza manejando desde un organigrama institucional, el cual tenemos a nuestros consejos, La Junta directiva, Consejo técnico, luego vienen las directoras, inmediatos a nosotros tenemos a las docentes coordinadoras, que en nuestro caso son las jefas de unidad son nuestras direcciones.
<b>Colaborador 8</b>	En parte sí. conozco la manera en cómo los jefes dan instrucciones a los subalternos, en nuestro caso los coordinadores nos dicen la forma de cómo vamos a trabajar todo el ciclo. Es la manera de como nosotros tenemos que ver para tener una buena comunicación y al final, realizar un mejor trabajo.
<b>Colaborador 9</b>	Sí y es deficiente. Muy deficiente.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador comunicación.

#### **Análisis de resultados:**

De conformidad a las respuestas obtenidas, la mayoría de los colaboradores tiene conocimiento sobre la política de comunicación de IEPROES, es decir, conocen la manera de

cómo hacer que la información fluya a través de todos los miembros que la componen. Sin embargo, algunos otros manifiestan que no la conocen por completo, lo que denota inseguridad en este proceso, y esto podría afectar significativamente la fluidez de información, además uno considera que esta política es deficiente, lo que significa que hay aspectos que necesitan ser mejorados de manera inmediata, para evitar que existan problemas que pudieron ser resueltos con anterioridad mejorando la comunicación.

En este apartado sobre la comunicación es importante retomar las palabras de Covey (2004) cuando hace mención de que el ser humano pasa gran parte de la vida preparándose más en tres aspectos de la comunicación como lo son: escribir, hablar y leer; pero se invierte muy poco tiempo en escuchar. Cuando no se entrena la escucha activa, existe la tendencia a solamente inclinarse a la defensiva cuando se está comunicando, en la que se defienden los derechos propios y esto impide que exista fluidez en la comunicación.

De conformidad a los resultados obtenidos en esta pregunta, es imperante establecer un mecanismo de comunicación apropiado para transmitir información tanto a los coordinadores como a los colaboradores. Esto no solo implica de saber a quién acudir para reportar situaciones, sino también a través de qué canal se enviará la información para todo el personal, para evitar que todo mundo divague utilizando varios medios, es de estandarizar a nivel de las tres sedes el medio por el cual fluirá la información escrita.

**Tabla 25**

*Pregunta 5 de entrevista a colaboradores*

<b>Pregunta 5:</b> Según su experiencia ¿cómo evalúa la comunicación entre sus compañeros y coordinador?	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Colaborador 1</b>	Gracias a Dios hasta este momento no se ha dado ningún malentendido, ningún problema, ni dificultades. No ha habido ningún problema entre coordinadores y colaboradores.
<b>Colaborador 2</b>	Muy bien. No hay ninguna mala interpretación con respecto a la comunicación.
<b>Colaborador 3</b>	Creo que es bastante aceptable, nos llevamos bien y tratamos de estar comunicados entre nosotros.
<b>Colaborador 4</b>	Es muy buena.
<b>Colaborador 5</b>	Muy buena, la coordinadora es muy accesible y atenta a lo que le digamos.
<b>Colaborador 6</b>	Considero que por la misma naturaleza de las actividades que nosotros debemos llevar a cabo, debe ser buena. En algún momento estaríamos en una retroalimentación, de que no manejamos todos exactamente la

	misma información, pero siempre debemos estar en comunicación entre unos y otros, y si tal vez algún momento sucede eso, si hay alguna confusión de información, creo que la retroalimentación muy importante.
<b>Colaborador 7</b>	Es buena.
<b>Colaborador 8</b>	Pues es excelente.
<b>Colaborador 9</b>	Intermedia. En algunos aspectos es muy positiva, pero a veces como que se retrasa un poco la información, y esto genera malentendidos, y de repente puede generar algún tipo de malestar entre compañeros. En el caso de la comunicación deberíamos respetar los rangos de autoridad, tener un sistema de comunicación efectivo, que se fortalezca la habilidad de la comunicación asertiva, la resiliencia es muy importante también, si estamos en un mismo ambiente por ejemplo, y alguien de los compañeros está trabajando, es importante que lo haga saber a los demás compañeros para que existan respeto, en cuanto al ruido que se hacen, a las pláticas a las conversaciones, eso es muy importante, la cooperación también, sería algo que se tiene que fortalecer.
Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador comunicación.	

### **Análisis de resultados:**

La mayoría de los colaboradores expresan tener una buena comunicación entre sus pares y su coordinadora. Solo uno manifiesta que es intermedia. Es interesante que los participantes de San Salvador son los que consideran que la comunicación entre pares y coordinadores podría mejorar.

El colaborador 9 propicia datos importantes que deben ser tomados en cuenta para mejorar la comunicación entre los coordinadores y sus subordinados, y es que la cuestión de la comunicación asertiva es algo que se puede brindar algún tipo de charla o capacitación, pero tiene que ver más con cuestión actitudinal de cada individuo; sin embargo, los coordinadores pueden lograr establecer este tipo de comunicación con el paso del tiempo, enseñando con el ejemplo y corrigiendo de inmediato cuando esto no se dé apropiadamente dentro del ambiente laboral.

De igual manera desarrollar la resiliencia toma tiempo, pero es una característica que todo líder debe tener, para lograr empatizar, animar e inspirar a su equipo de trabajo. No es fácil desarrollar esta capacidad, requiere de mucha disposición y desarrollo de la inteligencia emocional.

También el participante 9 menciona que para mejorar la comunicación es importante el respeto, y esto no solamente abarca la forma de cómo se dicen las cosas entre las personas, sino que también el respeto a los espacios físicos donde se llevan a cabo conversaciones, ya que se puede interrumpir un momento laboral de otros que estén cerca si no se modera el

volumen o tono de voz con el que se expresan los que estén alrededor, esto produce tensión laboral cuando no se respeta.

**Tabla 26**

*Pregunta 6 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 6: ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan en IEPROES?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Colaborador 1</b>	Tenemos redes sociales que las utilizamos para comunicarnos tanto los docentes como para los estudiantes. Tenemos diferentes plataformas como classroom para establecer una relación con los estudiantes. Tenemos un grupo de whatsapp. Nos mandan información cuando hay capacitación alguna información todo lo que hay que hacer ese día.
<b>Colaborador 2</b>	Está vía correo, en redes sociales, whatsapp, llamadas telefónicas.
<b>Colaborador 3</b>	La comunicación verbal en primer lugar, tanto con nuestros compañeros, coordinadores como con el estudiante. También tenemos por medios escritos, hay documentos sin que algún momento necesitamos dejar plasmado por escrito lo hacemos.
<b>Colaborador 4</b>	Utilizamos whatsapp, correo electrónico y herramientas de la página web. Casi no utilizamos medios impresos.
<b>Colaborador 5</b>	Los sitios oficiales que tenemos Facebook, Instagram, en el caso de los estudiantes nos comunicamos a través del correo, con classroom y en algunos momentos, aunque sé que no es oficial, de parte de la institución se utiliza lo que es el whatsapp.
<b>Colaborador 6</b>	Hay diferentes, hay varios, tenemos la página web aunque es más público, igual Facebook que es más para el público, para nosotros tenemos el whatsapp que ahí estamos todos, hay uno que es solamente para administrativos, y hay otros que es también para docentes, creo que en este último año y medio, ha sido una buena herramienta de comunicación, también manejamos la comunicación de manera personal, por ejemplo reuniones administrativas, cuando tenemos que compartir información con las personas dependiendo del área, lo que necesitamos saber.
<b>Colaborador 7</b>	Tenemos los canales virtuales llámese esto aplicaciones como whatsapp, correo electrónico entre otros.
<b>Colaborador 8</b>	Las páginas virtuales, correos, el uso de whatsapp.
<b>Colaborador 9</b>	A veces correo electrónico, vox populi, mensajitos, rara vez tenemos un documento escrito, rara vez.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador comunicación.

### **Análisis de resultados:**

Todos los colaboradores participantes manifiestan tener diferentes tipos de canales de comunicación; esto tiene sus ventajas y desventajas, en un sentido es conveniente porque puede fluir la información a través de diferentes medios con el fin de asegurarse de que todos reciban el mensaje; sin embargo, sería provechoso tener un solo medio oficial para evitar



confusiones y reuniones en tiempo real con los miembros de los equipos para asegurarse de brindar retroalimentación y seguridad de que todos reciben la misma información.

En este apartado los coordinadores deben buscar la manera de asegurarse de que todos reciban la información que necesitan que sepan.

Se obtiene de los datos recolectados, que varios mencionan que utilizan las redes sociales como medios de comunicación intra- empresa, esto no es beneficioso, pues se está combinando un espacio personal con el área laboral. Se debería establecer un espacio oficial en donde todos se avoquen a recibir la información que tenga que ver con asuntos laborales únicamente.

**Tabla 27**

*Pregunta 7 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 7: Cuando hay que tratar asuntos delicados, ¿cómo se comunican?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Colaborador 1</b>	Primeramente, si es un problema con un estudiante, se le informa a la coordinadora porque hay un coordinador de cada carrera, del técnico y de la licenciatura. En este caso el problema del técnico se va con la coordinadora de técnicos y licenciatura con la coordinadora de la licenciatura, se le explica el problema y ella a veces haya alguna solución, si no, va con la directora.
<b>Colaborador 2</b>	En ese caso ya se trata de manera personal.
<b>Colaborador 3</b>	Esto se hace de manera personal, directamente con la persona que hay que tratarlo, utilizando el medio que más convenga en ese momento, si es algo no tan delicado pues puede quedar solamente de manera verbal, sin embargo, como le comentaba anteriormente, si hay que dejar en evidencia escrita pues se hace.
<b>Colaborador 4</b>	Esto se lleva a cabo de manera verbal con el jefe inmediato.
<b>Colaborador 5</b>	En este caso siguiendo la jerarquía. En el caso de nivel laboral, mi persona acude primeramente a la coordinadora, y si ella tiene la forma de poder ayudarme entonces ella lo hace y así lo vamos abordando de una manera discreta de manera personal.
<b>Colaborador 6</b>	En un primer momento existe un Consejo administrativo, también el Consejo académico, que dependiendo de la situación que sea, está la dirección, el área financiera, el área académica, recursos humanos, las coordinadoras de carrera que generalmente son las que se hacen cargo, posteriormente se llama al personal involucrado, y dependiendo de la situación que sea, se llama o se convoca al personal, dependiendo, si no sólo se llama a los involucrados, y nada más. De igual forma ese es el caso con un estudiante, también solamente los involucrados porque tampoco es justo generalizarlo con todos, eso busca la manera de tratarlo de manera correcta.

<b>Colaborador 7</b>	En el primer comunicado se nos dice que quieren hablar con nosotros, pero cuando ya se trata de algo más importante, se nos aborda de manera personal para explicarnos la situación que se debe de tratar y que se quiere tratar de manera personal.
<b>Colaborador 8</b>	Fíjese que se dirigen directamente a la persona, por ejemplo, si se ha cometido algo, le llaman directamente sólo a ella, no se escribe directamente en el grupo, sino que se van directamente a la persona indicada.
<b>Colaborador 9</b>	Personalmente.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador comunicación.

### **Análisis de resultados:**

Todos los colaboradores son congruentes en que la institución les aborda de manera personal al momento de tratar asuntos delicados, esto es conveniente en el trato que se tiene con los colaboradores.

La manera de abordar asuntos delicados entre el personal de IEPROES es la correcta, dirigirse directamente con la o las personas involucradas.

Covey (2004) sostiene que la mayor parte de las disputas podrían evitarse y resolverse mediante la comunicación. Es de especial interés conocer la manera de cómo la institución aborda estos temas, y es necesario que en medio de la faena diaria, se aparte el tiempo adecuado para poder atender situaciones que ameriten abordar a las personas de manera individual, así como también es conveniente que dependiendo de la gravedad de la situación, se conforme un comité como testigo de lo que sucede y poder obtener más y mejores ideas de cómo poder solventar la situación, en caso de ser necesario.

### **Tabla 28**

*Pregunta 8 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 8: ¿Qué actividades se llevan a cabo para fomentar las relaciones humanas entre sus compañeros y con qué frecuencia?	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Colaborador 1</b>	Frecuencia: es cada mes una vez, según la necesidad de la persona.
<b>Colaborador 2</b>	Por medio de la psicóloga se coordina capacitación para tener un buen desarrollo en la comunicación con los compañeros, también nos ponen a hacer juegos interactivos para que tengamos más acercamiento con los compañeros. <u>Esto se realiza una vez al mes o al inicio de cada semestre.</u>
<b>Colaborador 3</b>	A veces hacemos convivios acá en la institución, también los hemos hecho afuera para poder fortalecer los lazos de comunicación entre nosotros, ya que a veces por el trabajo sólo nos comunicamos cosas del trabajo y

	también los empleados necesitamos una parte de esparcimiento tal vez para conocer un poco más a los compañeros.
<b>Colaborador 4</b>	Hacemos convivios, celebramos cumpleaños cada 2 meses.
<b>Colaborador 5</b>	En el área laboral uno siempre tiene amigos, uno siempre tiene sus personas de confianza, a veces se hacen actividades en grupo y con eso no quiero decir que los demás no lo hacen lo que pasa que cada uno tiene su propia forma de convivir con los demás, y en algún momento la institución sí hace actividades en las que nos involucra a todo el personal, tanto docente como administrativo y en mi caso me gusta más para poder relacionarnos con todos, reír, compartir.
<b>Colaborador 6</b>	No se realizan actividades, o si se hacen es rara vez. Si acaso una vez en el semestre.
<b>Colaborador 7</b>	Esto se hace desde el inicio cuando uno entra a trabajar acá, le dicen a uno que el trabajo de los compañeros es muy importante, que el trabajo en equipo es muy importante, de que ésta es una escuela formadora, sí me ha gustado eso porque es en base a la salud, la formación es muy importante esto nos ofrece un ambiente confortable en cierta manera.
<b>Colaborador 8</b>	Capacitaciones de salud mental, manejo del estrés porque recuerde que es un área en la que tendemos a tener bastante estrés, y las capacitaciones nos ayudan bastante, fomentar más la comunicación con ellos y entre nosotros.
<b>Colaborador 9</b>	Por parte de las coordinadoras reuniones, docentes que vienen desde las direcciones hasta ahí. No existe ninguna actividad recreativa ni de convivio. Eso es personal, cómo existen aquí grupos de 5 a 6 personas que conviven son muy amigos y ellos celebran, o a veces, de recursos humanos pegan en la cartelera los nombres de los compañeros del mes, pero coordinadores no tengo conocimiento que realicen estas actividades.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador relaciones humanas.

**Análisis de resultados:** la mayoría de los colaboradores expresan que se hacen algunas actividades de convivencia en el personal, pero no todos comparten esta misma opinión. Consideran que sería conveniente tener más actividades de este tipo promovidas por parte de las direcciones.

**Comentarios adicionales:** es interesante observar el entusiasmo que muestran los colaboradores en expresar su deseo de tener más actividades que permitan fortalecer los lazos relacionales entre pares.

## Tabla 29

*Pregunta 9 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 9: ¿Cómo describiría su relación laboral con su coordinador? ¿qué aspectos mantendría y qué otros podrían mejorar?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Colaborador 1</b>	Mi relación con ella es muy buena y creo que así estamos bien.

<b>Colaborador 2</b>	Pues bastante bien. En un sentido laboral es muy profesional, ya que ella me orienta bastante y el resultado de esta buena orientación y comunicación es que se hace un buen trabajo. Creo que no hay nada que mejorar me parece perfecto.
<b>Colaborador 3</b>	Buena, porque nos comunicamos de la mejor manera y tratamos la manera de hacer lo mejor para la empresa y para el estudiante y este cumple con los objetivos de la institución.
<b>Colaborador 4</b>	Muy buena. Tal vez mejoraría la comunicación como estamos divididos por área, administrativos, docentes, académicos, entonces me gustaría que cuando se maneje la información que se maneje toda igual, no que un departamento sepa una cosa y otros otra, puede ser que un estudiante me pregunte una cosa a mí y yo sepa otra cosa, entonces sería conveniente que para que todos manejemos la misma información mejoremos la comunicación.
<b>Colaborador 5</b>	Pues yo me siento satisfecha. En lo personal me ha servido de mucho apoyo. Puedo decir que es mi fuente de inspiración, porque yo sé que no hay que vincular la amistad con el trabajo, pero en cierta manera siento que encuentro comprensión en ella, ella es comprensiva al momento de abordar una situación y cuando tiene que llamarme la atención lo hace y me siento satisfecha porque lo hace de una manera que no me hace sentir humillada o perdida en algún momento. Quizás en algún momento de estrés del trabajo, y creo que todos pasamos por eso, pero en lo personal me siento satisfecha de cómo me llevo con ella.
<b>Colaborador 6</b>	Nos llevamos bien.
<b>Colaborador 7</b>	Una relación buena, aceptable hasta el momento porque ha habido comunicación fluida, los mensajes no han sido distorsionados en ningún momento y al momento no veo ninguna discrepancia por ninguna de las partes. Yo cambiaría la exactitud y la prontitud con el hecho de cumplir las cosas.
<b>Colaborador 8</b>	Fíjese de que la relación es bastante buena excelente diría yo, pero a veces siento que hay un poquito de descontrol por tanto trabajo, pero lo contrario se va trabajando bien de la mano con el coordinador y los subalternos que somos nosotros los docentes.
<b>Colaborador 9</b>	Me parece positiva, mi coordinadora es muy abierta y flexible en cuanto a la comunicación.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador relaciones humanas.

### **Análisis de resultados:**

Todos los colaboradores opinan que su relación laboral con sus coordinadores es propositiva. Aunque hay algunos que opinan que sería bueno mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos que componen la institución.

Que los coordinadores sean abiertos a vías de comunicación con sus equipos de trabajo es algo muy conveniente y saludable para el crecimiento de la empresa. Los directivos deben velar porque esta comunicación se mantenga de esta manera y ver también en qué medida ellos pueden estar inmersos en esta afluencia comunicativa.

Un factor determinante dentro de las relaciones humanas es la comunicación, esto va significativamente enlazado ya que por medio de la comunicación se puede obtener una calidad relacional entre pares, es por esto que, enseñando a los demás cómo quiere que se comuniquen, podrán encontrar la mejor manera de resolver los conflictos.

**Tabla 30**

*Pregunta 10 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 10: ¿Qué cualidades valora y reconoce de su coordinador?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Colaborador 1</b>	Tiene muchas cualidades, muchos valores y principios cristianos.
<b>Colaborador 2</b>	Valoro sus conocimientos, su forma de ser, que impone un poder bastante grande al momento de estar en frente a un público al dirigirse a uno.
<b>Colaborador 3</b>	La entrega y la forma como hace las cosas, la responsabilidad, la apertura que tiene para escuchar sugerencias de sus colaboradores en pro y beneficio del trabajo que estamos haciendo.
<b>Colaborador 4</b>	Su solidaridad.
<b>Colaborador 5</b>	La disciplina que ella tiene, su conocimiento, también la parte de la comprensión que ella tiene, la empatía y que tiene capacidad de resolver los conflictos, trata de ayudarlo a uno en cuanto a su superación personal.
<b>Colaborador 6</b>	Personalmente, el orden y la capacidad de manejar momentos claves, así como reúne a los actores clave para dar respuesta, en algún momento, reúne a las personas involucradas en alguna situación, y los prepara. Algo que me gusta es que resguarda su personal, por ejemplo, si va a venir alguna supervisión, o van a indagar acerca de algo, nos da la información, nos dice miren van a hacer esto, y esto y esto, también uno lo agradece porque así uno no se queda, como qué está pasando, sino que trata de ponernos al tanto de la situación que pueda pasar, y otra de las cosas que, por los momentos, por tantas actividades no se agradece del todo, es el hecho de que tenemos bastante capacitación.
<b>Colaborador 7</b>	En primer lugar, su potencial, su forma de liderazgo que es muy importante y además su trabajo, la organización del trabajo y el temple ante las situaciones, cómo manejar las cosas.
<b>Colaborador 8</b>	La responsabilidad es bastante responsable y muy comunicativa.
<b>Colaborador 9</b>	La responsabilidad. Ella es muy responsable y es muy conoedora, es decir, uno puede llegar y se le acerca. Ellos cooperan en lo que sea y siempre está ahí dispuesta salvo que tenga que hacer demasiadas cosas, entonces si uno no la puede abordar porque está ocupada, pero casi siempre tiene espacio para uno.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador administración del poder.

## Análisis de resultados:

Cada colaborador expresó su sentir de lo que más admira y valora de sus coordinadores, es grato darse cuenta de que la labor que realizan los coordinadores es valorada por parte de los colaboradores.

Deben considerarse los aspectos que los colaboradores valoran de sus coordinadores, tales como: la responsabilidad, los valores y principios que practican, sus conocimientos (qué importante es que estén en constante preparación para mantener la admiración e inspiración en esta área), la forma de cómo se trata a la gente, la escucha activa, disciplina, la forma de resolver conflictos y de cómo se resguarda al personal. Todos estos elementos son determinantes para sustentar el liderazgo de una persona.

**Tabla 31**

*Pregunta 11 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 11: Cuando su coordinador da instrucciones, ¿de qué manera ejerce su mando?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Colaborador 1</b>	Lo hace de una forma adecuada porque se le solicita un favor porque no lo puedo hacer y ella está atenta en ayudarme.
<b>Colaborador 2</b>	Ella lo hace de una forma adecuada, buen tono de voz, de una manera que podamos entender sus indicaciones.
<b>Colaborador 3</b>	En primera instancia de manera verbal, también utilizamos los medios escritos, por medio del teléfono, a través de las llamadas, dependiendo de las instrucciones que se van a dar así es el medio que utiliza.
<b>Colaborador 4</b>	Es amable al dar instrucciones.
<b>Colaborador 5</b>	En este caso siempre hay aspectos que uno tiene que pensar, pero es muy diferente la forma en cómo uno se lo dicen, por ejemplo, cuando tengo que sacar un trabajo y por alguna situación yo no puedo lo asume ella, y es comprensible y ahí es cuando hacemos como un intercambio.
<b>Colaborador 6</b>	Generalmente lo hace muy bien, sin embargo, hay momentos en los que todos sentimos un poco de tensión. No estamos muy motivados por el estrés o por las situaciones claves en las que se siente más como una orden y no como una sugerencia, o alguna indicación como tal, a veces del todo no es correcto, pero uno igual tiene que obedecer, generalmente pasa seguido.
<b>Colaborador 7</b>	De una manera sutil.
<b>Colaborador 8</b>	De manera escrita o verbal. Lo dice de la mejor manera y es bastante cauteloso al momento de decir las cosas, no lo dice de mala forma, a veces andamos bastante estresados, pero ahí encuentra la manera de decir las cosas.
<b>Colaborador 9</b>	Pues solamente nos comunica y lo debemos hacer porque son órdenes de la superior. No impone, pero nos deja en claro que debemos cumplirlo porque es parte de nuestras obligaciones laborales.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador administración del poder.

### **Análisis de resultados:**

Los colaboradores comparten desde su perspectiva, el trato que reciben por parte de sus coordinadores al momento de dar indicaciones. Algunos de ellos mencionan que han enfrentado ciertos momentos de tensión al recibir alguna indicación u orden. Esto significa que los coordinadores pueden trabajar esta área, de controlar sus disgustos y apoyar a sus equipos de trabajo cuando lo requieran.

Es de prestar especial atención a los comentarios como los del colaborador 6 y 9, ya que pueden representar una alarma en cuanto a la manera de cómo los coordinadores tratan a sus colaboradores, lo que permite analizar y considerar si los colaboradores tienen a quien acudir en caso de que algún coordinador se sobrepase en su autoridad, qué medidas se toman para corregir comportamientos de abuso de autoridad por parte de los mandos altos.

### **Tabla 32**

*Pregunta 12 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 12: ¿conoce usted los valores institucionales de IEPROES?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Colaborador 1</b>	Sí
<b>Colaborador 2</b>	Sí
<b>Colaborador 3</b>	Sí
<b>Colaborador 4</b>	Sí, y son la solidaridad, cooperación, integridad, respeto...
<b>Colaborador 5</b>	Sí, dentro de ellos tenemos lo que es el respeto, la solidaridad la comprensión, el humanismo.
<b>Colaborador 6</b>	Sí
<b>Colaborador 7</b>	Sí
<b>Colaborador 8</b>	Sí
<b>Colaborador 9</b>	Sí

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador sistema de valores.

### **Análisis de resultados:**

Todos los colaboradores manifiestan conocer los valores institucionales. Fue interesante observar que la mayoría respondió inmediatamente en cuanto a conocer los valores institucionales, sin embargo, unos dos tuvieron que consultar algún documento para recordarlos.

Hay un dicho popular que sostiene que cada cabeza es un mundo, todas las personas que componen una organización, sin importar el rango que ejerza, tiene su historia y aporta a la institución sus valores y principios aprendidos durante el desarrollo de su vida. Lograr converger en estos principios, representa un desafío, pero a la vez una gran ventaja, ya que, si todo el personal abraza y es coherente con los mismos valores institucionales, permitirá obtener un ambiente laboral asequible.

**Tabla 33**

*Pregunta 13 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 13: ¿Con qué valores institucionales se identifica y por qué?	
Informantes	Respuestas de los entrevistados
<b>Colaborador 1</b>	Con la responsabilidad, la cooperación, prácticamente con todos.
<b>Colaborador 2</b>	Con la honestidad y la responsabilidad. Porque creo que es importante ser honestos unos con otros y en el trabajo la responsabilidad es necesaria.
<b>Colaborador 3</b>	Con el respeto, la responsabilidad, la cooperación que debe existir en el trabajo en equipo.
<b>Colaborador 4</b>	Con la solidaridad, la cooperación y la integridad.
<b>Colaborador 5</b>	Me identifico más con el respeto. Porque por medio del respeto uno tiende a abrir muchas ventanas, abre muchas oportunidades en la relación con las otras personas también la parte de la solidaridad considero que es muy importante, tratar de ayudar a otros y yo ya terminé la parte de mi trabajo y puedo ayudar a alguien más lo hago con mucho gusto.
<b>Colaborador 6</b>	Con varios como la integridad, el respeto, la responsabilidad; personalmente son los que más me identifican. Porque el hecho de respetar a los demás, me da la facilidad o la solvencia de emitir las sugerencias o para en algún momento también saber y reconocer las necesidades que también tiene y poder resolver frente a eso. Igual la integridad porque eso nos distingue como institución, yo siento que a veces en otras instituciones poderla tener implícitamente, pero creo que nosotros la tenemos dentro de esta jerarquía y pues la responsabilidad que debemos de tener unos con otros, saber qué hacer y cómo hacerlo, y tener el deseo de hacerlo, saber que ese es nuestro legado para la institución es parte de que el funcionamiento vaya bien.
<b>Colaborador 7</b>	El respeto y la tolerancia, esos creo que son los más importantes. Hay varios, pero creo que estos son los más importantes, porque es importante mantener un respeto a los compañeros y el trabajo, para tener un ambiente favorable y mantener armonía con todos.
<b>Colaborador 8</b>	La responsabilidad.
<b>Colaborador 9</b>	Si la responsabilidad que es con el que más me identifico, el respeto también la lealtad, la humanidad, la cooperación y la iniciativa.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador sistema de valores.

**Análisis de resultados:** los colaboradores compartieron los valores con los que se identifican y que ponen en práctica dentro de la institución.



**Tabla 34**

*Pregunta 14 de entrevista a colaboradores*

Pregunta 14: ¿Qué valores, tanto institucionales, considera que tienen en común usted y su coordinador?	
<b>Informantes</b>	<b>Respuestas de los entrevistados</b>
<b>Colaborador 1</b>	Dentro de lo común que tenemos principios cristianos.
<b>Colaborador 2</b>	La responsabilidad.
<b>Colaborador 3</b>	La honestidad, el respeto, la cooperación y la empatía.
<b>Colaborador 4</b>	La cooperación.
<b>Colaborador 5</b>	La cooperación y el respeto.
<b>Colaborador 6</b>	Creo que la responsabilidad.
<b>Colaborador 7</b>	Podríamos decir que en común quizás tenemos el respeto, porque aparte de que es mi coordinadora también fuimos compañeros, entonces como que crea un vínculo más fuerte y significativo el cual permite también tener esa línea al respecto desde cualquier punto de vista o ubicación.
<b>Colaborador 8</b>	La responsabilidad, el respeto y la lealtad.
<b>Colaborador 9</b>	La responsabilidad, la cooperación, el respeto también.

Nota: Entrevista a coordinador bajo el indicador sistema de valores.

#### **Análisis de resultados:**

Los colaboradores comparten los valores que consideran tener en común con sus coordinadores, esto contribuye a que sus relaciones laborales sean más amenas y significativas.

Darse cuenta de los valores que los colaboradores y coordinadores tienen en común, es un hecho que permite establecer mejores lazos relacionales dentro de la institución, lo que contribuye a que el ambiente laboral sea estable y propicio para que cada uno realice de manera propositiva sus labores.

#### **4.2.1 Respuestas obtenidas de la rúbrica para colaboradores**

A continuación, se comparte una rúbrica en la que de manera general los colaboradores evalúan los diferentes indicadores considerados en esta investigación, aplicados al desempeño de sus coordinadores:

**Tabla 35**

*Respuestas obtenidas de la rúbrica para colaboradores.*

<b>Categoría</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Necesita mejorar</b>	<b>No se practica.</b>
<b>1. Influencia</b>	Mi coordinador influye de manera propositiva y significativa en mi labor, logrando así inspirarme a dar lo mejor de mí para la institución.	La manera en cómo influye mi coordinador me parece aceptable ya que puedo seguir fácilmente sus instrucciones.	Es poca la influencia que recibo por parte de mi coordinador.	Mi coordinador no influye en nada en mi labor, hago las cosas porque hay que hacerlas.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	4	4	1	
<b>Análisis de respuestas:</b>	De conformidad a las evaluaciones emitidas por los colaboradores, se puede calificar como excelente y aceptable la manera en cómo influyen los coordinadores en sus labores. Esto habla muy bien de su loable labor, ya que están permeando a sus colaboradores para la consecución de las actividades. Este dato es rescatable, ya que coincide con las respuestas de los coordinadores, aunque se debe seguir trabajando por mejorar y desarrollar el liderazgo para que estas opiniones puedan ser todas excelentes. Se puede notar que el factor influencia, es un elemento que se puede desarrollar para mejorar el liderazgo en los coordinadores.			
<b>2. Motivación</b>	Disfruto y realizo mi trabajo de manera propositiva porque siento que mi labor es apreciada en la institución y me motiva a dar lo mejor de mí.	Realizo mi trabajo de manera propositiva, aunque no lo disfruto mucho porque creo que hay condiciones laborales que podrían mejorar.	No siempre disfruto hacer mi trabajo, ya que existen factores laborales que no me motivan a dar lo mejor de mí.	Lo único que me motiva estar en IEPROES es que puedo tener un salario y suplir mis necesidades.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	4	5		
<b>Análisis de respuestas:</b>	Es importante considerar las opiniones de los colaboradores en esta categoría de motivación, ya que consideran que IEPROES puede mejorar en algunas condiciones laborales; sin embargo, varios disfrutaban su trabajo y están motivados por hacerlo. En comparación con los datos obtenidos por parte de los coordinadores, se ve una marcada diferencia, ya que pueda que les guste su trabajo y lo hagan con ahínco, sin embargo, la mayoría de los entrevistados			

	no está disfrutando como se debería, es de prestar especial atención a qué condiciones laborales se refieren que podrían ser mejoradas. Debería implementarse un programa de compensaciones y remuneraciones que aplique no solamente a coordinadores, sino que también a los colaboradores en general, para mantener activa su motivación.			
<b>3. Comunicación</b>	Se utilizan todos los canales de comunicación y se garantiza que todos estemos informados de las actividades de IEPROES.	Se utilizan todos los canales de comunicación, pero no hay retroalimentación que garantice que todo el equipo de trabajo esté informado.	Se nos dan a conocer indicaciones e información importante de IEPROES de manera indirecta, es decir, no nos lo comunica mi coordinador.	Tengo poca comunicación con mi coordinador.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	5	4		
<b>Análisis de respuestas:</b>	A pesar de que en IEPROES se utilizan diferentes tipos de canales de comunicación, los colaboradores consideran que es importante recibir una retroalimentación en la información que se comparte, como medida para asegurarse de que el mensaje sea el mismo para todos y que sea comprendido de todos. Es importante e imperante que IEPROES establezca en su política de comunicación, la retroalimentación, ya que buena parte de los entrevistados son congruentes a que esto no existe, y como institución, debe asegurarse que todos reciban el mensaje de manera clara.			
<b>4. Relaciones humanas</b>	Existe un ambiente laboral agradable entre coordinadores y colaboradores. Mi coordinador busca fomentar espacios de convivencia entre los miembros de equipos de trabajo.	Los coordinadores y/o supervisores se llevan bien con los colaboradores.	Los coordinadores se llevan bien únicamente entre ellos.	Existe un ambiente laboral que necesita ser mejorado.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	4	5		
<b>Análisis de respuestas:</b>	La respuesta seleccionada en esta sección por parte de los colaboradores hace evidente el hecho de que hay un buen ambiente laboral entre pares, sin embargo, sería de gran ayuda poder obtener más espacios en los que se fomente la convivencia. En las entrevistas realizadas, varios mencionan que están saturados de tareas y que casi no tienen tiempo para convivir entre pares por tantas ocupaciones. Sería bueno revisar las asignaciones de todos y			

	asegurarse que estén repartidas de manera equitativa, con el fin de evitar la fatiga tanto laboral como emocional, aun cuando cada colaborador tiene contratos y asignaciones específicas, lo que sucede es que si se enteran de las condiciones de otros y que pueda que sean más gratificantes que las suyas, puede generar conflictos de interés.			
<b>5. Administración del poder</b>	Admiro y respeto a mi coordinador porque nos trata de manera apropiada, con respeto y reconoce mi labor, buscando siempre que yo dé lo mejor para la institución.	Mi coordinador me trata bien y puedo sujetarme sin dificultad a sus indicaciones.	A mi coordinador le es indiferente si yo me preparo y capacito más para ejercer con excelencia mi trabajo.	Prefiero tener el más mínimo contacto con mi coordinador.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	6	3		
<b>Análisis de respuestas:</b>	Los colaboradores reconocen la labor que realizan los coordinadores, muestran respeto y admiración por su trabajo, sin embargo, no todos se sienten reconocidos y motivados a dar lo mejor de ellos, al parecer necesitan un poco más de estímulo y reconocimiento a su labor también.			
<b>6. Sistema de valores (empresarial)</b>	Conozco y me identifico con los valores institucionales y los pongo en práctica en mi labor, cumpliendo así con la misión y visión de IEPROES.	Conozco y practico algunos de los valores institucionales.	Rara vez nos sentamos a realizar conversatorios sobre los valores institucionales de IEPROES.	Nunca nos hemos sentado a platicar sobre los valores institucionales con mi coordinador.
<b>Cantidad de respuestas obtenidas</b>	8	1		
<b>Análisis de respuestas:</b>	Casi todos los colaboradores conocen y se identifican con los valores institucionales de IEPROES, lo que les permite estar enfocados en el cumplimiento de sus labores y compartimiento con sus colegas y estudiantes.			

Nota: en este cuadro se vacían los resultados de las rúbricas que puntuaron los colaboradores con respecto a sus coordinadores.

#### 4.3 FODA de la situación actual de IEPROES

Tabla 36

##### *FODA de la situación actual de IEPROES*

### Fortalezas

- Unidad en los equipos de trabajo.
- Apertura en la comunicación entre pares.
- Programas de motivación para los colaboradores.
- Influencia propositiva por parte de los coordinadores.
- Tener valores en común.
- Promoción de crecimiento profesional dentro de la institución.

### Debilidades

- Falta de estandarización, fluidez y retroalimentación de una política de comunicación.
- Falta de espacios de convivencia entre colaboradores y directivos.
- Poco manejo de las emociones por parte de algunos coordinadores en momentos de tensión.
- No todos conocen los programas de incentivos y motivación.
- La saturación de actividades en los coordinadores genera falta de motivación.

### Oportunidades

- Profesionales de la salud y futuros candidatos a ser estudiantes, al conocer el trabajo de IEPROES, su misión, visión, valores e interés en la formación de nuevos profesionales, atraerá talento humano capacitado para contribuir en la formación de nuevos estudiantes en el área de la salud.
- La pandemia por COVID 19 desafió al personal de salud en El Salvador, por lo que la tecnologización en la enseñanza ha sido imperante, permitiendo así crear nuevas estrategias de enseñanza- aprendizaje.
- Capacitaciones regulares en tiempo real para el personal de las tres sedes sin necesidad de movilizar ni incurrir en gastos de transporte, ya que se puede hacer en línea.
- Ampliación de la oferta académica.

### Amenazas

- Debido a la crisis mundial tanto por pandemia como de guerras internacionales, la crisis económica afecta el bolsillo de los clientes (estudiantes), quienes no pagan a tiempo sus cuotas mensuales lo que puede atrasar el pago de sueldos de los colaboradores, o en el peor de los casos, deserción de estudiantes.
- Actualmente existe alta competencia de centros de estudios que ofrecen carreras enfocadas en el área de la salud, quienes brindan más opciones de estudios y precios accesibles.
- Altos costos de operatividad: con las medidas de bioseguridad que se deben tomar en el centro de estudios, se agrega a la lista de costos los insumos de desinfección.

Nota: en esta tabla se describe a través de un FODA los asuntos por considerar con el fin de detectar la situación actual de IEPROES y qué estrategias pueden ser tomadas para mejorar el liderazgo de los coordinadores y desempeño de los colaboradores. Tomada de la autora de esta investigación.

## Capítulo 5: conclusiones, recomendaciones y propuesta de mejora

### 5.1 Conclusiones

A partir de la investigación realizada y de los datos obtenidos en las entrevistas, se concluye que:

- IEPROES debería buscar espacios que permitan desarrollar las habilidades de liderazgo en los directivos y coordinadores del Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES) en las tres sedes.
- IEPROES debe velar porque la influencia que ejercen sus coordinadores en los colaboradores sea siempre propositiva. La influencia tiene un poder significativo en esta institución, ya que, según los datos obtenidos por parte de ambas partes de los entrevistados, son congruentes a que sí existe una influencia que inspira al trabajo en equipo, por lo que esto representa una oportunidad de crecimiento organizacional en cuanto a relaciones interpersonales se respecta.
- El programa de IEPROES en cuanto a incentivos, no incluye a todos los trabajadores de esta institución, lo que podría afectar en que los colaboradores no se comprometan como se espera con la misión, visión y metas, sobre todo al apreciar favoritismo en algunos departamentos y/o cargos.
- Los procesos de comunicación de IEPROES son deficientes porque la gente no los conoce. Los entrevistados divagan en cuanto al uso de los diferentes canales de comunicación, algunos otros ni cuenta se dan de los correos recibidos porque no se están utilizando adecuadamente los recursos.
- Es importante que IEPROES ponga mayor interés en fomentar buenas relaciones laborales entre los diferentes departamentos y que no se sienta un espíritu de competitividad negativa.
- El poder no se está administrando bien ya que algunos colaboradores expresan que existe abuso de poder por parte de algunos coordinadores.
- IEPROES debería velar porque todos conozcan los valores institucionales y asegurarse de que los abracen y se identifiquen.
- No se observa un seguimiento o supervisión por parte de los mandos altos hacia los mandos medios, lo que no se sabe cuál es la política que se utiliza para verificar que los coordinadores sostengan un comportamiento adecuado en el ejercicio de su poder, así

como tampoco existe un seguimiento o acompañamiento intencional de desarrollar las habilidades en los puestos de liderazgo.

## 5.2 Recomendaciones

A partir de los resultados que se observan en la investigación, se recomienda:

- Promover talleres que impulsen a desarrollar las habilidades de liderazgo, para de esta manera estimular estas competencias y ser transmitidas a todos sus colaboradores.
- Sostener reuniones periódicas con todos los coordinadores de las tres sedes, para que de esta manera puedan compartir las metas cumplidas según la periodicidad establecida y así también tener una idea de cómo los colaboradores son influenciados en el cumplimiento de sus labores.
- Diseñar un programa que motive a los colaboradores a seguir laborando en la institución, un programa que incluya a todo el personal, al que todos puedan aspirar. Se debe determinar los impulsores que se van a aplicar para desarrollar la motivación empresarial.
- Los mandos superiores deben tomar acciones para transmitir motivación tanto a sus coordinadores como a los colaboradores. El mando alto debe empaparse del proceso que realizan sus mandos medios en cuanto al seguimiento del cumplimiento de los objetivos y así brindar un acompañamiento efectivo en las estrategias de motivación implementadas.
- Los mandos altos deben estar pendientes del trato que sus mandos medios brindan a sus equipos de trabajo, se debe garantizar que no exista abuso de poder y maltratos hacia la gente, esto en términos generales, pero también abrirse a escuchar de parte de los colaboradores si ellos están siendo víctimas de algún tipo de violencia laboral.
- Los mandos medios deben dar seguimiento a los nuevos miembros del equipo de trabajo, en el sentido de brindar toda la información sobre la institución: como los beneficios que obtiene de trabajar ahí, qué requisitos debe cumplir para optar a un plan de carrera dentro de la institución, si tiene opción para aplicar a bonos o compensaciones. No es solamente comunicar cuáles son sus tareas y responsabilidades o saciarlo de agendas por cumplir, sino también que sea inspirado por las ventajas que puede obtener de laborar en este lugar.

- La comunicación no es efectiva, ya que no existe un solo medio por el cual la información fluye. Se debe considerar establecer un solo canal y estandarizar los procesos de comunicación en las tres sedes, esto con el fin de evitar malentendidos o ruidos en la comunicación. Para información que sea de mucha relevancia, se debe implementar los 4 tipos de comunicación: escrita, hablada, leída y escuchada.
- Programar una o dos veces un convivio a nivel nacional con todos los directivos y colaboradores de IEPROES, con el fin de estimular los lazos relacionales entre las sedes y departamentos.
- Orientar a los colaboradores a un solo mando. Esto implica a que sí, todos los coordinadores tienen autoridad, pero cada uno de ellos tiene a su cargo a sus equipos de trabajo, estos deben recibir indicaciones directas de su coordinador de manera efectiva y afectiva.
- Velar porque los valores fundamentales de la institución sean visibles para todos y considerados en las reuniones de trabajo, para dar una retroalimentación de estos y de esta manera mantenerlos frescos en el quehacer diario.

## 5.2 Propuesta de mejora

A continuación, se comparten las estrategias de desarrollo para mejorar el liderazgo en los equipos de fundadores, directores y coordinadores de IEPROES:

### 5.2.1 Estrategia 1: Sistema de capacitaciones.

Tabla 37

*Tabla de operativización de actividades para desarrollar el sistema de capacitaciones.*

ESTRATEGIA	ACCIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Instituir un sistema de capacitaciones para mandos medios de IEPROES.	- Hacer un Plan de Desarrollo Personal para los mandos medios.	13/08/2022	Personal de Talento Humano y jefatura directa y dirección general de la institución.	Presupuesto descrito en cada paso de cada estrategia.
	- Definición de objetivos por área.			
	- Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de cada miembro y/o sede.	03/08/2022		



- 
- Definir instrumento, metodología, búsqueda de proveedores para realizar el plan, términos de referencia para contratar al capacitador.
- 
- Hacer una programación de capacitaciones.
    - Estudiar el cronograma de actividades general de la organización.
    - Conciliar agendas institucionales. 10/08/2022
    - Definir temas de capacitación.
- 
- Elaborar un término de referencia o base de licitación para búsqueda de exponente.
- 
- Generar el plan de capacitación.
- 

Nota: a través de esta tabla se realiza un mapeo de cómo se operativiza la estrategia 1 y luego es desarrollado a través de un plan de acción. Tomada de la autora de esta investigación.

### **Plan de acción para estrategia 1:**

#### **Plan de Desarrollo Personal por cada miembro del equipo (PDP)**

Para obtener el plan de desarrollo personal de cada miembro del equipo de coordinadores, se debe hacer de manera anónima, ya que lo que se necesita, es conocer de primera mano los datos que brindarán la información indispensable para satisfacer las necesidades de capacitación de los mandos medios. Esto se puede hacer en forma de cuestionario, en donde cada participante responderá de manera libre y ampliada. Algunas de las preguntas de orientación por incluir en esta primera etapa, pueden ser:

1. Escriba 5 metas personales y 5 metas profesionales (laborales).
2. ¿Cómo clasificaría en un orden jerárquico esas metas, siendo 1 lo más importante y 5 importante?
3. ¿Qué fecha de cumplimiento le pondría a cada una de esas metas?
4. ¿Cuáles son tus principales puntos fuertes como persona?

5. ¿Cuáles son tus puntos débiles como persona?
6. ¿Cuáles podrían ser tus oportunidades y amenazas para esas metas?
7. ¿De qué manera podrías desarrollar nuevas habilidades?
8. ¿Qué acciones crees que podrías tomar hoy para cumplir tus metas?
9. ¿Quién puede ayudarte a lograr tus objetivos más rápido?
10. ¿De qué manera puedes medir tu progreso? Escribe las cosas que necesitas mejorar y define nuevas estrategias que probarás. (Rosas, 2022)

### **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)**

Una vez realizado el PDP (Plan de Desarrollo Personal) para cada coordinador, se procede a vaciar la información a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación, donde con los datos obtenidos de primera mano de los coordinadores, se procede a analizar y diagnosticar los puntos débiles que se desean mejorar y buscar la metodología más apropiada que contribuya a este fin.

Algunos puntos por considerar para buscar la manera más apropiada para realizar este diagnóstico son:

1. Determinar qué resultados se desean obtener.
2. Relacionar los resultados deseados con las competencias de los coordinadores.
3. Identificar las competencias que se pueden entrenar.
4. Evaluar competencias.
5. Determinar las brechas de rendimiento.
6. Priorizar las necesidades a entrenar.
7. Determinar el programa de entrenamiento.
8. Realizar un análisis costo- beneficio.
9. Planificar la evaluación del programa de aprendizaje. (López, 2022)

### **Programación de capacitaciones y licitación de exponente**

Una vez determinado el PDP y el DNC, se procede a realizar un programa de capacitación, es decir, donde se puede determinar cuántas sesiones se necesitarán, su periodicidad, qué temas se abordarán, la logística de las sesiones, su modalidad, y en esta parte también se debe considerar el ponente, el cual, no debe escogerse de manera apresurada, sino que debe llevarse a licitación.

De igual manera, en este programa debe incluirse el cronograma de actividades a realizar desde el inicio hasta el final de la capacitación, se debe establecer la manera de cómo se evaluará este proceso y determinar la certificación de dicha actividad.

## **Plan de capacitación para coordinadores 2022**

**Instituto Especializado de Profesionales de la Salud, El Salvador.**

### **“Desarrollando y mejorando mis habilidades como líder”**

A continuación, se ofrece un esbozo de cómo podría adaptarse al plan de capacitación oficial de IEPROES.

#### **Introducción:**

El presente “Plan de Capacitación de liderazgo”, se concibe como el conjunto de estrategias, procesos y acciones de gestión académica, que la institución ofrece a los coordinadores y docentes directa o indirectamente, con el fin de actualizar y profundizar sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el liderazgo, la investigación y uso de tecnología con calidad, innovación y alto sentido de compromiso con las necesidades de la comunidad y niveles que presta sus servicios.

Este plan fija su atención en las necesidades de capacitación y expectativas de formación de los coordinadores y la demanda de liderazgo que surge en estos tiempos; su propósito fundamental es contribuir al mejoramiento y desarrollo de habilidades de liderazgo que permitan explorar y potenciar sus competencias como coordinadores.

Sin embargo, el apoyo a la capacitación de su personal es también una oportunidad de formación que busca favorecer la resignificación del proyecto de vida personal y con ellos brindar estímulos a los procesos de dirección. El plan se apoya en el diagnóstico sobre el estado de motivación de los colaboradores en el quehacer diario de sus obligaciones.

En los últimos 3 años, se han hecho esfuerzos por mantener al personal motivado y orientado a cumplir con la misión y visión institucional, así como el compartimiento de los valores, lo que permite un mejor compromiso tanto con la institución, así como a la población a la que se atiende día a día.

Todo este esfuerzo pretende poder servir de una mejor manera a la comunidad, conduciendo a las nuevas generaciones al cumplimiento de expectativas en su desarrollo profesional en el área de la salud.

Sin embargo, para que todo esto proporcione los resultados esperados, es necesario capacitar a todo el personal de coordinadores para que se reciban un refrescamiento de sus habilidades como líderes, así como también que tengan una aproximación ante las nuevas demandas directivas a nivel global, adaptadas a sus áreas de trabajo. El área de Capacitación y Desarrollo, el cual se llevará a cabo esta capacitación, es una dependencia del Departamento de Talento Humano de IEPROES.

### **Datos informativos**

Departamento y Municipio	: San Salvador.
Institución	: Instituto Especializado de Profesionales de la Salud
Lugar	: Sede San Salvador
Modalidad	: virtual utilizando la plataforma de zoom.
Periodo de Duración	: 3 días (de miércoles 23 a viernes 24 de junio de 2022)
Horario	: 8:00 – 4:00 p.m.
Horas pedagógicas	: 24
Total de participantes	: 12 coordinadores (4 por cada sede).
Responsables	: Departamento de Talento Humano

### **Fundamentación**

El presente PLAN DE CAPACITACION PARA COORDINADORES DE IEPROES “DESARROLLANDO Y MEJORANDO MIS HABILIDADES COMO LÍDER”, pretende inculcar la mejora continua de las habilidades como líder de equipos de trabajo.

El día a día alrededor del mundo trae consigo exigencias en diferentes ámbitos profesionales, lo que incluye que el liderazgo debe estar inmerso en una mejora continua, por lo que es importante brindar a los coordinadores de IEPROES, herramientas que les permita redescubrir sus habilidades como líderes, desarrollarlas e inculcarles su mejora continua, para no conformarse con su liderazgo actual.

### **Objetivos**

#### **3.1 Generales**

- a) Estimular las capacidades de liderazgo en los coordinadores que les permita explotar su potencial como líderes que son en sus equipos de trabajo.
- b) Promover la capacitación de los coordinadores en el área del liderazgo para que intencionalmente busque su propia mejora continua.

### 3.2 Específicos

- a) Utilizar los recursos brindados por los directivos y fundadores de IEPROES en cuanto al aprovechamiento de capacitaciones.
- b) Redescubrir sus habilidades como líderes de equipos de trabajo para mejorarlas y potenciarlas.
- c) Realizar una autoevaluación de cómo está aplicando su estilo de liderazgo y buscar intencionalmente mejorar.

### Contenidos por día

N°	TEMAS POR DESARROLLAR / DÍAS	CRONOGRAMA					
		M am	M pm	J am	J pm	V am	V pm
01	Las exigencias de la modernidad y la gestión empresarial: La filosofía del alto desempeño por competencias.	X					
02	Cómo se relacionan la motivación y el liderazgo.	X					
03	Cómo dar instrucciones y órdenes.	X					
04	Liderazgo: - Indicaciones para que los líderes desempeñen su rol apropiadamente. - Conocer y aplicar los conceptos de estimulación, influencia y logro de metas.		X				
05	- Manejo de grupos- Actividades prácticas grupales.		X				
06	Reconocimiento de nuestras competencias como líder: - Características del líder eficiente. - Diferencia entre peticiones y órdenes.			X			
07	- Aplicar habilidades de dirección eficaz. - Aprender a manejar grupos.			X			
08	Tipo de colaboradores: - Estilos de liderazgo en la supervisión.				X		
09	- Acciones que el líder debe realizar para evitar problemáticas derivadas de la dirección (asignación de funciones, órdenes e instrucción.)				X		
10	Autoadministración y reconocimiento de estilos de liderazgo.					X	

10	Tipos de liderazgo: social, democrático; el oportunista; el inseguro; el pesimista; el maniaco; el obsesivo y el autosuficiente.							X
11	Evaluación de la capacitación.							X

## 6- Metodología

- Participación Individual y Grupal.
- Talleres de Interaprendizaje
- Presentación de Experiencias
- Exposición Plenaria
- Role play

## 7- Población

La cobertura es para 12 coordinadores y fundadores que deseen participar.

## 8- Organización

- Dirección y administración de IEPROES.

## 10- Recursos

- **Humanos:**
  - Exponente
  - Fundadores
  - Coordinadores
- **Medios y Materiales:**
  - Auto instructivo de los temas a desarrollar.
  - Plumones.
  - Pizarra.
  - Proyector Multimedia.
  - Computadora.
  - Cables HDMI y de audio.
  - Herramientas de Internet.
- **Financiamiento:**
  - Dirección de IEPROES

## 11- Evaluación

Al finalizar los contenidos a desarrollar, se le asignará una guía de trabajo con casos ficticios a cada coordinador para que pueda resolverla. Esta guía la resolverán viernes 24 de junio por la tarde.

## 15- Presupuesto

Tabla 38

*Presupuesto para llevar a cabo capacitaciones para mandos medios.*

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>Coffee break</b>	60	\$1.50	\$90.00
<b>Elaboración e impresión de material</b>	20	\$3.00	\$60.00
<b>Almuerzos</b>	60	\$3.00	\$180.00
<b>Materiales para las dinámicas</b>	5	\$2.00	\$10.00
<b>Pago de capacitador</b>	1	\$75.00	\$225.00
<b>COSTO TOTAL DE LA CAPACITACIÓN</b>			<b>\$565.00</b>

Nota: en este presupuesto se detalla los costos que se incurrirá para preparar la capacitación.

### 5.2.2 Estrategia 2: Programar un seguimiento sistemático de todas las actividades de IEPROES.

A continuación, se propone una calendarización de reuniones que se pueden llevar a cabo con los fundadores y coordinadores de las 3 sedes y posibles agendas a tratar dentro de la reunión. IEPROES puede adaptar esta agenda de conformidad a la necesidad contextual. Para esto es necesario estas acciones:

- Compartir en la nube el seguimiento para que todos tengan acceso inmediato de lo tratado.
- Programar reuniones periódicas

*Tabla 39*

*Tabla de operativización de actividades para programar reuniones periódicas*

PROGRAMACIÓN DE REUNIONES PARA DIRECTIVOS Y COORDINADORES IEPROES 2022					
REUNIÓN	FECHA	HORA	MODALIDAD	TEMA	ASPECTOS POR CONSIDERAR
1	06/09/2022	9:00-12:00 m.	Presencial, salón de usos múltiples IEPROES sede San Salvador.	Evaluación de trabajo primer trimestre académico 2022. Propuestas de mejora para el siguiente trimestre.	<p>Se le pedirá a cada coordinador que lleven listos los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Población estudiantil activa por sede (cantidad de estudiantes por carrera).</li> <li>- Cantidad de deserciones y causas.</li> <li>- Cantidad de docentes y personal administrativo y servicios varios por sede.</li> <li>- Total, de planilla de todo el personal.</li> <li>- Total, de prestaciones, horarios y asignación de labores por persona contratada.</li> <li>- Compartir sistema de comunicación implementado por cada sede: de qué manera comunican anuncios institucionales, reuniones con el personal, medios utilizados para comunicarse con los colaboradores.</li> </ul> <p>Con base a los datos compartidos de las tres sedes, elaborar propuestas de mejora en la calidad de los servicios que se brindan como institución.</p>



2	12/10/2022	9:00-12:00 m.	Presencial, salón de usos múltiples IEPROES sede Santa Ana.	Charla motivacional y convivio con el personal directivo y coordinadores.	Se invitará al motivador organizacional Fernando Rodríguez para imparta una charla motivacional a todos los coordinadores. El objetivo de esta charla es que los coordinadores se sientan valorados por la institución, comprendan su lugar y valor de importancia dentro de la empresa, y una muestra de gratitud por todo el esfuerzo y trabajo brindado. Se terminará con un almuerzo con los fundadores.
3	04/11/2022	9:00-12:00 m.	Presencial, salón de usos múltiples IEPROES sede San Miguel.	Evaluación del año académico 2022 y convivio con directivos.	En esta reunión se solicitarán datos de cómo se terminó el año académico y administrativo 2022. Hablaremos sobre qué cosas funcionaron y qué cosas pueden mejorar, y se escucharán las propuestas que tengan los coordinadores con el fin de ser aplicadas el siguiente año laboral. Se terminará con un almuerzo con los fundadores.
4	18/11/2022	9:00-04:00 p.m.	Presencial, salón de usos múltiples IEPROES sede San Salvador. En esta reunión asistirán fundadores, coordinadores y colaboradores de las 3 sedes.	Planificación y propuestas de mejoras académicas y administrativas para el año 2023.	Los directivos mostrarán el plan estratégico para el año 2023. En el que compartirán la misión, visión y metas que se pretenden cumplir en colaboración con todos los coordinadores y sus equipos de trabajo. Cada sede debe llevar su propio plan de trabajo para el año 2023 y así construir un plan maestro en conjunto con el plan estratégico de los fundadores para las 3 sedes.

### **5.2.3 Estrategia 3: Potenciación de las fuerzas impulsoras para mantener la motivación laboral.**

A continuación, se propone un programa de incentivos que puede contribuir a mantener la motivación laboral.

Actualmente IEPROES mantiene planes de soporte económico para personal seleccionado que desee continuar sus estudios en ramas académicas relacionadas con su profesión y desempeño laboral. Sin embargo, este beneficio no es para todos. Algunos otros pueden optar por horario flexible para continuar sus estudios y otros reciben bonificaciones cada seis meses, pero una vez más, no son todos los que pueden optar por estos beneficios y no existe una estrategia clara que defina de qué manera el personal puede optar a este beneficio. Por lo que se propone lo siguiente a continuación:

- Se establece un objetivo ya sea semestral o anual, en el que se establezca la dinámica por considerar para aplicar en este programa de incentivos.
- Pueden categorizarse los incentivos por áreas de trabajo, es decir, definir qué incentivos aplican para docentes, otros para coordinadores y otros para personal administrativo y servicios múltiples.
- Un punto muy importante que debe considerar IEPROES antes de establecer su programa de incentivos, es analizar sus estados financieros y consultar con un asesor financiero qué tanto puede soportar el presupuesto institucional para poder llevar a cabo este plan, buscando siempre beneficiar a los colaboradores, ya que son ellos la razón por la que la institución sigue en pie.

### ***Programa de incentivos para personal de COORDINADORES de IEPROES:***

Objetivo: Aumentar el compromiso de los coordinadores en el cumplimiento de su labor en IEPROES, encaminando de esta manera una motivación saludable en el desempeño de su trabajo.

#### **Incentivos a los que pueden aplicar los coordinadores de IEPROES:**

De conformidad al desempeño que se observe, los resultados obtenidos en la realización de su labor como coordinador y la evaluación obtenida por parte de los colaboradores que componen sus equipos de trabajo a través de encuestas, los coordinadores pueden aplicar a los siguiente:

- Beca semestral: durante seis meses, los coordinadores serán apoyados económicamente con el 50% del costo de sus mensualidades en maestrías o cursos de especialización que beneficien a la profesionalización de su área de trabajo.
- Bonos: luego de realizar un estudio en conjunto con el asesor financiero, determinar cuánto puede ser el porcentaje que se asignará para bonificaciones y con qué regularidad al año.

Para estos beneficios, la nota mínima obtenida en la evaluación que se les hará cada 6 meses debe ser de 8.0.

Este es el cuestionario que responderán los colaboradores según el desempeño observado en sus coordinadores. Este cuestionario se titula cuestionario 360°, ya que se considera la opinión de todos los miembros de la organización, y el mismo podría ser adaptado para colaboradores:



## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN A COORDINADORES

Estimado colaborador, como oficina administrativa de Talento Humano de IEPROES, agradecemos que por favor pueda completar el siguiente formulario, donde queremos tener de primera mano una aproximación en la evaluación del desempeño de su coordinador. De antemano muchas gracias por su colaboración.

- Con base a su experiencia general con el proceso de evaluación, ¿qué tan probable es que recomiende amigos/ familiares a esta organización? Marque el número que determine su opinión, donde 0 es muy improbable y 10 es muy probable.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Very Unlikely Very Likely

- ¿Cuánto tiempo pasas con tu coordinador/a? Subraye por favor.
  - Todos los días
  - Pocos días a la semana
  - Pocos días al mes
  - Una vez al mes
  - N/A

Por favor, marca con una X la respuesta más apropiada para las siguientes declaraciones:

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
El coordinador establece un alto estándar de calidad de trabajo					
No hay errores en el trabajo realizado					
Ayuda a los miembros del equipo a mejorar la calidad de su trabajo					
Es disciplinado en la presentación del trabajo asignado					
Reconoce y recompensa las buenas ideas de los compañeros de equipo					
Espera y alienta el desempeño de los colegas					
Sigue adelante con los compromisos adquiridos					
Guía a los demás con el ejemplo					
Informa a los colegas sobre los ajustes de forma clara y rápida					
Se comunica de manera efectiva y profesional.					
Mantiene una comunicación abierta y activa con los colegas					
Exhibe buenas habilidades para escuchar					
Involucra a los colegas en las discusiones sobre el logro de los objetivos del equipo					
Es receptivo a sugerencias para mejorar la productividad del equipo					
Informa del progreso hacia los objetivos					
Asume la responsabilidad designada para alcanzar las metas y objetivos					

Trata a los colaboradores con respeto, justicia e integridad					
Trata a los estudiantes con respeto, justicia e integridad					
Responde a las solicitudes de los estudiantes					

#### **5.2.4 Estrategia 4: Establecimiento de política de comunicación.**

Voceros oficiales

Uno de los aspectos que más surgieron en las opiniones de los participantes en esta investigación, fue el de la comunicación, que es imperante que todos tengan un solo canal oficial por donde fluirá la comunicación, preparar a todo el personal para utilizar las herramientas virtuales, asegurar que todos tengan acceso a la información desde sus dispositivos móviles, y que todos reciban retroalimentación que garantice que todos van por la misma ruta.

Habrán indicaciones que correspondan a departamentos en específico, en esos casos se debe establecer qué medio se utilizará para este fin, pero sin dejar de lado la retroalimentación, para asegurar que todos manejen el mismo mensaje. Este mensaje debe ser claro, entendible para todos y que lleve toda la información necesaria para cualquier anuncio.

Se propone crear un equipo de comunicaciones, que además de sostener la actualización por los medios electrónicos donde se moviliza la página web de la institución, así como también sus redes sociales, este equipo pueda tener acceso a toda la información que fluya para cada departamento, de manera tal que puedan ser los promotores del día a día en las actividades laborales y académicas de la institución.

Cada fundador debe difundir las noticias e indicaciones a los coordinadores y estos a sus equipos de trabajo. Finalmente, enviarla al equipo de comunicaciones para que sean ellos quienes cumplan con la función de retroalimentación, a través de los medios electrónicos, así como también publicidad de eventos en todas las carteleras informativas de la institución.

Es importante que todos tengan esta comunicación por escrito, no solamente hablado, para que exista constancia tangible de lo que se comunicó y evitar de esta manera malentendidos o pobreza en la transmisión de los mensajes.

### **5.2.5 Estrategia 5: Programa de convivios.**

Debido al crecimiento organizacional y a la extensión de sedes atendiendo la zona occidental, central y oriental de El Salvador, es importante que estas se dirijan hacia la misma dirección en cuanto al cumplimiento de la misión, visión, valores, metas y objetivos institucionales. No debería existir rivalidad de ningún tipo en ningún momento, sino que congruencia en el cumplimiento de la labor asignada, todos siguiendo un mismo cometido desde diferentes contextos.

Para ello, es importante que tanto los fundadores, como directivos, coordinadores y de ser posible los colaboradores miembros de los equipos de trabajo de los coordinadores, puedan tener espacios donde puedan tener encuentros de convivencia e intercambios de experiencias con el personal de las diferentes extensiones, con el fin de fortalecer los lazos laborales, así como también conocer y adquirir experiencia de los pares en las diferentes áreas y sucursales. Esto no es necesario hacerlo de manera periódica, puede llevarse a cabo una o dos veces al año, al iniciar cada semestre académico.

A continuación, se comparte una propuesta de calendarización de convivios que tenga como objetivo brindar espacios de esparcimiento, recreación y convivencia entre el personal administrativo, académico, servicios varios y fundadores.

<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>	<b>Personal invitado</b>	<b>Hora</b>
<b>04/06/2022</b>	Centro de convenciones del círculo militar, San Salvador	Fundadores, directores, coordinadores, y todos los colaboradores.	9:00 – 12:00 m.
<b>07/01/2023</b>			

<b>Programa para los convivios</b>		
<b>Punto</b>	<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>
	8:30 a.m.	Inscripción a evento y asignación de gafete.
1.	9:00 a.m.	Palabras de bienvenida por parte de una de las fundadoras de IEPROES.
2.	9:10 a.m.	Presentación de todos los coordinadores de cada subsede junto con sus equipos de trabajo. (ponerse de pie cuando escuchen su sede para recibirles con un fuerte aplauso).
3.	9:30 a.m.	Presentación de metas cumplidas durante el semestre recién pasado y expectativas para el siguiente ciclo.
4.	10:00 a.m.	Conformación de equipos para llevar a cabo dinámicas y juegos que refuercen el trabajo en equipo.
5.	11:00 a.m.	Coffee break.
6.	11:30 a.m.	Charla motivacional sobre la importancia de cada uno de los miembros de la institución en el día a día laboral por parte del orador motivacional organizacional, Fernando Rodríguez.
7.	12:00 m.	Almuerzo de despedida.


<b>Presupuesto para convivios (80 personas)</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>
- Transporte de personal desde las sedes.	\$400.00
- Alquiler de local	\$500.00
- Pago a orador	\$200.00
- Refrigerio	\$150.00
- Almuerzo de cierre	\$525.00
- Materiales para juegos	\$50.00
- Materiales para gafetes	\$25.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1, 850.00</b>



### 5.2.6 Estrategia 6: Auto concientización de mantener el nivel de calidad.

Cuestionario que puede ser utilizado para realizar una autoevaluación:

Con este instrumento, se pretende que el coordinador se evalúe a sí mismo de acuerdo con su propia experiencia laboral. Se deberá convocar a los mandos medios para que puedan contestar de manera amplia y por escrito el cuestionario.

 <b>CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA COORDINADORES IEPROES</b>			
<b>Nombre completo:</b>			
<b>Área de coordinación:</b>		<b>Tiempo que tiene siendo coordinador:</b>	
<b>Sede:</b>		<b>Fecha de esta autoevaluación:</b>	
<b>Indicaciones:</b>	Estimado coordinador, le suplicamos que pueda contestar las siguientes preguntas con amabilidad, honestidad, crítica constructiva, actitud de crecimiento y profesionalismo.		
<b>Área: Responsabilidades laborales</b>			
<b>Pregunta 1:</b>	Identifica cualquier rol de la descripción del trabajo que ya no hagas o que te tome tiempo adicional realizarla.		
<b>Pregunta 2:</b>	Describe cualquier objetivo, responsabilidad o desafío adicional que hayas asumido desde tu evaluación de desempeño más reciente. Identifica aquellos que requieren toma de decisiones adicionales, responsabilidad o supervisión del trabajo de otros empleados.		
<b>Pregunta 3:</b>	Identifica lo que más te gusta de tu trabajo actual.		
<b>Pregunta 4:</b>	Cuáles son las responsabilidades de tu trabajo que te gustaría cambiar o eliminar. ¿Por qué?		
<b>Área: preguntas sobre tus logros.</b>			
<b>Pregunta 1:</b>	¿Cuáles han sido los logros y contribuciones más importantes desde tu encuesta de autoevaluación más reciente?		
<b>Pregunta 2:</b>	¿De qué logros estás más orgulloso desde tu última autoevaluación?		
<b>Pregunta 3:</b>	¿Qué objetivos desearías haber logrado desde su última autoevaluación, pero no lo hiciste?		
<b>Pregunta 4:</b>	¿Qué te habría ayudado a lograr estos objetivos?		
<b>Pregunta 5:</b>	¿En qué otros proyectos e iniciativas importantes participaste y contribuiste desde tu autoevaluación más reciente?		
<b>Pregunta 6:</b>	¿Qué trabajo estás realizando que está fuera del alcance de tu descripción de trabajo actual?		
<b>Pregunta 7:</b>	¿Qué objetivos laborales te gustaría lograr durante este período de autoevaluación?		
<b>Pregunta 8:</b>	¿Cómo puede ayudarte tu gerente a lograr estos objetivos relacionados con el trabajo?		

<b>Pregunta 9:</b>	¿Qué apoyo adicional puede proporcionar esta organización para que puedas lograr estos objetivos?
<b>Área: desarrollo profesional</b>	
<b>Pregunta 1:</b>	¿Qué objetivos profesionales de empleo o crecimiento profesional esperas alcanzar en un año?
<b>Pregunta 2:</b>	¿Qué recursos y apoyo puede proporcionar esta organización para que puedas lograr este trabajo profesional o metas de crecimiento profesional?
<b>Pregunta 3:</b>	¿Qué objetivos profesionales y personales te ayudarán a mejorar o desarrollar tu desempeño?
<b>Pregunta 4:</b>	¿Qué apoyo adicional puede proporcionar esta organización para que puedas lograr estos objetivos?

## Referencias

- Aguilar-Luzón, M. d., Calvo-Salguero, A., & García-Hita, M. Á. (2007). *Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería*. Scielo, 49(6). Recuperado el 11 de Junio de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342007000600006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342007000600006&script=sci_arttext)
- Barragán, J. J. (2009). *Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales*. Innovaciones de Negocios, 33-43. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12509/1/A3.pdf>
- Burgos, H. T., Enríquez, W. S., & Martínez, J. A. (Mayo de 2016). "Líder VS Jefe en las Empresas". *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1. Obtenido de En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/lider.html>
- Burns, J. M. (2010). *Leadership Harper Perennial Political Classics*. University of Maryland. USA.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational*. London, UK: Heinemann Educational Books.
- Campos, L. A., Sánchez, A. R., & Perez, E. R. (2020). mportancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156 - 174. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Cervantinos, C. E. (2020). *Diferencias entre liderazgo formal y natural. Definiciones y ejemplos*. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <https://www.centroestudioscervantinos.es/liderazgo-formal/>
- Chibunque, Y. A. (2015). *Liderazgo y poder*. Bogotá, Colombia.
- Contreras, F. (2008). LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN. *International Journal of Psychological Research*, 1(2),64-72.[fecha de Consulta 11 de Junio de 2021]. ISSN: 2011-2084. Obtenido de Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>
- Covey, S. (2013). *El Liderazgo centrado en principios*. Barcelona, España: Paidós.
- Covey, S. R. (2004). *El 8º hábito de la efectividad a la grandeza*. Nueva York: Free Press, a Division of Simón & Shuster, Inc.
- Creswell, J. W. (1 de Marzo de 2001). *SAGE Journals*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0011000006287390>
- Directivos, A. d. (11 de Agosto de 2020). *EAE Business School Harvard Deusto*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/seis-estrategias-para-potenciar-tu-liderazgo-empresarial/>
- Escobar, J. d., Álvarez, L. P., Tamayo, K. C., & Correa, K. P. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clío América*, 31-42.

- Española, R. A. (2020). *Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario)*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Estrada, M. S. (Mayo de 2007). *Liderazgo a través de la historia*. *Scientia et Technica*, XIII(34), 343-348. Recuperado el 2021 de junio de 14, de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Etimologías. (16 de Junio de 2021). Obtenido de [http://etimologias.dechile.net/?liderazgo#:~:text=La%20palabra%20liderazgo%20\(el%20que,inglesa%20leader%20=%20%22gu%C3%ADa%22](http://etimologias.dechile.net/?liderazgo#:~:text=La%20palabra%20liderazgo%20(el%20que,inglesa%20leader%20=%20%22gu%C3%ADa%22).
- Hax C., A., & Majluf, N. S. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados*. Universidad Católica de Chile, Granica Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo, 1997: Massachussets Institute of Technology.
- Huerta, J. J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Guadalajara, México: Pearson Prentice Hall, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Universidad de Guadalajara.
- Huerta, J. J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas [fotografía]*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Huerta, J. J., Rodríguez, G., & Hall, P. P. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Guadalajara, México: Pearson Prentice Hall, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Universidad de Guadalajara.
- Human Leaders Group. (25 de junio de 2021). *Do it Beyond Limits*. Obtenido de <http://www.hlgdoit.com/blog-desarrollo-de-liderazgo/10-estrategias-de-liderazgo-para-directivos>
- Juncol, M. V., Tápanes, D. L., Torres, C. R., Díaz, T. C., & Gutiérrez, M. B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*.
- Kawata, P. A. (2009). *Serie de efectividad organizacional: Desarrollo de Liderazgo*. 1624 U Street, NW Washington, DC: National Minority AIDS Council Technical Assistance, Training and Treatment Division.
- Kelly PhD., R. (21 de Septiembre de 2020). *The root of leadership. Leadership issues*. Recuperado el 16 de junio de 2021, de <https://www.leadershipissues.org/category/editorial/>
- López, E. (17 de 03 de 2022). *Escuela Europea de Excelencia*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/01/realizar-analisis-de-necesidades-de-capacitacion/>
- Madariaga, M. G. (2010). Comunicación y liderazgo:. *Dialnet*, 71-72.
- Martínez, O., Villegas, O., Martínez, R., & León, M. (2018). *Comunicación para el Liderazgo en las Instituciones Educativas en el Contexto de la Complejidad*. *Dialnet*, 190-213.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Grupo Nelson, 2007.

- Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, 1-19.
- Nader, M., & Solano, A. C. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass*. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Pro, Q. (25 de 11 de 2021). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/encuestas-de-autoevaluacion/>
- R. (s.f.).
- Rivas Montoya, L. M. (Enero-Junio de 2015). Un acercamiento a la investigación cualitativa. *Forum Doctoral*(6), 28.
- Rosas, R. (17 de 03 de 2022). *Plan de Desarrollo personal*. Obtenido de <https://rosanarosas.com/plan-desarrollo-personal/>
- Santos, A. R. (25 de Septiembre de 2019). *Planes de formación*. Obtenido de <https://www.planesdeformacion.es/buen-lider/>
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2 de Marzo de 2015). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266#!>
- Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento y Gestión*(35), 152-181. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Tito, P. L., & Vargas, S. (2013). *Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de lima metropolitana*. *Gestión en el tercer milenio*, 77-88.
- Torres, F. C., & Ríos, G. A. (2013). *Liderazgo, poder y movilización organizacional*. *ScienceDirect*, 29, 72-76. doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700214>
- Viveros, J. A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2003: Publicaciones de la OIT.

## Índice de tablas

Tabla 1.....	45
Tabla 2.....	46
Tabla 3.....	48
Tabla 4.....	50
Tabla 5.....	51
Tabla 6.....	53
Tabla 7.....	54
Tabla 8.....	56
Tabla 9.....	58
Tabla 10.....	59
Tabla 11.....	61
Tabla 12.....	62
Tabla 13.....	64
Tabla 14.....	65
Tabla 15.....	67
Tabla 16.....	68
Tabla 17.....	70
Tabla 18.....	72
Tabla 19.....	73
Tabla 20.....	76
Tabla 21.....	80
Tabla 22.....	81
Tabla 23.....	83
Tabla 24.....	85
Tabla 25.....	86
Tabla 26.....	88
Tabla 27.....	89
Tabla 28.....	90
Tabla 29.....	91
Tabla 30.....	93
Tabla 31.....	94
Tabla 32.....	95
Tabla 33.....	96
Tabla 34.....	97
Tabla 35.....	98
Tabla 36.....	101
Tabla 37.....	104
Tabla 38.....	111
Tabla 39.....	112

## Anexos, figuras y tablas

### Anexo n° 1 validación de instrumento 1

#### Guía para recopilación de datos de coordinadores de IEPROES a través de la entrevista.

Sede: San Salvador  San Miguel  Santa Ana

#### Indicador: influencia

1. ¿De qué manera considera usted que influye en los miembros de su equipo de trabajo?
2. ¿Qué aspectos han mejorado en su equipo de trabajo durante su liderazgo en los que ha sido manifiesta su influencia?

#### Indicador: motivación

3. ¿Qué actividades lleva a cabo para mantener motivado a su equipo de trabajo?
4. Mencione qué aspectos hacen que su equipo de trabajo se mantenga motivado

#### Indicador: comunicación

5. ¿De qué manera se comunican usted y sus colaboradores?
6. ¿Ha experimentado malentendidos dentro de la comunicación con su equipo? De ser así, ¿qué fue lo que falló en la comunicación? Y en caso de que su respuesta sea no, ¿cuál cree que es el éxito en la comunicación intergrupala?

#### Indicador: relaciones humanas

7. ¿Qué actividades lleva a cabo para fomentar las relaciones humanas entre los miembros de su equipo y con qué frecuencia?
8. ¿Cómo describiría su relación laboral con sus colaboradores? ¿qué aspectos mantendría y qué otros podrían mejorar?

#### Indicador: administración del poder

9. Cuando se trata de dar alguna orden o indicación de lo que se debe hacer, a sus colaboradores, ¿cómo lo hace?
10. ¿Qué cualidades tuyas como líder considera que su equipo valora y reconoce?

#### Indicador: sistema de valores

11. ¿Con qué valores institucionales se identifica y por qué?
12. ¿Qué valores, tanto institucionales como personales, considera que tienen en común usted y su equipo de trabajo?

#### Guía para recopilación de datos de los colaboradores que están bajo el liderazgo de los coordinadores de IEPROES a través de la entrevista.

Sede: San Salvador  San Miguel  Santa Ana

#### Indicador: influencia

1. ¿De qué manera considera usted ser influenciado por parte de su coordinador?

2. ¿Qué aspectos han mejorado en el equipo de trabajo en los que ha sido manifiesta la influencia del liderazgo de su coordinador?

**Indicador: motivación**

3. ¿Qué actividades se llevan a cabo para mantener la motivación en su equipo de trabajo?
4. ¿Qué es lo que le motiva a usted trabajar en IEPROES?

**Indicador: comunicación**

5. ¿De qué manera se comunican usted y su coordinador?
6. ¿Ha experimentado malentendidos dentro de la comunicación con su coordinador? De ser así, ¿qué fue lo que falló en la comunicación? Y en caso de que su respuesta sea no, ¿cuál cree que es el éxito en la comunicación intergrupala?

**Indicador: relaciones humanas**

7. ¿Qué actividades se llevan a cabo para fomentar las relaciones humanas entre sus compañeros y con qué frecuencia?
8. ¿Cómo describiría su relación laboral con su coordinador? ¿qué aspectos mantendría y qué otros podrían mejorar?

**Indicador: administración del poder**

9. Cuando se trata de recibir alguna orden o indicación de lo que se debe hacer, ¿cómo lo hace su coordinador?
10. ¿Qué cualidades valora y reconoce de su coordinador?

**Indicador: sistema de valores**

11. ¿Con qué valores institucionales se identifica y por qué?
12. ¿Qué valores, tanto institucionales como personales, considera que tienen en común usted y su coordinador?



## Anexo n° 2 validación de instrumento 2

### Guía para recopilación de datos de coordinadores de IEPROES a través de la entrevista.

Sede: San Salvador  San Miguel  Santa Ana

#### Indicador: influencia

1. ¿De qué manera considera usted que influye en los miembros de su equipo de trabajo?
2. ¿Qué aspectos han mejorado en su equipo de trabajo durante su liderazgo en los que ha sido manifiesta su influencia?

#### Indicador: motivación

3. ¿Qué actividades lleva a cabo para mantener motivado a su equipo de trabajo?
4. Mencione qué aspectos hacen que su equipo de trabajo se mantenga motivado

#### Indicador: comunicación

5. ¿De qué manera se comunican usted y sus colaboradores?
6. ¿Ha experimentado malentendidos dentro de la comunicación con su equipo? De ser así, ¿qué fue lo que falló en la comunicación? Y en caso de que su respuesta sea no, ¿cuál cree que es el éxito en la comunicación intergrupala?

#### Indicador: relaciones humanas

7. ¿Qué actividades lleva a cabo para fomentar las relaciones humanas entre los miembros de su equipo y con qué frecuencia?
8. ¿Cómo describiría su relación laboral con sus colaboradores? ¿qué aspectos mantendría y qué otros podrían mejorar?

#### Indicador: administración del poder

9. Cuando se trata de dar alguna orden o indicación de lo que se debe hacer, a sus colaboradores, ¿cómo lo hace?
10. ¿Qué cualidades tuyas como líder considera que su equipo valora y reconoce?

#### Indicador: sistema de valores

11. ¿Con qué valores institucionales se identifica y por qué?
12. ¿Qué valores, tanto institucionales como personales, considera que tienen en común usted y su equipo de trabajo?

### Guía para recopilación de datos de los colaboradores que están bajo el liderazgo de los coordinadores de IEPROES a través de la entrevista.

Sede: San Salvador  San Miguel  Santa Ana

#### Indicador: influencia

1. ¿De qué manera considera usted ser influenciado por parte de su coordinador?
2. ¿Qué aspectos han mejorado en el equipo de trabajo en los que ha sido manifiesta la influencia del liderazgo de su coordinador?

**Indicador: motivación**

3. ¿Qué actividades se llevan a cabo para mantener la motivación en su equipo de trabajo?
4. ¿Qué es lo que le motiva a usted trabajar en IEPROES?

**Indicador: comunicación**

5. ¿De qué manera se comunican usted y su coordinador?
6. ¿Ha experimentado malentendidos dentro de la comunicación con su coordinador? De ser así, ¿qué fue lo que falló en la comunicación? Y en caso de que su respuesta sea no, ¿cuál cree que es el éxito en la comunicación intergrupala?

**Indicador: relaciones humanas**

7. ¿Qué actividades se llevan a cabo para fomentar las relaciones humanas entre sus compañeros y con qué frecuencia?
8. ¿Cómo describiría su relación laboral con su coordinador? ¿qué aspectos mantendría y qué otros podrían mejorar?

**Indicador: administración del poder**

9. Cuando se trata de recibir alguna orden o indicación de lo que se debe hacer, ¿cómo lo hace su coordinador?
10. ¿Qué cualidades valora y reconoce de su coordinador?

**Indicador: sistema de valores**

11. ¿Con qué valores institucionales se identifica y por qué?
12. ¿Qué valores, tanto institucionales como personales, considera que tienen en común usted y su coordinador?

### Anexo n° 3 validación de instrumento 3

#### “GUIA DE ENTREVISTA PARA INDAGAR LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN IEPROES- COORDINADORES”.

Se desarrolla una investigación en el marco de la maestría en Gerencia del Talento Humano con el objetivo de recomendar las estrategias de desarrollo que contribuirán para mejorar el liderazgo en los equipos de coordinadores y supervisores de IEPROES en las sedes de San Salvador, San Miguel y Santa Ana.

Anticipadamente agradezco su participación al brindar sus respuestas ya que su percepción en relación con el tema investigado es sumamente importante.

La información recolectada a través de grabación de audio, es completamente confidencial. Su información será utilizada únicamente con fines académicos.

#### **I. Datos de identificación.**

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Cargo: (escoja una opción).

- Directora de sede o regional.
- Coordinador/a de carrera.
- Coordinador/a de Investigación.
- Coordinador/a de Proyección Social.
- Administrador/a Académico/a.
- Docente Supervisor/a de Estudiantes en Servicio Social.
- Coordinador/a de Recursos Humanos.
- Administrador/a Financiero.
- Otro: \_\_\_\_\_

Sede o Centro Regional:

- Santa Ana
- San Salvador
- San Miguel

Años de laborar en IEPROES:  
(escoja una opción).

- 5 años o menos.
- Entre 6 y 10 años.
- Entre 11 y 15 años.
- Entre 16 y 20 años.
- Mas de 20 años.

#### **Indicador: influencia:**

1. ¿De qué manera considera usted que influye en los miembros de su equipo de trabajo?
2. ¿Qué aspectos han mejorado en su equipo de trabajo durante su gestión en los que ha sido manifiesta su influencia?
3. ¿De qué manera influye la labor que usted realiza en la misión que tiene IEPROES?

**Indicador: motivación**

- 4. Usted que conoce a sus colaboradores, ¿considera que están motivados?
- 5. ¿Qué actividades lleva a cabo para mantener motivado a su equipo de trabajo?
- 6. ¿Cuáles son las cosas que valoran sus colaboradores para sentirse motivados?

**Indicador: comunicación**

- 7. Usted y sus colaboradores conocen la política de comunicación de IEPROES. ¿Cómo se comunican entre usted y sus colaboradores?
- 8. ~~¿Ha experimentado malentendidos dentro de la comunicación con su equipo? De ser así, ¿qué fue lo que falló en la comunicación? Y en caso de que su respuesta sea no, ¿cuál cree que es el éxito en la comunicación intergrupala?~~
- 9. Según su experiencia cómo evalúa la comunicación con su equipo
- 10. Cuando se trata de dar alguna orden o indicación de lo que se debe hacer, a sus colaboradores, ¿cómo lo hace?

**Indicador: relaciones humanas**

- 11. ¿Qué actividades lleva a cabo para fomentar las relaciones humanas entre los miembros de su equipo y con qué frecuencia?
- 12. ¿cómo ve las relaciones entre su equipo de trabajo y de su equipo de trabajo con usted?
- 13. ¿Cómo describiría su relación laboral con sus colaboradores? ¿qué aspectos mantendría y qué otros podrían mejorar?

**Indicador: administración del poder**

- 14. Si usted preguntara a sus colaboradores como usa su poder, ¿qué cree que dijeran?

**Indicador: sistema de valores**

- 15. ¿Con qué valores institucionales se identifica y por qué?
- 16. ¿Qué valores, tanto institucionales, considera que tienen en común usted y su equipo de trabajo?

Diversidad, racismo como se maneja el tema de diversidad, racismo qué opina usted de eso, y nuevos desafíos a nivel social

**¿Cómo valora usted que practica las siguientes características de liderazgo?**

Hacerlo tipo rúbrica.

<b>Característica</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Necesita mejorar</b>	<b>No se practica.</b>
1. Influencia				
2. Motivación				
3. Comunicación				
4. Relaciones humanas				

5. Administración del poder				
6. Sistema de valores (empresarial y personal)				

¿Cómo siente que están sus competencias con respecto a lo que se demanda hoy en día? Se siente a la altura o le falta

¿Cuáles son sus limitantes para seguirse preparando?

**“GUIA DE ENTREVISTA PARA INDAGAR LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN IEPROES- COLABORADORES”.**

Se desarrolla una investigación en el marco de la maestría en Gerencia del Talento Humano con el objetivo de recomendar las estrategias de desarrollo que contribuirán para mejorar el liderazgo en los equipos de coordinadores y supervisores de IEPROES en las sedes de San Salvador, San Miguel y Santa Ana.

Anticipadamente agradezco su participación al brindar sus respuestas ya que su percepción en relación con el tema investigado es sumamente importante.

La información recolectada a través de grabación de audio, es completamente confidencial. Su información será utilizada únicamente con fines académicos.

**II. Datos de identificación.**

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Sede o Centro Regional:

- Santa Ana
- San Salvador
- San Miguel

Años de laborar en IEPROES:

- 5 años o menos.
- Entre 6 y 10 años.

(escoja una opción).

- Entre 11 y 15 años.
- Entre 16 y 20 años.
- Mas de 20 años.

**Indicador: influencia**

1. Usted cree que los coordinadores en IEPROES influyen en los colaboradores

**Indicador: motivación**

2. ¿Qué es lo que le motiva a usted trabajar en IEPROES?
3. La empresa tiene algunos programas que contribuyen a que la gente se sienta motivada de trabajar ahí.

**Indicador: comunicación**

**IDEM**

Cuáles son las formas en que se comunican con el equipo de trabajo

Cuando son asuntos delicados, ¿cómo se comunican?

La comunicación escrita la hacen en algún papel impreso

**Indicador: relaciones humanas**

4. ¿Qué actividades se llevan a cabo para fomentar las relaciones humanas entre sus compañeros y con qué frecuencia?
5. ¿Cómo describiría su relación laboral con su coordinador? ¿qué aspectos mantendría y qué otros podrían mejorar?

**Indicador: administración del poder**

6. ¿Qué cualidades valora y reconoce de su coordinador?
7. Cuando da instrucciones su coordinador, de qué manera ejerce su mando

**Indicador: sistema de valores**

8. ¿conoce usted los valores institucionales?
9. ¿Con qué valores institucionales se identifica y por qué?
10. ¿Qué valores, tanto institucionales, considera que tienen en común usted y su coordinador?

**¿Cómo valora usted que practica las siguientes características de liderazgo?**

<b>Característica</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Necesita mejorar</b>	<b>No se practica.</b>
1. Influencia				
2. Motivación				

3. Comunicación				
4. Relaciones humanas				
5. Administración del poder				
6. Sistema de valores (empresarial y personal)				

## Anexo n° 4 guía de entrevista y rúbrica para coordinadores y colaboradores

### “GUIA DE ENTREVISTA PARA INDAGAR LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN IEPROES- COORDINADORES”.

Agradezco su participación en el presente desarrollo de una investigación en el marco de la maestría en Gerencia del Talento Humano, con el objetivo de recomendar las estrategias de desarrollo que contribuirán para mejorar el liderazgo en los equipos de coordinadores y supervisores de IEPROES en las sedes de San Salvador, San Miguel y Santa Ana. Su percepción en relación con el tema investigado es sumamente importante.

La información recolectada, a través de grabación de audio, es completamente confidencial. Su información será utilizada únicamente con fines académicos.

#### I. Datos de identificación.

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Cargo: (escoja una opción).

- Directora de sede o regional.
- Coordinador/a de carrera.
- Coordinador/a de Investigación.
- Coordinador/a de Proyección Social.
- Administrador/a Académico/a.
- Docente Supervisor/a de Estudiantes en Servicio Social.
- Coordinador/a de Recursos Humanos.
- Administrador/a Financiero.
- Otro: \_\_\_\_\_

Sede o Centro Regional:

- Santa Ana
- San Salvador
- San Miguel

Años de laborar en IEPROES:  
(escoja una opción).

- 5 años o menos.
- Entre 6 y 10 años.
- Entre 11 y 15 años.
- Entre 16 y 20 años.
- Mas de 20 años.

#### Indicador: influencia:

1. ¿Conoce la misión de IEPROES?
2. ¿De qué manera influye la labor que usted realiza en la misión que tiene IEPROES?
3. ¿Qué aspectos han mejorado en su equipo de trabajo durante su gestión en los que ha sido manifiesta su influencia?

#### Indicador: motivación

4. Usted que conoce a sus colaboradores, ¿considera que están motivados?
5. ¿Qué actividades lleva a cabo para mantener motivado a su equipo de trabajo?



6. ¿Cuáles son las cosas que valoran sus colaboradores de IEPROES para sentirse motivados a trabajar en esta institución?

**Indicador: comunicación**

7. ¿Usted y sus colaboradores conocen la política de comunicación de IEPROES?  
 8. Según su experiencia ¿cómo evalúa la comunicación con su equipo?  
 9. Cuando se trata de dar alguna orden o indicación de lo que se debe hacer, a sus colaboradores, ¿cómo lo hace?  
 10. ¿Cuáles son los canales de comunicación entre usted y sus colaboradores?

**Indicador: relaciones humanas**

11. ¿Qué actividades lleva a cabo para fomentar las relaciones humanas entre los miembros de su equipo y con qué frecuencia?  
 12. ¿cómo ve las relaciones entre su equipo de trabajo y de su equipo de trabajo con usted?  
 13. ¿Cómo describiría su relación laboral con sus colaboradores? ¿qué aspectos mantendría y qué otros podrían mejorar?

**Indicador: administración del poder**

14. Si se les preguntara a sus colaboradores como usa usted su poder, ¿qué cree que dijeran?  
 15. ¿Cómo siente que están sus competencias con respecto a lo que se demanda hoy en día? Se siente a la altura o considera que puede mejorar.  
 16. ¿Existe alguna limitando para que usted pueda seguirse preparando?

**Indicador: sistema de valores**

17. ¿Con qué valores institucionales se identifica y por qué?  
 18. ¿Qué valores, tanto institucionales, considera que tienen en común usted y su equipo de trabajo?  
 19. A manera de indagación sociológica, ¿cómo trata IEPROES el tema de diversidad sexual y racismo, ya que estos representan nuevos desafíos a nivel social?

**En la siguiente rúbrica por favor marque con una “X” solo sobre una de las afirmaciones con la que mejor se identifique en cada categoría.**

<b>Categoría</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Necesita mejorar</b>	<b>No se practica.</b>
1. Influencia	Los colaboradores hacen todo lo que se les pide.	La mayoría de las sugerencias son tomadas en cuenta por parte de los colaboradores	Los colaboradores rara vez siguen las indicaciones.	Los colaboradores no obedecen ni siguen instrucciones.
2. Motivación	Es notable que los colaboradores disfrutan y realizan las actividades de manera propositiva.	A veces hay que recordarles a los colaboradores lo que deben hacer.	En repetidas ocasiones se les debe estar corrigiendo e instruyendo a los colaboradores.	Los colaboradores llegan a trabajar únicamente por el salario y poder así llevar sustento a sus hogares.

3. Comunicación	Me aseguro de utilizar todos los canales de comunicación y garantizar que todos estén informados de las actividades de IEPROES.	Se utilizan todos los canales de comunicación, pero no hay retroalimentación que garantice que todo el equipo de trabajo esté informado.	Doy a conocer indicaciones e información importante de IEPROES de manera indirecta.	Tengo poca comunicación con mi equipo de trabajo.
4. Relaciones humanas	Existe un ambiente laboral agradable entre coordinadores y colaboradores. Busco fomentar espacios de convivencia entre los equipos de trabajo.	Los coordinadores y/o supervisores se llevan bien con los colaboradores.	Los colaboradores se llevan bien únicamente entre ellos.	Existe un ambiente laboral que necesita ser mejorado.
5. Administración del poder	Conozco a mi equipo de trabajo, sé qué habilidad tiene cada uno de ellos y tomo muy en cuenta sus opiniones. Valoro su trabajo y les hago saber lo importante que son para IEPROES.	Valoro el trabajo de mi equipo y trato la manera de ayudarles a dar siempre lo mejor.	Me es indiferente si los colaboradores buscan maneras de superarse.	La gente prefiere no acercarse a mí.
6. Sistema de valores (empresarial)	Yo y mi equipo conocemos y practicamos los valores institucionales, cumpliendo así con la misión y visión de IEPROES.	Mi equipo de trabajo conoce y practica solo algunos de los valores institucionales.	Rara vez nos sentamos a realizar conversatorios sobre los valores institucionales de IEPROES.	Nunca nos hemos sentado a platicar sobre los valores institucionales con mi equipo de trabajo.

## **“GUIA DE ENTREVISTA PARA INDAGAR LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN IEPROES- COLABORADORES”.**

Se desarrolla una investigación en el marco de la maestría en Gerencia del Talento Humano con el objetivo de recomendar las estrategias de desarrollo que contribuirán para mejorar el liderazgo en los equipos de coordinadores y supervisores de IEPROES en las sedes de San Salvador, San Miguel y Santa Ana.

Anticipadamente agradezco su participación al brindar sus respuestas ya que su percepción en relación con el tema investigado es sumamente importante.

La información, recolectada a través de grabación de audio, es completamente confidencial. Su información será utilizada únicamente con fines académicos.

### **III. Datos de identificación.**

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Sede o Centro Regional:

- Santa Ana
- San Salvador
- San Miguel

Años de laborar en IEPROES:  
(escoja una opción).

- 5 años o menos.
- Entre 6 y 10 años.
- Entre 11 y 15 años.
- Entre 16 y 20 años.
- Mas de 20 años.

#### **Indicador: influencia**

1. Usted cree que los coordinadores en IEPROES influyen en los colaboradores

#### **Indicador: motivación**

2. ¿Qué es lo que le motiva a usted trabajar en IEPROES?
3. La empresa tiene algunos programas que contribuyen a que la gente se sienta motivada de trabajar ahí.

#### **Indicador: comunicación**

4. ¿Conoce la política de comunicación de IEPROES?
5. Según su experiencia ¿cómo evalúa la comunicación entre sus compañeros y coordinador?
6. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan en IEPROES?

7. Cuando hay que tratar asuntos delicados, ¿cómo se comunican?

**Indicador: relaciones humanas**

8. ¿Qué actividades se llevan a cabo para fomentar las relaciones humanas entre sus compañeros y con qué frecuencia?
9. ¿Cómo describiría su relación laboral con su coordinador? ¿qué aspectos mantendría y qué otros podrían mejorar?

**Indicador: administración del poder**

10. ¿Qué cualidades valora y reconoce de su coordinador?
11. Cuando su coordinador da instrucciones, ¿de qué manera ejerce su mando?

**Indicador: sistema de valores**

12. ¿conoce usted los valores institucionales de IEPROES?
13. ¿Con qué valores institucionales se identifica y por qué?
14. ¿Qué valores, tanto institucionales, considera que tienen en común usted y su coordinador?

En la siguiente rúbrica por favor marque con una “X” solo sobre una de las afirmaciones con la que mejor se identifique en cada categoría.

Categoría	Excelente	Aceptable	Necesita mejorar	No se practica.
1. Influencia	Mi coordinador influye de manera propositiva y significativa en mi labor, logrando así inspirarme a dar lo mejor de mí para la institución.	La manera en cómo influye mi coordinador me parece aceptable ya que puedo seguir fácilmente sus instrucciones.	Es poca la influencia que recibo por parte de mi coordinador.	Mi coordinador no influye en nada en mi labor, hago las cosas porque hay que hacerlas.
2. Motivación	Disfruto y realizo mi trabajo de manera propositiva porque siento que mi labor es apreciada en la institución y me motiva a dar lo mejor de mí.	Realizo mi trabajo de manera propositiva, aunque no lo disfruto mucho porque creo que hay condiciones laborales que podrían mejorar.	No siempre disfruto hacer mi trabajo, ya que existen factores laborales que no me motivan a dar lo mejor de mí.	Lo único que me motiva estar en IEPROES es que puedo tener un salario y suplir mis necesidades.
3. Comunicación	Se utilizan todos los canales de comunicación y se garantiza que todos estemos informados de las actividades de IEPROES.	Se utilizan todos los canales de comunicación, pero no hay retroalimentación que garantice que todo el equipo de trabajo esté informado.	Se nos dan a conocer indicaciones e información importante de IEPROES de manera indirecta, es decir, no nos lo comunica mi coordinador.	Tengo poca comunicación con mi coordinador.
4. Relaciones humanas	Existe un ambiente laboral agradable entre coordinadores y colaboradores. Mi coordinador busca fomentar espacios de convivencia entre los miembros de equipos de trabajo.	Los coordinadores y/o supervisores se llevan bien con los colaboradores.	Los colaboradores se llevan bien únicamente entre ellos.	Existe un ambiente laboral que necesita ser mejorado.
5. Administración del poder	Admiro y respeto a mi coordinador porque nos trata de manera apropiada, con respeto y reconoce mi labor, buscando siempre que yo dé lo mejor para la institución.	Mi coordinador me trata bien y puedo sujetarme sin dificultad a sus indicaciones.	A mi colaborador le es indiferente si yo me preparo y capacito más para ejercer con excelencia mi trabajo.	Prefiero tener el más mínimo contacto con mi colaborador.

<p>6. Sistema de valores (empresarial)</p>	<p>Conozco y me identifico con los valores institucionales y los pongo en práctica en mi labor, cumpliendo así con la misión y visión de IEPROES.</p>	<p>Conozco y practico algunos de los valores institucionales.</p>	<p>Rara vez nos sentamos a realizar conversatorios sobre los valores institucionales de IEPROES.</p>	<p>Nunca nos hemos sentado a platicar sobre los valores institucionales con mi coordinador.</p>
--	---	---	--	---

