



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL RENDIMIENTO

DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO. AÑO 2023.

**(ESTUDIO DE CASO, COLEGIO CENTRO CULTURAL DE NUEVA
CONCEPCION, CHALATENANGO)**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR
DIANA CAROLINA CASTRO VASQUEZ**

**ASESOR
MTRO. CARLOS ALBERTO AYALA MUNGUÍA**

MARZO DE 2024

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**

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

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

SAN SALVADOR, MARZO DE 2024



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

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtro. Froilán González Rivas
Presidente**

**Mtra. María Aracely Linares Palacios
Primer Vocal**

**Mtra. Dayanara Maricela Solís Calderón
Segundo Vocal**

**Mtro. Carlos Alberto Ayala Munguía
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Posgrados y Educación Continua

Mes: MARZO

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día doce de marzo del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO, COLEGIO CENTRO CULTURAL DE NUEVA CONCEPCIÓN, CHALATENANGO)", presentado por la: LCDA. DIANA CAROLINA CASTRO VÁSQUEZ, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. FROILÁN GONZÁLEZ RIVAS
Presidente

MTRA. MARÍA ARACELY LINARES PALACIOS
1er. Vocal

MTRA. DAYANARA MARICELA SOLÍS CALDERÓN
2do. Vocal

LCDA. DIANA CAROLINA CASTRO VÁSQUEZ
Sustentante

DEDICATORIA

La presente tesis esta dedicada principalmente a Dios y a mi Madre María, ya que gracias a su bendición e logrado concluir mi maestría, a mis padres porque ellos siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo y consejos, forjándome en la persona que soy, a mis hermanos quienes han sido también un pilar siempre en mi vida, a mi novio por sus palabras de aliento y apoyo para animarme a seguir adelante siempre, y al resto de mi familia que de una u otra manera siempre me apoyaron y animaron a culminar este proceso.

Gracias a todos, los amo.

AGRADECIMIENTOS.

El Señor es mi fuerza y mi escudo; mi corazón en el confía; de el recibo ayuda. Mi corazón salta de alegría y con canticos le daré gracias.

Salmo 28:7.

RESUMEN.

La cultura organizacional, el rendimiento laboral y el liderazgo son aspectos fundamentales que influyen en el funcionamiento de una institución educativa. En el entorno actual, es crucial comprender cómo estos elementos se entrelazan y cómo pueden impactar en el éxito y desarrollo de la organización. La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y prácticas compartidas dentro de una institución, creando una identidad única que guía el comportamiento y las decisiones de sus miembros. Por otro lado, el rendimiento laboral se refiere al nivel de productividad, eficiencia y calidad del trabajo realizado por los empleados de la institución. Además, el liderazgo efectivo es esencial para dirigir y guiar a los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos institucionales.

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el éxito y el rendimiento de una institución educativa. Esta engloba las creencias, los valores, las normas y los comportamientos que se comparten en una organización, afectando la forma en que los miembros de la institución interactúan y trabajan juntos. Al mismo tiempo, la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento laboral es un tema de gran relevancia, ya que una cultura sólida y positiva puede influir en la motivación, la productividad y el compromiso de los empleados, mientras que una cultura negativa puede generar descontento, desmotivación y bajo rendimiento.

En esta investigación, se analizó en detalle la interacción entre estos tres aspectos y su importancia en una institución educativa y exploramos las funciones de la cultura organizacional en una institución educativa y su impacto en el rendimiento laboral, analizando cómo una cultura sólida y alineada con los objetivos y valores de la organización puede fomentar un entorno favorable para el crecimiento, el aprendizaje y el éxito de todos los miembros de la comunidad educativa.

ABSTRACT.

Organizational culture, work performance and leadership are fundamental aspects that influence the functioning of an educational institution. In today's environment, it is crucial to understand how these elements intertwine and how they can impact the success and development of the organization. Organizational culture refers to the values, beliefs and practices shared within an institution, creating a unique identity that guides the behavior and decisions of its members. On the other hand, job performance refers to the level of productivity, efficiency and quality of work performed by the institution's employees. Furthermore, effective leadership is essential to direct and guide organizational members toward achieving institutional objectives.

Organizational culture plays a fundamental role in the success and performance of an educational institution. This encompasses the beliefs, values, norms and behaviors that are shared in an organization, affecting the way in which members of the institution interact and work together. At the same time, the relationship between organizational culture and work performance is a highly relevant issue, since a strong and positive culture can influence employee motivation, productivity and commitment, while a negative culture can generate discontent, demotivation and poor performance.

In this research, we will analyze in detail the interaction between these three aspects and their importance in an educational institution and we will explore the functions of organizational culture in an educational institution and its impact on work performance, analyzing how a solid culture aligned with the objectives and values of the organization can foster a favorable environment for the growth, learning and success of all members of the educational community.

Índice

Presentación	i
Introducción	iii
Capítulo I. Planteamiento del Problema	16
1.1. Antecedentes	16
1.2. Definición o planteamiento del estudio	18
1.3. Objetivos de la investigación	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
1.4. Justificación del estudio	21
1.5. Limitaciones del estudio	22
<i>1.5.1. Alcances</i>	22
<i>1.5.2. Limitaciones</i>	23
Capítulo II. Marco Teórico	23
2.1. Cultura organizacional	23
<i>2.1.1. Las funciones de la cultura organizacional</i>	27
<i>2.1.2. Tipos de cultura organizacional</i>	28
<i>2.1.3. Factores de la cultura organizacional</i>	32
<i>2.1.4. Características de la Cultura Organizacional</i>	33
2.2. Rendimiento laboral en instituciones educativas	34
<i>2.2.1. Dimensiones del desempeño laboral</i>	35
<i>2.2.2. Consecuencias de un bajo rendimiento laboral</i>	37
2.3. Liderazgo en las instituciones educativas	38
Capítulo III. Metodología	43
3.1. Enfoque	43
3.2. Alcance	44
3.3 Diseño	44
3.4 Participantes	45
3.5. Instrumentos	46
3.6. Estrategia de análisis de datos	47
Capítulo IV. Análisis y discusión de los resultados.	50
4.1 Descripción e interpretación de resultados	50

4.1.1. <i>Cultura organizacional</i>	51
4.1.2. <i>Rendimiento laboral</i>	58
4.1.3. <i>Liderazgo</i>	65
Capítulo 5: Conclusiones y propuesta de mejora	73
5.1. Conclusiones	73
5.2. Propuesta de mejora	76
5.2.1. <i>Objetivos de la propuesta</i>	76
5.2.2. <i>Áreas de mejora</i>	77
5.2.3. <i>Estrategias y herramientas propuestas</i>	78
5.2.4. <i>Metodología</i>	82
5.2.5. <i>Cronograma de actividades</i>	82
Referencias	84
Anexos	91
Anexo 1. Guía entrevista a director	91
Anexo 2. Guía entrevista a docentes	92
Anexo 3. Matriz de análisis de preguntas	93
Anexo 4. Ejemplo de carta para convenio entre Universidades y la institución	97

Índice de Tablas

Tabla 1. Cuadro de características.	34
Tabla 2. Cuadro resumen de la investigación.	46
Tabla 3. Pregunta 1.	51
Tabla 4. Pregunta 2.	53
Tabla 5. Pregunta 3.	55
Tabla 6. Pregunta 4.	58
Tabla 7. Pregunta 5.	61
Tabla 8. Pregunta 6.	63
Tabla 9. Pregunta 7.	65
Tabla 10. Pregunta 8.	67
Tabla 11. Pregunta 9.	69
Tabla 12. Cronograma propuesta.	83

Presentación

La cultura organizacional influye significativamente en el rendimiento de los equipos de trabajo. La cultura se refiere a los valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Influye en cómo los empleados interactúan, toman decisiones y resuelven problemas. Cuando la cultura es positiva y promueve la cooperación, el compromiso y la orientación a objetivos, mejora la productividad, la satisfacción laboral y la retención de talento.

Una cultura que valora el trabajo en equipo, la comunicación abierta, la flexibilidad y la innovación ayuda a que los equipos sean más efectivos. Los miembros se sienten apoyados para tomar iniciativas, proponer ideas y trabajar de forma colaborativa. Esto permite aprovechar al máximo las habilidades y perspectivas individuales para lograr metas comunes.

El liderazgo juega un rol clave en la construcción de una cultura saludable. Los líderes establecen las normas, los valores y las expectativas que guían el comportamiento de los demás. Cuando los líderes fomentan la confianza, la orientación a las personas, el reconocimiento y la retroalimentación constante, sientan las bases para una cultura que libere el potencial humano.

Las instituciones educativas en El Salvador deben de contar con un director que sea capaz de ser líder para su equipo de trabajo, identificar líderes y motivarlos a crecer es lo que ayudará a ir creando un cambio significativo en la educación salvadoreña, ya que mejorará en gran medida el ambiente laboral, e incluso se crea una influencia positiva en los alumnos quienes ven como ejemplo al director y docentes que conforman la institución a la que asisten.

Una cultura organizacional enfocada en el trabajo en equipo, la comunicación abierta, la confianza, la orientación a objetivos y el desarrollo de las personas permite que los equipos se desempeñen de manera óptima. El liderazgo juega un rol fundamental a la hora de establecer y reforzar estos valores culturales que impulsan la productividad y el compromiso de los colaboradores.

Por lo antes mencionado resulta motivador investigar este tipo de temas ya que en nuestra realidad actualmente la cultura organizacional y el liderazgo tienen un fuerte impacto, indagar de qué manera puede o no influir en el rendimiento de los docentes ayudo a generar estrategias que ayuden tanto a los directores como a los docentes a potenciar sus fortalezas, para que su rendimiento sea cada vez mayor y sean reconocidos.

Ya que la investigación se centra en conductas, comportamiento y reacciones de los sujetos de estudio la línea de investigación con la que se trabajó la investigación de tipo cualitativa, basándose en hechos observables y expresados tanto por el director y docentes de la institución objeto de estudio.

Introducción

La cultura y los valores de una institución educativa juegan un papel importante en la configuración de cómo sus empleados trabajan juntos como equipo. La cultura de una organización se refiere a las actitudes, experiencias, creencias y valores compartidos que guían el comportamiento de los empleados y la toma de decisiones dentro de la empresa. Cuando una organización tiene una cultura fuerte y positiva, puede impactar significativamente el desempeño del equipo de diferentes maneras.

Dirección y metas claras: cuando existe una cultura organizacional sólida, los empleados tienen un sentido claro de las metas, prioridades y visión de la empresa. Esto proporciona a los equipos un propósito y una dirección compartidos que ayudan a impulsar el rendimiento del equipo. **Mejor comunicación y colaboración:** los empleados que comparten un conjunto común de valores y objetivos tienden a comunicarse y colaborar de manera más efectiva entre sí. Este mayor nivel de cooperación e intercambio de información mejora el trabajo en equipo y la productividad.

Mayor motivación y responsabilidad: los empleados que se identifican con la cultura de una organización tienden a estar más motivados, comprometidos y asumen una mayor responsabilidad por los resultados. Este mayor nivel de motivación y propiedad aumenta el rendimiento del equipo. **Mejora de la resolución de problemas:** cuando los equipos comparten un conjunto común de normas, valores y prioridades, tienden a ser más capaces de identificar y resolver problemas de manera colectiva y eficiente.

La cultura de una empresa proporciona reglas no escritas que guían la forma en que los empleados se comportan, toman decisiones y trabajan juntos como equipo. Por lo tanto, construir una cultura organizacional sólida con los valores y objetivos correctos puede mejorar significativamente el rendimiento del equipo, la productividad y la

capacidad de lograr los objetivos en común. Así también como en toda institución pueden existir casos del Síndrome de Burnout cuando no se cumple lo antes mencionado, estudiar la relación que existe entre la cultura organizacional, el rendimiento de los docentes y el liderazgo es de suma importancia ya que ayuda a una mejora significativa.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1. Antecedentes

La concepción de la organización educativa tiene como principal objetivo la institución educativa la cual constituye una organización humana, integrada por individuos que asumen diferentes papeles: Estudiantes, docentes, directivos, empleados, cuyo propósito básico es el garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber. Al respecto Castro (2007), hace referencia que el comportamiento de un grupo educativo se debe tanto a factores internos como externos al grupo. Los factores externos se refieren a las condiciones físicas y a las situaciones en las cuales se desarrolla la actuación del involucrado. Los factores internos se refieren a los elementos humanos que participan e integran la institución educativa, es decir, los estudiantes, docentes, empleados y directivos.

Es importante destacar que según Pérez (2003), la cultura escolar se visualiza y se proyecta en las rutinas, símbolos, relaciones, discusiones y metas de la escuela provocando que la relación entre la cultura y escuela sea tan íntima que entre ambas se produce una fusión. La cultura escolar, es educativa en el sentido que profundiza en la personalidad y por su parte cada miembro de la comunidad contribuye con su sello a generar esa cultura. La cultura escolar depende estrechamente de las personas que contribuyen en la comunidad educativa, pero también de la sociedad en que se encuentra, es decir, la sociedad influye en la cultura del centro educativo y viceversa.

La organización y la cultura escolar en la institución educativa puede tratarse como una organización, entendida según Robbins P. (2004) como “una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”. Se puede

reflexionar entonces que si la escuela no es vista como una organización en la cual su cultura organizacional sea la médula de la institución y esté presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, será difícil determinar la forma como funciona y se manifiesta a través de conductas significativas y por ende facilitar el comportamiento de la misma.

En tal sentido, Cantillo (2013) afirma que “si hay una existencia que guarda relación entre la cultura organizacional respecto al desempeño, todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional inciden directamente en el rendimiento laboral”. Por lo tanto, se puede decir que la cultura tiene un fuerte impacto positivo en el desempeño de la organización (resultados), especialmente si la organización se adapta al medio ambiente e interactúa activamente con él.

Analizar la relación que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional resulta de gran importancia, así como lo menciona Angulo (2013), analizar las posibles relaciones existentes entre liderazgo, cultura organizacional y eficacia de centros educativos, conocer las percepciones del docente respecto de cultura organizacional, liderazgo y eficacia. Llegando a conclusiones que avalan la relación entre el liderazgo y cultura en todas las dimensiones como el apoyo, carisma y animación al cambio con las relaciones humanas, además la cultura y sus dimensiones ejercen influencia de una correlación positiva entre cultura y rendimiento, especialmente en compromiso, comunicación y reconocimiento de esfuerzo.

La importancia de una cultura organizacional es relevante en el desempeño en el trabajo, así lo mencionan Escobar, Ruiz, y Henríquez (2016), en donde afirman que la cultura está asociada con el alto desempeño organizacional. Agregan que, si los valores son claros y ampliamente aceptados, los empleados saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos, por tanto, pueden actuar rápidamente para encarar los problemas. Los

empleados no muestran interés con respecto a los principios que promueve la institución, tanto los valores, como el trabajo en equipo no prevalecen, en consecuencia, la mayoría de los empleados no se sienten una parte importante dentro de la Institución.

La cultura organizacional existe no solo en empresas de ámbitos comerciales, sino también en instituciones educativas, las cuales deben de tener una cultura sólida y ampliamente compartida con sus docentes que forman parte de los pilares principales de toda institución, la cultura organizacional es algo no visible a simple vista, pero al mismo tiempo es un elemento en el que se debe actuar para provocar cambios significativos. En este sentido, es necesario entender que las instituciones deben mantener una cultura organizacional que garantice el aprendizaje y su adaptación a los cambios de la sociedad que le rodea, para incrementar la calidad de la enseñanza, de manera sólida y autónoma.

1.2. Definición o planteamiento del estudio

En cada institución educativa existe una cultura organizacional única, en los últimos años se generaron varios cambios (Pantoja-Burbano, 2022). Los docentes durante la etapa de confinamiento han tenido que adaptarse a nuevas tendencias didácticas en aras de asegurar la calidad de la educación que imparten y es que, los óbices que está dejando el Covid-19 en el sector de la educación está obligando a dejar métodos tradicionales y reinventarse.

Según lo mencionado anteriormente el regreso a clases, a las aulas de manera presencial entre compañeros trajo como resultado una forma de trabajo nueva, a la cual se deben de adaptar no solo el director sino también sus docentes. Durante la pandemia se tuvo que establecer métodos que le permitieran realizar con facilidad las tareas establecidas, el liderazgo educativo de la institución fue puesto a prueba para dar soluciones a los docentes y de alguna manera mantener una cultura organizacional ya

existente, ya que, aunque el equipo no estaba presencialmente en la institución se tenía que mantener en comunicación constante para continuar con sus obligaciones.

Teniendo como meta mejorar para poder tener un impacto positivo en cada uno de los docentes y así con el tiempo ver resultados favorecedores, en este sentido se entiende que el principal encargado de buscar y poner en marcha todos estos cambios es el director, buscando nuevas capacitaciones, orientando y supervisando a su cuerpo docente para evaluar y buscar mejoras.

Definitivamente, la cultura en una organización se convierte en un adhesivo social el cual mantiene a los miembros de una institución, quienes reflejan sus valores y que lo comparten en la institución. Así, estos valores perduran a lo largo del tiempo ofreciendo resistencia a los cambios que se susciten; estos representan las normas de conducta, las cuales son aceptadas por los integrantes de la institución, y han sido transmitidas mediante la interacción de sus miembros en socialización (Kreitner, 1997).

El Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción, Municipio de Nueva Concepción, del departamento de Chalatenango es una institución que recibe estudiantes desde Parvularia 4 hasta noveno grado, en los últimos años ha cambiado de administración en 3 ocasiones. El director de la actual administración no es nuevo en la institución ya que anteriormente ejerció como docente, por lo que el cambio de rol al que se ha tenido que enfrentar lo lleva a tener que adaptarse no sólo a la cultura organizacional sino también a todos los estudiantes y docentes con los que trabaja día con día, pero ahora desempeñando un rol diferente.

En una investigación realizada en la misma institución por Brizuela, Castro, Menjívar y Rivas (2022), se menciona que su cultura organizacional es cerrada, es decir, que la organización no realiza consultas con el personal acerca de las decisiones

importantes de la empresa siendo excluidos de los procesos, únicamente en la ejecución pero de una forma ambigua, ya que no conocen en totalidad sus funciones, además de no contar con un manual de funciones que les pueda brindar la orientación adecuada. Este tipo de acciones por parte de la administración no permite crear el sentido de pertenencia por parte de los docentes. También el director de ese entonces no era considerado un líder positivo para sus compañeros de trabajo. Por lo que resulta relevante indagar cómo la cultura organizacional tiene relación en el rendimiento de los equipos de trabajo (director - docentes) y como es el liderazgo que ejerce el nuevo director.

Por tal motivo, para la realización de la investigación se propuso la siguiente pregunta de investigación donde se tomaron en cuenta las unidades de análisis al momento de hacer la triangulación: ¿En qué sentido influye la cultura organizacional en el rendimiento en los equipos de trabajo director y docentes, del Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción?

1.3.Objetivos de la investigación

Objetivo General

Describir el tipo de cultura organizacional del Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción y su relación con el rendimiento de los equipos de trabajo (docentes) con el fin de identificar el rendimiento laboral de la institución educativa.

Objetivos Específicos

Conocer el desempeño laboral de los docentes del Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción a fin de ubicar los factores de la cultura organizacional.

Analizar el tipo de liderazgo que ejerce el director hacia su equipo de trabajo dentro de la institución y como se relaciona con la cultura organizacional.

Identificar las funciones de los equipos de trabajo en el Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción en el marco de la cultura organizacional de la institución educativa.

1.4. Justificación del estudio

El presente estudio es relevante porque las instituciones educativas siendo un ente formador y transformador, se vuelve necesario (por no decir obligatorio), el generar una cultura organizacional positiva, contar con un equipo de trabajo emocionalmente estable que contribuya a un ambiente laboral positivo. Desarrollar y compartir conocimientos que resuelvan los problemas educativos de una sociedad que bien se sabe no es estática, sino cambiante y que a gran velocidad debe afrontar grandes retos. Muchos especialistas analizan la transformación del sistema educativo de las últimas décadas y cómo debe aprender un alumno en un mundo cada vez más dinámico. En toda esa transformación el papel del director ha tenido un papel crucial que también ha tenido que ir evolucionando.

El director y los docentes al tener conocimiento del tipo de cultura organizacional que existe en la institución donde laboran, les permitirá identificar cuáles son los puntos específicos que deben de mejorar y de este modo tener resultados favorables en el funcionamiento de cada uno de ellos.

Se analizó la cultura organizacional de una institución educativa para comprender cómo se relaciona con el rendimiento de las personas que laboran en ella es de suma importancia, ya que brinda datos interesantes para la prevención de causas comunes como el estrés y el síndrome de Burnout, ya que es un tema que necesita ser tomado en cuenta al momento de brindar capacitaciones para los docentes y directores, el conocimiento de cómo el bajo rendimiento puede ser consecuencia de este tipo de problemas y la manera más adecuada para tratarlo.

En ese sentido, la presente investigación beneficio a la institución involucrada ya que al tener los resultados se proporcionó una propuesta de mejora que incluye estrategias para enfrentar la problemática, el reforzamiento de las áreas positivas y de esa manera, crear un sentimiento de pertenencia al tomar en cuenta las necesidades de los docentes. Asimismo, servirá de guía para otras instituciones que estén interesadas en tratar este tipo de temas dentro de sus instituciones y así mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.

En nuestro contexto y hasta los años ochenta, el concepto de líder educativo provocaba cierto recelo por su asociación con el mundo empresarial y ajeno al mundo educativo. Se asociaba al liderazgo una visión individualista basada en el ejercicio de poder y caracterizada por una pérdida de tradiciones participativas y valores ya que su función era la de medir y supervisar, el liderazgo que ejerce el director posee una estrecha relación con la cultura organizacional de una institución dado que dicha cultura podría estar basada en el liderazgo que se ejerce no sólo por parte del director sino también por parte de sus docentes, lo que se menciona anteriormente como liderazgo compartido.

1.5.Limitaciones del estudio

1.5.1. Alcances

Con la investigación la cultura organizacional y su relación en el rendimiento de los equipos de trabajo, específicamente en los docentes y director de la institución, se logró obtener los siguientes alcances:

Dado que la cultura organizacional es un factor clave en toda institución se logró identificar qué tipo de cultura organizacional posee el Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción y a su vez conocer la relación con el rendimiento laboral de los equipos de

trabajo (docentes) con el fin de mejorar o preservar el óptimo rendimiento laboral en la institución por parte de todos los involucrados.

Se creará una lista de los factores de la cultura organizacional que sí intervienen y de los que no intervienen en el desempeño laboral de los docentes, los cuales permitirán la elaboración de un diagnóstico.

Se realizó una matriz de comparación con los resultados de encuestas que se realizaron tanto al director como a los docentes para conocer de qué manera es percibida la cultura organizacional que posee la institución

Con resultados de las encuestas se determinó de qué manera afecta o beneficia la cultura organizacional en las funciones diarias que desempeñan los equipos de trabajo dentro de la institución.

Elaboración de un informe final este informe servirá para brindar opciones de mejora para el rendimiento laboral tanto de los docentes como por parte del director para mantener una cultura organizacional sana.

1.5.2. Limitaciones.

Esta investigación podría verse limitada por las siguientes situaciones:

Poca cooperación por parte del director y los docentes de la institución objeto de estudio al momento de responder los instrumentos.

Información poco profunda proporcionada por parte de los participantes al momento de brindar sus respuestas.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional se puede definir según Fernández (2002) como:

Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos etc.) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta por una lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines. (p.11)

El término cultura según Garcia Rubiano (2020), se utiliza para definir fenómenos sociales de uso bastante común como ocurre con el aula, el aprendizaje, la cultura familiar, político, económico, entre muchos otros. En todos estos casos, el término cultura se usa como sinónimo de ambiente, atmósfera o condiciones del contexto que rodean a una persona.

Las primeras definiciones de la cultura organizacional se dieron en diversos términos (Garcia Rubiano, 2020), sin embargo, la concepción de una determinada cultura está en función de la percepción de los individuos que experimentan tal atmósfera o ambiente que les rodea, por lo que los dos elementos: persona y ambiente, resultan ser componentes fundamentales en la configuración del concepto de clima organizacional.

Por su parte Robbins (2017), denomina a la cultura como: “Sistema compartido por los miembros”, asimismo, la cultura ayuda a la organización a distinguirse de otra; implementa el sentido de identidad y unidad; enfoca el interés en la mayoría más que en el interés propio; fortalece la estabilidad del sistema social como un pegamento social

que mantiene a la organización unida; sirve como mecanismo de control y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Toda institución educativa sin importar el nivel al que pertenezcan como las escuelas, los colegios e institutos son organizaciones educativas conformadas por estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad en general, todas igual de importantes en el proceso de formación del ser humano, sin embargo, se puede atribuir una mayor importancia a los docentes y directivos, quienes son los encargados de conducir los procesos de gestión institucional propios de la administración educativa y también los procesos de enseñanza y aprendizaje que están relacionados al aspecto técnico pedagógico (Garavito et al. 2021).

Se puede decir que no debe ser minimizada la importancia que posee la cultura organizacional, ya que permite conocer los buenos hábitos y valores para poder crear un sentido de pertenencia, lo que al final arroja que el talento humano de una institución se sienta orgulloso y satisfecho (Giler Valverde, 2017).

Por otro lado, Salas et al. (2017), plantea que la cultura organizacional son reglas que indican soluciones a situaciones problemáticas comunes que afectan a los integrantes de una organización. En cada institución tanto el director como su equipo de trabajo deben de ser capaces de buscar una solución en conjunto para la problemática que se les presente, y al tenerla poder ponerla en marcha.

Asimismo, se puede afirmar que la cultura organizacional actúa de manera complementaria como motivación laboral, que permite que los miembros se sientan más identificados con la institución donde laboran (Vega, 2020).

La relevancia de una cultura organizacional positiva, según Pereira (2016) se considera como elemento generador de una transformación hacia el interior de las

instituciones educativas, siendo más fácil transformar lo tangible y observable como las actitudes de las personas. Lo más difícil sería identificar los valores ético-morales, ya que estos ameritan un cambio de pensamiento en pro de ser aprendidos y aplicados en contextos determinados, para lo cual se requiere propiciar un trabajo pedagógico acorde con las necesidades o expectativas de las instituciones y la sociedad, lo que demuestra la importancia de la cultura organizacional en el campo de la educación, porque puede promover cambio de actitudes junto a la aprehensión de valores éticos y morales por parte de todas las personas involucradas.

Por otro lado, Silva (2017) expone que la cultura organizacional en el desarrollo de las instituciones donde están insertos los colegios y universidades cada vez adquiere más relevancia, porque se constituye en un elemento definitivo en la planificación sistemática de las organizaciones

En una institución educativa Perez (2020), menciona que la cultura organizacional es necesaria porque permite adentrarse en el conocimiento de una institución para adecuarla y encaminarla al mejoramiento, siempre en beneficio y servicio de los demás, de ahí que la posición del docente en aceptar la aplicación de la cultura organizacional como estrategia para el mejoramiento de una organización educativa, es categórica, en la consecución de grandes metas u objetivos en beneficio institucional y de las personas que trabajen allí.

Para Gómez (2012), la cultura organizacional es el marco de los valores compartidos, la motivación, los valores culturales y las creencias colectivas. Considerada como un factor crítico para el intercambio y fomento de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles

debido a la interacción y el estímulo de los miembros de la organización y la colaboración, el apoyo, la coordinación y la confianza para facilitar su intercambio.

2.1.1. Las funciones de la cultura organizacional

Para Díez Gutiérrez (1996), pueden identificarse como funciones de la cultura organizacional las siguientes:

- **Función epistemológica:** capacidad de estructurarse conceptualmente y de constituir a la vez un objeto de estudio en el contexto de las organizaciones. Interpretación de los procesos que acontecen, sus causas, formas de expresión y perspectivas.
- **Función de adaptación:** Relacionada con la capacidad de supervivencia, a tono con la misión o razón de ser de las organizaciones.
- **Función legitimadora:** Capacidad de evidenciar y justificar el sentido e importancia de la organización para fortalecer su funcionamiento. Sentido a las prácticas cotidianas internas en las que participan directamente los empleados.
- **Función instrumental:** Ya que se trata de un instrumento eficaz que apoya los procesos y prácticas de gestión y funcionamiento empresarial. La eficacia es posible si existe implicación comprometida de los públicos internos, mediante el consenso y la negociación acerca de los objetivos propuestos, los medios a utilizar por la entidad y las características de los involucrados.
- **Función reguladora (de control):** Se corresponde con el comportamiento de los miembros del colectivo y propicia la conformación de un ambiente estable, armónico y cohesionado. La regulación o control desde el punto de vista cultural,

está estrechamente asociado a las indicaciones u orientaciones acerca de lo que es correcto y necesario para el mejor desempeño de las funciones laborales y para la actuación social de las personas.

- **Función motivadora:** La motivación se logra mediante el desarrollo de políticas y estrategias dinámicas, activas, estimulantes, en las que los miembros del grupo sientan que son tomados en cuenta, que pueden participar libremente y realizar propuestas para mejorar, cuando se sientan comprometidos e identificados con la organización. La articulación de los valores empresariales y los valores personales es un proceso clave, pues solo de esta forma es posible lograr las metas que se propone la entidad.

- **Función simbólica:** Es la representación social de las personas y de la organización como un sistema estructural complejo e integrado. Cada uno de los valores, de las formas de ser y de producir o prestar los servicios a la sociedad, se representan de forma simbólica mediante canales formales e informales, así como por el uso de los medios de comunicación o dispositivos con los que cuenta la entidad para posicionarse en el espacio de lo público.

Cada institución educativa es única y se diferencia de las demás, por lo tanto, las funciones de la cultura organizacional se pueden llegar a modificar de acuerdo con los cambios y procesos que se van presentando día con día, al mismo tiempo que deben de buscar la solución a cada problemática que se presenta.

2.1.2. Tipos de cultura organizacional

La cultura organizacional se subdividió en 2 tipos prioritarios de la siguiente manera según Brunet (1987):

Clima de tipo autoritario.

Autoritario explotador, el personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son tomadas por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigo y de amenazas y en ocasiones recompensan; las relaciones entre los superiores y los empleados se establecen con cierto temor y la comunicación que existe entre ellos sólo existe en forma de instrucciones.

Autoritario paternalista; es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con los empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la institución, aunque en algunas situaciones son tomadas en escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados sin embargo se refleja la impresión de trabajar en un ambiente estable.

Clima de tipo participativo

Participativo consultivo, los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización, pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales. Se percibe un ambiente dinámico.

Participativo en grupo; los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores.

La cultura organizacional se puede clasificar en 4 tipos diferentes, según lo mencionan Cameron y Quinn (2005):

La cultura de tipo burocrática: en la cual se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada y los esquemas jerárquicos. Los mandos superiores se comportan como coordinadores y supervisores que vigilan el cumplimiento de las normas y reglas. En este tipo de cultura organizacional las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas, hay que cumplir manuales y seguir invariablemente con los procedimientos establecidos.

El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y el acatamiento de las normas. Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costos como expresión de la fluidez perseguida.

La cultura de tipo clan: privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la fidelidad, la amplia socialización, la participación, la confianza mutua y el trabajo en equipo. Exige ir más allá del intercambio trabajo-salario y los colaboradores antiguos son los modelos por seguir de los nuevos miembros. En este tipo de cultura organizacional la empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no solo desde un punto de vista emocional, sino, además, en tareas directivas.

El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente

podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso, lealtad y confianza entre sus integrantes. El éxito se cimenta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado en el día a día.

La cultura de tipo innovadora: refuerza la creatividad, el dinamismo, la iniciativa individual, la flexibilidad, la libertad y la innovación de los colaboradores. Impulsa el cambio, el riesgo y busca que los colaboradores se esfuercen al máximo para estar a la vanguardia. Inevitablemente la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones.

Los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad.

La cultura de tipo mercado: busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero (crecimiento de ventas, rentabilidad, penetración en el mercado, etc.). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones individuo-empresa son contractuales y ninguna parte reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado. Ni la organización promete seguridad ni el individuo lealtad.

La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros

sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma.

El estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”.

Según Marconi (2012), las transformaciones de la escuela no pueden estar basadas en conductas burocráticas, autoritarias y formales; se precisa en la práctica del liderazgo pedagógico para construir relaciones positivas entre los miembros de la comunidad escolar mediante la motivación y educación de los subordinados.

2.1.3. Factores de la cultura organizacional

Resaltando los factores fundamentales de la cultura organizacional Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014), resaltan desde la perspectiva antropológica la transformación y significación de las relaciones sociales en la condición humana, la cual permite la simbolización de las manifestaciones y expresiones de la vida en los distintos escenarios y áreas del conocimiento, en donde el hombre a través de sus percepciones y relativismo epistemológico, construye y desarrolla su propia identidad cultural.

Asimismo, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014), identificaron variables propias del comportamiento humano tales como: el clima organizacional, la motivación y el liderazgo ejercidos por los niveles directivos para el fortalecimiento de los principios e identidad organizacional y, como éstos tienen influencia en los procesos de integración y consolidación en el diseño estratégico de planeación de objetivos y toma

de decisiones, alineación de la cultura y la estructura, conformación de los equipos, afianzamiento de la cultura, la confianza y empoderamiento, promoción del aprendizaje y el desarrollo humano, como factores determinantes e importantes de la cultura organizacional.

Por su parte Pujol y Foutel (2018), señalan que la cultura organizacional otorga a los integrantes de la empresa un marco de referencia que se comparte de forma inconsciente; pero que orienta la percepción, interpretación y reacción frente a los eventos que ocurren dentro de la organización. Por lo tanto, ésta se convierte en un factor principal de la identidad de la organización, convirtiéndola en única.

2.1.4. Características de la Cultura Organizacional

En los últimos treinta años en investigación organizacional, se han generado varias definiciones de cultura organizacional y en algunas de ellas, es común hablar de las siguientes características según Hofstede (1990).

Tabla 1. Cuadro de características..

Características de la Cultura Organizacional

Características de la Cultura Organizacional Según Hofstede (1990)		
Términos como "mito", "ritual", "símbolos" y términos antropológicos similares se usan comúnmente para caracterizar la cultura.		
Es holística y se refiere a fenómenos que no pueden reducirse a individuos solos; la cultura involucra un grupo más grande de individuos.	Está históricamente relacionada; es un fenómeno emergente y se transmite a través de tradiciones y costumbres.	Inerte y difícil de cambiar; las personas tienden a aferrarse a sus ideas, valores y tradiciones.
Es un fenómeno socialmente construido; la cultura es un producto humano y es compartida por personas que pertenecen a diversos grupos. Diferentes grupos crean diferentes culturas, por lo que no es la naturaleza humana la que dicta la cultura.	La cultura es suave, vaga y difícil de atrapar; es genuinamente cualitativa y no se presta para una fácil medición y clasificación.	La cultura se refiere más comúnmente a formas de pensar, valores e ideas de cosas en lugar de la parte concreta, objetiva y más visible de una organización.

Nota: Elaboración propia tomado de Hofstede (1990).

2.2. Rendimiento laboral en instituciones educativas

La cultura organizacional está estrechamente vinculada con el rendimiento de los colaboradores en una institución. Según Ninahuanca (2017), sostiene que una medición de desempeño laboral debe realizarse mediante los siguientes criterios: lo que una persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho; la aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo; la habilidad para transferir el desempeño de una situación de trabajo a otra; y el desempeño debe darse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.

El desempeño de un empleado sobre la base del logro de sus objetivos se realiza cuando una organización permite establecer ciertos estándares de desempeño que le gustaría que fueran alcanzados por sus empleados en los próximos periodos. Estas

pautas pueden incluir aspectos como la integridad, trabajo en equipo, anticipar y evitar problemas, administrar el tiempo efectivamente, apoyar la confianza, la colaboración y dominar su inteligencia emocional (Robbin y Coulter, 2010).

El desempeño de los colaboradores se encuentra determinado por las condiciones de trabajo que les son brindadas Atiquipa y Jaimés (2017), consideran que la interacción que existe entre los jefes y el trabajador, y por el bienestar que este recibe según sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía que se relaciona o se vincula con las condiciones de trabajo, la interacción que debe existir entre trabajadores de acuerdo a sus habilidades, y el bienestar que deben tener los trabajadores que apoyan las acciones del trabajador.

2.2.1. Dimensiones del desempeño laboral

La relación de los superiores con su equipo de trabajo, como lo menciona Brow (1990), es una de las relaciones más relevantes que se originan en el entorno laboral son las de los trabajadores con sus jefes. Estas relaciones dan oportunidad a un ambiente y motivación positiva en su entorno laboral, actualmente la innovación digital puede llegar a generar un distanciamiento y cambio en la relación laboral. Por ejemplo, los mensajes de texto o e-mail han llegado a sustituir la comunicación oral, haciendo así la dinámica laboral carente de relaciones personales positivas.

Por otra parte, Ackermna (2004), hace alusión al Desempeño con las condiciones físicas. Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una organización a otra. Es importante que los empleados trabajen en un ambiente adecuado que genere las condiciones naturales y estructurales óptimas. En

el caso de las instituciones educativas los ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo mientras que los ruidos fuertes y no predecibles tienden a la distracción y a una disminución de la satisfacción.

El trabajo en equipo es un factor positivo en toda institución. Para Pulido (2003), el desempeño en la participación de las decisiones tiende a mejorar la calidad y la aceptación de dichas decisiones, estimula la motivación y la autoestima y mejora las relaciones interpersonales. El director en el caso de las instituciones educativas debe de mostrar a sus docentes que está dispuesto a escucharlos, generando la confianza necesaria para que así suceda.

El desempeño en el trabajo como lo menciona Salinas (2001), es un proceso apropiado de mejora del desempeño debe incluir el nivel de la organización, el nivel de los procesos y el nivel de las personas. Una institución es mucho más que un grupo de personas, donde existen fenómenos como la cultura de la organización, procesos, que favorecen a las personas tanto como individuos y como empresa constituida con diferentes entidades. Una persona preparada, mejor motivación, con compromiso, desarrollaran un mejor trabajo gracias a su desempeño excelente en cada actividad que realicen.

El desempeño favorecedor de un docente tiene como resultado el reconocimiento de parte de su superior ante los demás que conforman el equipo de trabajo. Según Halls (1996), el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina cambios positivos al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea

prolongar en los empleados. Reconocer los logros de los docentes mejorará el desempeño laboral y reforzará el compromiso con la institución.

2.2.2. Consecuencias de un bajo rendimiento laboral

Estrés laboral

El término estrés laboral, según la Real Academia Española (2019), menciona que el estrés laboral es la presión provocada por diversas situaciones como ansiedad, tristeza y la preocupación que producen reacciones psicósomáticas o desorden psicológico en ocasiones graves, que afecta a una gran parte de la población docente, los cuales presentan algunos síntomas que afectan a su desempeño laboral.

El estrés es un efecto bastante común en los docentes, cuando las exigencias sobrepasan las capacidades y habilidades del docente en el desarrollo de sus funciones, aparecen manifestaciones de pérdida de control de sus emociones, por lo tanto, los cambios conductuales lo llevan a discusiones, violencia y rupturas en las relaciones con la comunidad, afectando gravemente a la sana convivencia, considerando que el docente es quien debe mantener un equilibrio emocional (Moran Jarquin, 2020).

La situación actual en los centros educativos de los docentes produce estrés por la inseguridad de su condición laboral, los procedimientos que realizan para asegurar su permanencia dentro de la institución educativa en muchas ocasiones resultan extensos e insatisfactorios, afectando su normal desempeño, sin embargo, deben sujetarse a las decisiones de las autoridades superiores que al mismo tiempo conforman el entorno de trabajo donde se encuentran (Cladellas Pros, Castelló Tarrida, & Parrado Romero, 2018).

Síndrome de Burnout

El término burnout se relaciona con el agotamiento y desgaste que es causado por un sobre esfuerzo de fuerza o demanda de energía por parte del profesional quien como resultado se agota o quema teniendo como consecuencia el fracaso en el intento por alcanzar sus metas laborales, al mismo tiempo se se genera un agotamiento físico y emocional causando pérdida de interés en el trabajo, actitudes negativas, inclusive genera una baja autoestima, suele ocurrir con individuos que dan sus servicios a otras personas, se provoca una pérdida progresiva de energía y del deseo de alcanzar objetivos, obstaculizadas por las condiciones de trabajo Freudenber (1974). Maslach y Pines (1977)

La manifestación del burnout según Zavala (2008) se da en grupos de riesgo como lo son los docentes, aparece cuando el estrés es crónico y los mecanismos de afrontamiento del individuo no son los más adecuados. También puede interpretarse como una capacidad de respuesta no adecuada ante una diversidad de demandas no satisfactorias que pudieran ser desde un trabajo monótono y aburrido, hasta una labor cuyos constantes requerimientos de conocimiento sean excesivos —demasiados conflictos emocionales, situaciones de no valoración laboral y personal e inclusive pobre remuneración—.

2.3. Liderazgo en las instituciones educativas

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no sólo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. También, debe ser una persona líder con propósito y

compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa (MINED, 2008, p.8).

El director como administrador tiene ciertas características, tal como lo menciona Castillo (2016), “La administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Actualmente el rol del director es multifacético (por la diversidad de funciones) y ambiguo (por las responsabilidades y retos que están en constante evolución) ya que debe responder a los desafíos del contexto escolar y del momento histórico y social. Uno de los retos en la dirección es pasar de un enfoque directivo unipersonal a un planteamiento basado en el liderazgo compartido, que genera una cultura organizacional positiva o negativa, de la cual se generarán diferentes consecuencias que se verán reflejadas en el rendimiento de los equipos de trabajo.

“El liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral.” (Villamil, 2016). La relación que tiene un director con su equipo de trabajo es importante en el desarrollo de las habilidades de cada uno de ellos teniendo la oportunidad de crecer con las filosofías de la institución para que lleguen a una formación integral.

El liderazgo del docente se expresa en lo pedagógico o centrado en el aprendizaje (Bernal e Ibarrola, 2015); quiere decir que se evidencia en la creación de estrategias pedagógicas que permiten la innovación y creatividad, o cuando el docente plantea que mejora continuamente su práctica docente, que evoluciona y se transforma pedagógicamente, respondiendo al contexto y su evolución.

Un líder debe ejercer cierta influencia en su equipo de trabajo , como lo menciona Santos (2015), quien considera que el director puede ser un líder si ejerce una

influencia carismática; un técnico si domina las estrategias profesionales y recursos del centro; un jefe si tiene capacidad de control y de sanción; un asesor si acompaña a otros miembros y comparte saberes especializados; un coordinador si sabe promover la colaboración entre todos los miembros y un animador si tiene habilidades comunicativas y empáticas.

El líder debe ser capaz de influenciar en sus compañeros, así como lo identifica Horn (2010), “El liderazgo involucra un proceso de influencia social a través del cual una influencia intencional es ejercida por una persona o grupo sobre otras personas, para dar forma a las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización”. La importancia del liderazgo en la profesión docente se caracteriza por su efectividad en el rendimiento académico y resultados de los estudiantes.

La influencia de un líder en el ámbito escolar se verá reflejado en los resultados a corto y largo plazo, para Mestanza (2017) el Liderazgo es el “factor más influyente en los resultados de aprendizaje, detrás de las prácticas docentes. Este impacto se produce, mediante la influencia que ejerce el liderazgo en la institución educativa y en la calidad de la enseñanza” (p39). De esta forma impulsan las prácticas de enseñanza aprendizaje con el fin de aumentar el logro en el aprendizaje de los estudiantes.

El líder como tal debe de ser capaz de pensar por su equipo y para el bien de todos, demostrando así no ser individualista, tal como lo menciona Villa (2019), la práctica del liderazgo es eficiente cuando se vela por el bien inclusivo y común de la escuela. “la práctica del liderazgo docente se sustenta en tres pilares: a) Los valores para la competitividad. B) Los valores sociales y C) Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad”.

El Liderazgo Pedagógico, Instructivo o Liderazgo para el aprendizaje se define para Figuerola (2015), como la dirección activa que orienta la visión, metas y expectativas de la escuela hacia los aprendizajes de los alumnos y la mejora de las condiciones para ello. Se trata de un liderazgo entendido como supervisión pedagógica.

Asimismo, hace alusión respecto al impacto del liderazgo en el éxito educativo y en cómo el liderazgo del director influye en el ambiente escolar, en el profesorado, en las actitudes del personal del centro, en el aprendizaje del centro y en el rendimiento académico que están mediados por las condiciones que fomentan la capacidad de la escuela para el cambio.

Los efectos del liderazgo en el éxito educativo del centro pueden ser indirectos o directos. Respecto a los indirectos se reflejan a través del trabajo del profesorado en sus aulas y en la modificación de sus prácticas. La evidencia empírica no es concluyente, pero apunta a la influencia indirecta del liderazgo en el éxito educativo. Crea ambientes de aprendizaje positivos para los estudiantes y el profesorado, aumenta las expectativas académicas del currículum y el apoyo académico que los estudiantes reciben y emplea estrategias de mejora coherentes con el estado cambiante de la escuela.

El director debe convertirse en el líder de los líderes y con su liderazgo promover el liderazgo docente a partir de los efectos directos: facilitando al profesorado condiciones para el desarrollo de competencias en una cultura de colaboración y creando espacios de trabajo con el objetivo de mejorar entre todos la calidad escolar.

El liderazgo docente no es limitado en su desempeño, por el contrario, es una persona que tiene claro sus pensamientos y puntos de vista situándolos en una perspectiva realista que conlleva a poner en práctica una gama de cualidades estratégicas asociadas al trabajo de equipo e interactivo en la dualidad maestro

estudiante, para hacer de ello una realidad que dirija la conducción de los aprendizajes con un buen planeamiento, entrenamiento y evaluación (Sierra, 2016).

El liderazgo pedagógico es el que centra la organización de las buenas prácticas en las escuelas promoviendo el desarrollo de proyectos educativos, implementación y actualización de los currículos, incrementando así el resultado positivo del aprendizaje, ya que se involucran en el desarrollo profesional, orientando la enseñanza impartida con supervisión, retroalimentación y evaluación del trabajo desempeñado (Casas, 2019) (Román, 2015).

De acuerdo con lo planteado por los analistas, el liderazgo transformacional habita en las personas cuando expresan sus deseos por ser diferentes, en todos los niveles y etapas de la vida, para poder liderar a nivel personal y en sus lugares de trabajo. Tal como lo menciona Lussier et al. (2011), “al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podía ser la organización” (p.89).

El líder de una institución educativa debe tener como fin buscar el desarrollo constante de sus docentes y al mismo tiempo motivarlos. En ese sentido, Stephen (2010) menciona que la influencia producida por las acciones de los líderes sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes es esencialmente indirecta. En suma, el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores

Existen varios tipos de liderazgo para identificar qué tipo prevalece en el ejercicio de la práctica directiva de los estilos de liderazgo señalados en la clasificación Owens (1992) menciona los siguientes:

- Autocrático: todas las formulaciones de la política las determina el administrador.
- Democrático: combina tanto la discusión y la toma de decisión en grupo como la negociación en las cuestiones fundamentales.
- Laissez-faire: permite a los individuos del grupo una completa libertad.
- Burocrático: combinación de autoridad, democracia y Laissez-Faire.
- Carismático: caracterizado por el encanto personal y la espiritualidad interior.

Capítulo III. Metodología

3.1. Enfoque

La metodología aplicada en la presente investigación es el enfoque cualitativo, el cual permite un profundo análisis de estudio reflexivo, partiendo de una realidad subjetiva. Para Hernández Sampieri (2014), el enfoque cualitativo “asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por una diversidad de contextos que conforman el fenómeno de estudio como tal”, en este sentido ayudará a que los hechos investigados sean comprensibles y poder brindar una explicación sustentada tanto en la teoría como en la realidad de la institución.

En esa misma línea, Bonilla, E. y Rodríguez (2005) definen que la investigación cualitativa se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno

social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

En la presente investigación se aplicará el enfoque antes descrito para un análisis profundo de las principales características del clima organizacional y cómo este se relaciona con el rendimiento de los equipos de trabajo, enfocado en los docentes y el director de la institución educativa Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción, Chalatenango

3.2. Alcance

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo ya que la identificación del problema se realiza con base en conductas, acontecimientos o procesos concretos. Puede tratarse de un proceso de observación estructurada o de una observación no estructurada, cuando los asuntos que interesan al investigador resultan vagos e imprecisos.

3.3 Diseño

El diseño de la investigación es fenomenológico, ya que según John Cresswell (1998), para una investigación de tipo cualitativo fenomenológico se obtiene información de quienes han experimentado el fenómeno que estudian, generalmente por medio de entrevistas. Al mismo tiempo se busca la esencia, la estructura invariable del significado de la experiencia. Enfatizando la intencionalidad de la conciencia, es decir, que las experiencias contienen la apariencia externa y la interna, las cuales se basan en la memoria, la imagen y el significado.

3.4 Participantes

El Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción, es una institución privada que recibe estudiantes desde Parvularia 4 hasta Noveno grado. En los últimos años ha tenido que cambiar de administración en tres ocasiones, el actual director comenzó como docente de dicha institución.

El método de análisis cualitativo recopilado por Maldonado (2018), donde se centra en el estudio del sentido y significado del fenómeno estudiado, se recopila información a nivel del director y de los docentes. Ya que la investigación es de tipo cualitativo se tomaron en cuenta los siguientes participantes: el director de la institución, ya que es parte fundamental para el objetivo de estudio, es relevante mencionar que lleva poco tiempo ejerciendo el puesto; anteriormente era un docente de la institución y posteriormente fue asignado a dicho puesto, por lo que resulta interesante indagar sobre la relación que posee con su equipo de trabajo.

Por otra parte, también formaron parte de la presente investigación seis docentes con los que cuenta la institución, los cuales cumplen funciones de coordinador de aula, esto implica que tenga comunicación directa con los padres de familia de sus estudiantes, además de ello tiene funciones ex aulas, como dirigir la formación general, realizar periódicos murales, gestionar recursos, etc. Los participantes son docentes con más de tres años de experiencia en la docencia y llevan más de cinco años en la institución, lo que les ha permitido trabajar con más de tres directores en los últimos años. Dichos participantes aportarán información relevante desde diferentes perspectivas, conocimientos y experiencias.

Tabla 2. Cuadro resumen de la investigación.

Cuadro Resumen de la Investigación

Cuadro resumen de la investigación.					
Tema: La cultura organizacional y su relación en el rendimiento de los equipos de trabajo.					
Datos de la institución.					
Nombre de la institución	Departamento	Código de infraestructura	Tipo de institución	Zona de ubicación	Organización
Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción	Chalatenango	20150	Privada	Urbana	CDI
Datos de investigación					
Enfoque	Participantes		Unidades de análisis		
Cualitativo de tipo descriptivo fenomenológico	Director 6 docentes		Cultura organizacional Rendimiento laboral Liderazgo		

Nota: elaboración propia con datos de la investigación a realizar.

3.5. Instrumentos

Los instrumentos son recursos para el investigador que le permiten abordar problemas, características especiales del objeto de estudio, y de esta manera extraer información a través de diferentes técnicas. El instrumento que se utilizó en esta investigación fue elaborado con el fin de profundizar en el tipo de cultura organizacional y cómo influye en el rendimiento de los equipos de trabajo (director y docentes) en relación con el liderazgo ejercido. Para la elaboración del instrumento se utilizó como punto de partida, los objetivos generales y específicos, así como la pregunta de investigación abarcando las unidades de análisis: cultura organizacional, rendimiento laboral y liderazgo.

La entrevista en profundidad se utilizó tanto para el director como para los docentes, mediante dicha entrevista se recolectarán diferentes datos siguiendo una guía de preguntas previamente elaboradas, para así poder apreciar los resultados que se evidencian como institución por ambas partes (Ver Anexo 1 y 2). Se elige esta técnica ya que una de las unidades de análisis es el grupo de docentes, lo que expresan de acuerdo con sus emociones, creencias, categorías de trabajo, todo lo relacionado al tema de investigación sobre el clima organizacional y la relación con el rendimiento laboral (Hernández Sampieri, 2014).

La técnica que se utilizó es la entrevista, mediante guías de preguntas que evalúen los factores que se desea encontrar en la población de acuerdo con las variables en estudio, utilizándose un conjunto de preguntas ya formuladas referidas a estas mismas. Se utilizó las técnicas de la encuesta para medir la cultura organizacional y el desempeño laboral, para determinar la diversidad de algún tema de interés dentro de una población dada.

3.6. Estrategia de análisis de datos.

Para el análisis de datos, así como lo menciona Hernández Sampieri (2014), en el proceso cualitativo las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio.

El análisis de los datos comienza desde el momento que observamos el lugar de la investigación, desde ese momento comenzamos con la recolección de información y analizamos el entorno. Dado que la investigación se centra en la conducta y relación de un grupo de seres humanos los datos que interesan son conceptos como percepciones, creencias, emociones, interacción, pensamientos, experiencias y vivencias dentro del entorno donde se desenvuelven día a día.

La comparación con la teoría mencionada permitió tener una perspectiva objetiva y clara de la influencia que tiene el liderazgo del director en el rendimiento del equipo que tiene a su cargo, al mismo tiempo que se identifica el tipo de liderazgo que este posee.

Para la triangulación y análisis de los datos, se utilizaron tres unidades de análisis descritas de la siguiente manera:

Cultura organizacional: definir fenómenos sociales de uso bastante común, sinónimo de ambiente, atmósfera o condiciones del contexto que rodean a una persona.

Rendimiento laboral: se encuentra determinado por las condiciones de trabajo que les son brindadas, el desempeño en la participación de las decisiones tiende a mejorar la calidad y la aceptación de dichas decisiones, estimula la motivación y la autoestima y mejora las relaciones interpersonales.

Liderazgo: proceso de influencia social a través del cual una influencia intencional es ejercida por una persona o grupo sobre otras personas, para dar forma a las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. La importancia del liderazgo en la profesión docente se caracteriza por su efectividad en el rendimiento académico y resultados de los estudiantes.

A partir de las unidades de análisis descritas, se realizó una triangulación de los datos obtenidos en las entrevistas con la teoría propuesta, la triangulación de datos se llevó a cabo tomando en cuenta la opinión del director, el grupo de 6 docentes y la teoría propuesta en el marco teórico, estos 3 grupos se realizó la triangulación respectiva, para posteriormente brindar la propuesta de mejora que beneficie a la institución.

Para el análisis de los resultados se desarrolló de la siguiente manera:

La primera, la fase de obtención de la información mediante los instrumentos creados y aprobados por los miembros del jurado evaluador, luego se llevará a cabo la entrevista con los participantes, esta fase consiste en contar con una secuencia ordenada de preguntas, de las menos complejas a las más complicadas, que permita que las personas vayan profundizando en su introspección.

El segundo paso equivale a la captura, la organización y el manejo de la información. En cuanto a la recolección de datos; el investigador debe tener apuntes claros, de la información proporcionada por los participantes, además de tener el material perfectamente identificable para evitar confusiones en el análisis.

La tercera fase es la codificación de la información. Ésta se refiere a una etiqueta que pondremos a los textos con comentarios, opiniones, sentimientos, etc., y que pueden repetirse. Luego de haber realizado las entrevistas, se desglosa por preguntas cada una de las opiniones proporcionadas, relacionando o no las experiencias contadas.

Por último, se llevó a cabo la triangulación de datos mediante una matriz de resultados, donde se colocará toda la información proporcionada por cada uno de los entrevistados, los cuales serán el punto de partida para la creación de la propuesta de mejora de las áreas que se hayan encontrado débiles y para también poder fortalecer las áreas donde no se encontraron deficiencias.

Capítulo IV. Análisis y discusión de los resultados.

Descripción de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a miembros de la institución Colegio Centro Cultura de Nueva Concepción, distribuidas de la siguiente manera: director de la institución y seis docentes de diferentes áreas de la institución.

Las entrevistas se realizaron con la intención de obtener información acerca de la cultura organizacional, rendimiento laboral y liderazgo. Para el análisis se tomará en cuenta la opinión del director, los docentes y la teoría mencionada anteriormente en el marco teórico del documento.

4.1 Descripción e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al director y a los docentes, con el objetivo de analizar las respuestas y conocer las percepciones sobre cultura organizacional, rendimiento laboral y liderazgo en la institución, presentaron los siguientes resultados: A partir de la descripción realizada por los participantes del estudio, la institución presenta características de una cultura tipo clan, ya que se valora la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la fidelidad, la socialización amplia, la participación, la confianza mutua y el trabajo en equipo.

Además, los participantes destacaron que el rendimiento laboral tanto del director como de los docentes es excelente, demostrando compromiso y trabajo en equipo en busca de un mismo objetivo. Teniendo en cuenta lo anterior el tipo de liderazgo identificado es el Burocrático, ya que de acuerdo a las entrevistas realizadas en la institución el director quien en este caso es considerado líder combina autoridad, democracia y el estilo Laissez-Faire. Dichos resultados se describen a continuación, basado en la matriz de vaciado de datos (ver anexo3).

4.1.1. Cultura organizacional.

Tabla 3. Pregunta 1.

Unidad de análisis: cultura organizacional	¿Qué es la cultura organizacional?		
	Director: La cultura organizacional consiste en la forma habitual en la que en una organización, empresa o institución lleva a cabo sus actividades cotidianas, llámense estas, laborales, culturales, de convivencia y hasta la forma en la que se da solución a una situación presentada por un colaborador o cliente; lo que incide directamente en el éxito de un establecimiento.		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	Es algo que abarca valores, creencias y aptitudes de un grupo de personas.	Saber organizarse con todas las personas	Es como una forma de hacer el trabajo de una manera más ordenada y adecuada
	Docente 4	Docente 5	Docente 6
Es el trabajo en equipo. Que cada área trabaje bajo un mismo fin y meta. En este caso cada docente, en cualquiera de los niveles educativos en que dé clases, se alinee y oriente con los otros y el director.	La cultura organizacionales lo que diferencia a una institución de otra, donde son importante por ejemplo los valores.	Es cuando una institución sabe organizarse para desempeñar bien sus funciones.	

Nota: elaboración propia con los resultados de la investigación.

La idea principal que se identificó es que el director tiene conocimiento sobre el concepto de cultura organizacional, mientras que los docentes tienen un concepto ambiguo que necesita ser reforzado.

Las respuestas obtenidas confirman la teoría de Fernández (2002) sobre la cultura organizacional como un sistema de valores desarrollado en un entorno específico. Esto es congruente con lo mencionado por el director en sus palabras donde *“La cultura organizacional consiste en la forma habitual en la que una organización, empresa o institución lleva a cabo sus actividades cotidianas, llámense estas, laborales, culturales, de convivencia”*. En este sentido el docente uno menciona durante la entrevista que la cultura organizacional *“Es algo que abarca valores, creencias y*

actitudes de un grupo de personas”. Además, el docente dos explicaba que: *“la cultura organizacional es saber organizarse con todas las personas”* así mismo el docente tres comentaba: *“Es como una forma de hacer el trabajo de una manera más ordenada y adecuada”* identificando en este caso una función legitimadora que consiste según Díaz Gutierrez (1996) en la capacidad de evidenciar y justificar el sentido e importancia de la organización para fortalecer su funcionamiento. Esto es congruente con lo que menciona el participante docente cuatro mencionó que *“Es el trabajo en equipo. Que cada área trabaje bajo un mismo fin y meta. En este caso cada docente, en cualquiera de los niveles educativos en que dé clases, se alinee y oriente con los otros y el director”*; siendo congruente con lo que el docente cinco comentó *“La cultura organizacional es lo que diferencia a una institución de otra, donde son importante por ejemplo los valores”*; finalmente el docente seis mencionó que *“la cultura organizacional Es cuando una institución sabe organizarse para desempeñar bien sus funciones”*

La cultura organizacional implica saber organizarse con todas las personas, hacer el trabajo de manera ordenada y adecuada, trabajar en equipo, alinearse con otros docentes y el director, diferenciarse de otras instituciones a través de valores importantes, y saber organizarse para desempeñar bien las funciones. Implica saber organizarse, trabajar en equipo, alinearse con los demás docentes y el director, y tener en cuenta los valores de la institución para desempeñar adecuadamente las funciones. Reafirmando de esta manera lo que mencionaba Gómez (2012), quien explicaba que la cultura organizacional es el marco de los valores compartidos, la motivación, los valores culturales y las creencias colectivas.

Tabla 4. Pregunta 2.

Unidad de análisis: cultura organizacional	¿Influye la cultura organizacional en el rendimiento laboral?		
	<p>Director: Complicada diría yo. Complicada en el sentido que hay una cultura que aún se está desarrollando, y por el tipo de organización, no siempre es posible definir a ciencia cierta la cultura, sin embargo, mis colaboradores saben qué hacer y tienen cierto margen de accionar y solucionar problemas dentro de sus posibilidades. Cuando un año comienza, yo comparto cuáles son los entregables trimestrales, comparto procesos y detalles importantes; pero nunca estoy detrás de ellos ejerciendo demasiado control, pero me buscan cuando sienten que no pueden dar solución a algo. Mi frase cada que inicia un año es “aquí todos somos directores”, usted dirige su labor, conoce los valores de la institución, pues aplíquelos y encamine su labor hacia ellos. Yo me vendo como un orientador que por los años de experiencia que tengo (soy el que más años ha estado en el colegio), puedo dirigir en ciertas cosas que ellos desconocen, y aunque nunca me vendo como una figura de autoridad, me perciben así por la forma en la que manejo la cotidianidad</p>		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	Claro que influye. Pues de la mejor manera siempre tratando de hacer mi trabajo lo mejor que puedo.	Si influye. Pues muy bien ya que siento que soy una persona activa y en cualquier cosa puedo ayudar	Si influye. Para apoyo educativo.
	Docente 4	Docente 5	Docente 6
Si influye y bastante. Creo que significativa y positivamente	Si influye ya que es parte de nuestro día a día de una u otra forma.	Si influye, aunque siento que en nuestro caso lo hace de manera positiva.	

Nota: elaboración propia con los resultados de la investigación.

Cada institución tiene su propia cultura, y en este caso los docentes describen el ambiente como positivo y sintiéndose como una familia que trabaja en equipo. El director muestra interés en conocer cómo se sienten los docentes para buscar mejoras constantes, y la institución es reconocida por su antigüedad y prestigio.

Las opiniones de los entrevistados confirman lo que menciona Robbins (2017), quien denomina a la cultura como: “Sistema compartido por los miembros”. La cultura organizacional es un sistema compartido por los miembros de una organización que les ayuda a distinguirse de otras, implementando un sentido de identidad y unidad.

En ese sentido, El docente uno mencionó *“Claro que influye. Pues de la mejor manera siempre tratando de hacer mi trabajo lo mejor que puedo”*; así mismo, el docente dos comenta que *“Si influye. Pues muy bien ya que siento que soy una persona activa y en cualquier cosa puedo ayudar”* el docente tres expone la institución posee *“Antigüedad, reconocimiento confianza por parte de los padres de familia y la demás comunidad”* así mismo, el docente tres menciona *“Si influye. Para apoyo educativo”* por su parte el docente cuatro hizo énfasis en *“Si influye y bastante. Creo que significativa y positivamente”* el docente cinco durante la entrevista comentó *“Si influye ya que es parte de nuestro día a día de una u otra forma”* y finalmente el docente seis menciona lo siguiente *“Si influye, aunque siento que en nuestro caso lo hace de manera positiva.”*

La cultura organizacional es un sistema compartido por los miembros de una organización que les ayuda a distinguirse de otras, implementando un sentido de identidad y unidad. Las opiniones de los entrevistados confirman que la cultura organizacional influye en su trabajo de manera positiva y significativa, ya que les brinda apoyo educativo, reconocimiento y confianza por parte de la comunidad.

El reconocimiento es una herramienta de gestión que fortalece la relación entre la empresa y los trabajadores, generando cambios positivos dentro de la organización. Los docentes expresaron que el reconocimiento influye de manera significativa y positiva, promoviendo un ambiente laboral agradable y mejorando el desarrollo del trabajo en equipo. Además, destacaron la importancia de contar con experiencia y logros académicos en la institución. En general, consideran que el reconocimiento es eficaz y contribuye a mantener un ambiente laboral armonioso.

El director mencionó durante la entrevista *“mis colaboradores saben qué hacer y tienen cierto margen de accionar y solucionar problemas dentro de sus posibilidades.”*

“Aquí todos somos directores”, usted dirige su labor, conoce los valores de la institución, pues aplíquelos y encamine su labor hacia ellos.” de acuerdo a lo anterior el director enfatiza la importancia de que los colaboradores sepan qué hacer y tengan autonomía para resolver problemas dentro de sus capacidades, promoviendo un ambiente en el que todos se sientan responsables de dirigir su trabajo y aplicar los valores de la institución.

Tabla 5. Pregunta 3.

¿Cómo es la cultura organizacional en la institución donde labora?			
Unidad de análisis: cultura organizacional	Director: La cultura organizacional es la que determina en clima laboral, el clima laboral se sabe que es la manera en la que todos los miembros colaboradores se sienten al desarrollar sus actividades, la cultura tiene mucho que ver, ya que marca la forma de trabajar, lo cual determina la manera en cómo se siente los colaboradores, ¿Se sienten cómodos en su labor diaria? ¿tienes todas las herramientas? ¿cuentas con el apoyo de la gerencia? ¿hay gestión de conflictos?, todo eso influye en el rendimiento de todos.		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	Excelente porque Trabajamos en equipo para poder desarrollar las actividades relacionadas con la institución y lo hacemos de la mejor manera. La institución es como una familia para cada docente y eso hace que el ambiente sea bastante agradable. Si los docentes nos sentimos cómodos con el ambiente laboral el desarrollo de nuestro trabajo es muy bueno.	La describe de una manera fundamental para que la institución esté en orden. Una ventaja contar con experiencia una muy buena experiencia de trabajo	La describiría de manera eficaz ya que es de mucha utilidad. Se obtienen logros académicos muy buenos, y la educación es inigualable en esta institución.
	Docente 4	Docente 5	Docente 6
	Pues, bastante buena. Pero hace falta que la organización funcione bien. Que los comités de maestros, estudiantes y padres de familia actúen y permanezcan activos de manera independiente, aunque de la mano del director. Porque creo que hace falta descentralización de responsabilidades Antigüedad, reconocimiento o confianza por parte de los padres de familia y la demás comunidad.	La considero de manera positiva ya que es muy raro que tengamos problemas con los compañeros.	Diría que bastante buena como en cualquier otra institución hay cosas que se deben mejorar, pero son aspectos pequeños.

Nota: elaboración propia con los resultados de la investigación.

La cultura organizacional tiene un impacto tanto positivo como negativo en las instituciones, en la investigación se percibió mediante las entrevistas que influye de manera positiva al motivar e impulsar a los docentes a desempeñarse de la mejor manera, gracias al impulso y confianza generados por parte del director.

Según Halls (1996), el reconocimiento es una herramienta de gestión que fortalece la relación entre la empresa y los trabajadores, generando cambios positivos dentro de la organización.

Confirmando lo anterior el docente cuatro expresó *“Si influye y bastante. Creo que significativa y positivamente”*, mientras que el docente uno menciona *“Excelente porque Trabajamos en equipo para poder desarrollar las actividades relacionadas con la institución y lo hacemos de la mejor manera. La institución es como una familia para cada docente y eso hace que el ambiente sea bastante agradable. Si los docentes nos sentimos cómodos con el ambiente laboral el desarrollo de nuestro trabajo es muy bueno”*, así mismo, el docente dos comentó lo siguiente *“La describe de una manera fundamental para que la institución esté en orden. Una ventaja contar con experiencia una muy buena experiencia de trabajo”* en el mismo sentido el docente comentó que *“La describiría de manera eficaz ya que es de mucha utilidad. Se obtienen logros académicos muy buenos, y la educación es inigualable en esta institución”* inclusive el docente cinco menciona *“La considero de manera positiva ya que es muy raro que tengamos problemas con los compañeros”* por último el docente seis comentó *“Diría que bastante buena como en cualquier otra institución hay cosas que se deben mejorar, pero son aspectos pequeños”*

Según las opiniones de los entrevistados se pudo confirmar lo que menciona Pulido (2003), quien describe que el desempeño en la participación de las decisiones tiende a mejorar la calidad y la aceptación de dichas decisiones. El director en el caso de

las instituciones educativas debe de mostrar a sus docentes que está dispuesto a escucharlos, generando la confianza necesaria para que así suceda.

En la primera unidad de análisis se evidenció que la institución muestra una **cultura de tipo clan**, lo que coincide con las opiniones de cada uno de los entrevistados ya que la institución se caracteriza por la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la fidelidad, la socialización amplia, la participación, la confianza mutua y el trabajo en equipo. Confirmando de esta manera lo que mencionaba Cameron y Quinn (2005) en la teoría, en este tipo de cultura organizacional, la empresa se ve como una familia en la que el director desempeña un papel fundamental como guía y líder, tanto emocionalmente como en la toma de decisiones.

4.1.2. Rendimiento laboral.

Tabla 6. Pregunta 4.

Unidad de análisis: rendimiento laboral.	¿Cómo se trata el estrés o síndrome de Burnout en la institución?		
	Director: De acuerdo con lo que percibo, todos manejamos cierto estrés, lo que más me gusta de mi equipo es la comprensión, acá no nos etiquetamos de ninguna manera, cuando se percibe que alguien anda estresado, pues tratamos de acercarnos prudentemente y pues de acuerdo con la afinidad que hay entre los miembros se habla del tema o no, a veces son temas externos y que se hablan tomando un café o compartiendo con los estudiantes, lo cual ayuda mucho.		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	Tengo conocimientos porque he leído acerca de eso.	Del síndrome de Burnout no tengo conocimiento y sobre el estrés solo lo común que sería pues cuando uno tiene demasiadas responsabilidades para un mismo día por ejemplo y uno siente que no lograra realizarlas.	No. Solamente lo común sobre el estrés, que es cuando uno siente que tiene muchos problemas y comenzamos a tener por ejemplo dolor de cabeza o una actitud negativa por las responsabilidades que aún no hemos hecho, por ejemplo.
	Docente 4	Docente 5	Docente 6
Estrés sí. Hay recesos. Por la mañana hay formación y algunos días hay dinámicas. También cada docente de acuerdo con la necesidad realiza técnicas de activación y relajamiento. Al menos yo las realizo.	Del síndrome de Burnout no tengo conocimiento, y del estrés pues que es cuando comenzamos a tener síntomas por mucha presión.	Solamente del estrés, que creo es el tema más normal o común del que se habla	

Nota: elaboración propia con los resultados de la investigación.

En esta pregunta se observó poco conocimiento de parte de los docentes sobre el estrés y ninguno de ellos está familiarizado con el síndrome de Burnout. Las opiniones de los entrevistados en el tema del estrés laboral hacen relación a lo que la Real Academia Española (2019), menciona sobre el estrés laboral que es la presión

provocada por diversas situaciones como ansiedad, tristeza y la preocupación que producen reacciones psicosomáticas.

En este sentido el docente uno expreso “Tengo conocimientos porque he leído acerca de eso” sin embargo el docente dos por su parte menciona *“Del síndrome de Burnout No tengo conocimiento y sobre el estrés solo lo común que sería pues cuando uno tiene demasiadas responsabilidades para un mismo día por ejemplo y uno siente que no lograra realizarlas”* el docente tres expreso *“si la cabeza del grupo hace un buen trabajo garantiza que su equipo también lo haga”* afirmando que existe una relación director-docente buena. El docente cuatro menciona *“Estrés sí. Hay recesos. Por la mañana hay formación y algunos días hay dinámicas. También cada docente de acuerdo con la necesidad realiza técnicas de activación y relajamiento. Al menos yo las realizo”* en cuanto al docente cinco comentó *“Del síndrome de Burnout no tengo conocimiento, y del estrés pues que es cuando comenzamos a tener síntomas por mucha presión”*. El docente seis finalmente menciona *“Solamente del estrés, que creo es el tema más normal o común del que se habla”* en esta misma línea Moran Jarquin (2020) menciona que el estrés es un efecto bastante común en los docentes, cuando las exigencias sobrepasan las capacidades y habilidades del docente en el desarrollo de sus funciones. Lo anterior coincide con las respuestas obtenidas por los entrevistados, ya que mencionaban que han llegado a sentir estrés cuando tienen responsabilidades que cumplir y sienten que el tiempo no les alcanza y aun les hace falta algo por realizar, es en ese momento cuando ellos comienzan a sentir estrés. En resumen, los docentes tienen diferentes niveles de conocimiento el estrés, pero no poseen conocimiento sobre el Síndrome de Burnout, en general reconocen la importancia de manejar el estrés en su trabajo. Y reconocen su necesidad de ser capacitados en el tema.

Los docentes tienen un conocimiento limitado sobre el estrés y ninguno está familiarizado con el síndrome de Burnout, por lo que no se puede afirmar lo que Freudenberg (1974). Maslach y Pines (1977) mencionaban sobre el término burnout que se relaciona con el agotamiento y desgaste que es causado por un sobre esfuerzo de fuerza o demanda de energía por parte del profesional quien como resultado se agota o quemado teniendo como consecuencia el fracaso en el intento por alcanzar sus metas laborales. Ya que las respuestas no brindan información para poder afirmar que en la institución se da este síndrome.

El director menciona *“cuando se percibe que alguien anda estresado, pues tratamos de acercarnos prudentemente y pues de acuerdo con la afinidad que hay entre los miembros se habla del tema o no”* es decir que el tema es tratado de una manera sencilla pero no pasa por alto.

El síndrome de Burnout es común entre los docentes y se presenta cuando el estrés es crónico y los mecanismos de afrontamiento no son adecuados, por lo que es importante que los docentes estén más informados sobre este síndrome.

El síndrome de Burnout es más común de lo que se considera según Zavala (2008) se da en grupos de riesgo como lo son los docentes, aparece cuando el estrés es crónico y los mecanismos de afrontamiento del individuo no son los más adecuados. dando a entender que es necesario que este síndrome sea más conocido por los docentes de cualquier institución ya sea esta privada o pública.

El síndrome de Burnout es común en grupos de riesgo como los docentes, y es importante que sea más conocido por ellos para que puedan identificarlo y buscar los mecanismos de afrontamiento adecuados.

Tabla 7. Pregunta 5.

Unidad de análisis: rendimiento laboral.	¿Cómo podría considerar el rendimiento laboral en las funciones que desempeñan?		
	Director: Pues hasta el momento no hetenido problemas, más que tal vez de incumplimiento de fechas, pero para ello, yo siempre doy fechas falsas, a manera que los entregables trimestrales estén siempre a tiempo y con un margen adecuado para verificar que estén bien realizados. Así que eso me permite no correr con nada y a ellos no tenerlos saturados. Me agrada el rendimiento de todos, porque los objetivos se cumplen y nadie anda contra el tiempo. Pues en mi caso soy perfeccionista, tratode cumplir a cabalidad yo primero, y de esta manera ellos logran captarlo a travésde mi ejemplo.		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	Muy bueno, porque siempre tratamos de esforzarnoslo más que podemos en cada actividad desarrollada.	Excelente, de ambas partes, no tengo quejas hasta la fecha	El rendimientoexcelente, como dicen si la cabeza del grupo hace un buen trabajo garantiza que su equipo también lo haga
	Docente 4	Docente 5	Docente 6
Considero quehay un buen rendimiento en ambos. Haycosas que a veces faltan, pero se van solventando en el camino.	Considero queel rendimientoes bastante bueno, de mi parte siempre cumplo con mis responsabilidades, y el director es una persona responsable.	Creo que es excelente de ambas partes.	

Nota: elaboración propia con los resultados de la investigación.

El rendimiento laboral de los docentes y el director según las opiniones de los entrevistados es percibido como un bueno y excelente, aunque existen áreas que deben reforzarse para mejorar. El director reconoce el esfuerzo y rendimiento de sus docentes, destacando su puntualidad. Confirmando lo que Atiquipa y Jaimes (2017) mencionan donde la interacción entre los jefes y los trabajadores, así como el bienestar que los trabajadores reciben, están relacionados con las actitudes hacia los logros y el deseo de armonía, lo cual afecta las condiciones de trabajo.

Estando de acuerdo con lo que se menciona en la teoría ya que el director expuso *“Me agrada el rendimiento de todos, porque los objetivos se cumplen y nadie*

anda contra el tiempo. Pues en mi caso soy perfeccionista, trato de cumplir a cabalidad yo primero, y de esta manera ellos logran captarlo a través de mi ejemplo.” El director se mostró satisfecho con el rendimiento de su equipo ya que todos cumplen los objetivos y nadie se retrasa, ya que él mismo es perfeccionista y establece un ejemplo para los demás.

El docente uno menciona *“Muy bueno, porque siempre tratamos de esforzarnos lo más que podemos en cada actividad desarrollada”* en cuanto al docente dos comento *“Excelente, de ambas partes, no tengo quejas hasta la fecha”* el docente tres menciona *“El rendimiento excelente, como dicen si la cabeza del grupo hace un buen trabajo garantiza que su equipo también lo haga”* así mismo el docente cuatro menciona *“Considero que hay un buen rendimiento en ambos. Hay cosas que a veces faltan, pero se van solventando en el camino”* del mismo modo el docente cinco comento *“Considero que el rendimiento es bastante bueno, de mi parte siempre cumplo con mis responsabilidades, y el director es una persona responsable”* el docente seis finalmente comento *“Creo que es excelente de ambas partes”*.

Según las opiniones de los entrevistados se confirma lo que Ninahuanca (2017) menciona donde hace énfasis en la medición del rendimiento laboral según criterios como lo que una persona debe ser capaz de hacer, si lo ha hecho bien, la aptitud de adaptarse a los cambios tecnológico y métodos de trabajo, los cuales son esenciales en el trabajo que desempeñan los docentes.

Tabla 8. Pregunta 6.

Unidad de análisis: rendimiento laboral	¿Qué se debería mejorar para tener un mejor rendimiento?		
	Director: Quizá realizando actividades que permitan mantener una motivación, como actividades de recreación, que permitan olvidarnos de las presiones de toda índole por un buen rato y luego volver renovados.		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	Quizás una buena manera sería el apoyar más a los docentes con el material didáctico. Si se pudiera hacer los grados más lúdicos sería excelente. Porque habría un mejor aprendizaje.	Motivación económica. A mi parecer todo está bien	Un poco más de responsabilidad de mi parte. Todo está bien hasta ahora
	Docente 4	Docente 5	Docente 6
El sueldo. Y para eso mejorar ambiente, y subir la cuota a \$50.00 ahí si fuera privado. Y hay derecho a exigir al docente, director, de parte del padre y del docente a estudiantes y padres. También sería bueno un Mobiliario, invertir en herramientas acorde de lo que implica estar actualizado. Mejorando el local y mobiliario.	Quizás más apoyo en capacitaciones	A mi parecer todo está bien, pero capacitarnos en algunos temas también sería de ayuda.	

Nota: elaboración propia con los resultados de la investigación.

La mejora continua del rendimiento laboral es fundamental en cualquier institución, especialmente en una institución educativa, ya que una persona preparada, motivada y comprometida realizará un trabajo excelente en todas sus actividades. Así como lo menciona Salinas (2001), Una persona preparada, mejor motivación, con compromiso, desarrollaran un mejor trabajo gracias a su desempeño excelente en cada actividad que realicen.

Esta importancia es reconocida por el director quien menciona que para mejorar el rendimiento laboral “*Quizá realizando actividades que permitan mantener una motivación, como actividades de recreación, que permitan olvidarnos de las presiones*

de toda índole por un buen rato y luego volver renovados.” El director reconoce la importancia de realizar actividades de recreación para mantener la motivación y mejorar el rendimiento laboral.

Cabe mencionar que únicamente un docente de los entrevistados mencionó algo sobre el área de trabajo ya que el docente uno mencionó *“Quizás una buena manera sería el apoyar más a los docentes con el material didáctico. Si se pudiera hacer los grados más lúdicos sería excelente. Porque habría un mejor aprendizaje.”* Por lo tanto, podemos confirmar lo que Atiquipa y Jaimes (2017) mencionaban sobre como las condiciones de trabajo que son brindadas tienen relación con el rendimiento laboral. Por el contrario el docente dos menciona *“Motivación económica. A mi parecer todo está bien”* así mismo el docente tres comento *“Un poco más de responsabilidad de mi parte. Todo está bien hasta ahora”* el docente cuatro por su parte menciona *“El sueldo. Y para eso mejorar ambiente, y subir la cuota a \$50.00 ahí si fuera privado. Y hay derecho a exigir al docente, director, de parte del padre y del docente a estudiantes y padres. También sería bueno un Mobiliario, invertir en herramientas acorde de lo que implica estar actualizado. Mejorando el local y mobiliario.”* Esto ultimo mencionado por el docente cuatro tiene relación lo que Ackermna (2004) quien mencionaba que es importante que los empleados trabajen en un ambiente adecuado y optimo. El docente cinco menciona *“Quizás más apoyo en capacitaciones”* por último el docente seis menciona *“A mi parecer todo está bien, pero capacitarnos en algunos temas también sería de ayuda”*.

En la segunda unidad de análisis se identificó que el rendimiento laboral es óptimo tanto en los docentes como en el director. Los docentes entrevistados expresaron diferentes opiniones sobre las áreas de mejora en su trabajo, incluyendo el apoyo con material didáctico, motivación económica, responsabilidad personal, mejoras en el

ambiente y mobiliario, capacitaciones y actualización en temas relevantes. Se identificó compromiso por ambas partes y trabajo en equipo en busca de un mismo objetivo.

Estando de acuerdo con lo que Halls (1996) menciona donde el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina cambios positivos al interior de una organización.

4.1.3. Liderazgo.

Tabla 9. Pregunta 7.

Unidad de análisis: liderazgo	¿Cómo es la resolución de conflictos?		
	Director: Desafortunadamente, el colegio no cuenta con plan de incentivos económicos, sin embargo, siempre trato la manera de que al pasar el tiempo den atención a los resultados que se están obteniendo, como, por ejemplo, el cambio actitudinal de un alumno o alumna, el avance académico, etc., tengo la fortuna de trabajar con gente con vocación, creo que se autoincentivan. Involucrarlos en todas las actividades y decisiones de la institución es algo que me ayuda a que desarrollen sentido de pertenencia. Espero en algún momento poder retribuirles de la manera que se merecen.		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	Exponemos la problemática y vemos la mejor manera de resolverlo para no afectar el ambiente laboral.	Hablando se entiende mejor, es una de las cosas que caracteriza al grupo de trabajo	Mediante una plática, el director siempre inculca en el grupo la conversación para la resolución de conflictos.
	Docente 4	Docente 5	Docente 6
Dialogando, creo que es la mejor manera de resolver problemas, sea con quien sea y en la institución es algo que nos caracteriza.	Conuerdo con mis compañeros la comunicación un aspecto que nos caracteriza.	Hablando creo que es la mejor manera y es algo que incluso el director trata de que inculcar.	

Nota: elaboración propia con los resultados de la investigación.

La forma en que se resuelven los conflictos y problemas está relacionada con el liderazgo de la institución y cómo se motiva a las personas, lo cual puede mejorar la calidad de las decisiones, la motivación, la autoestima y las relaciones interpersonales.

En respuesta lo que Pulido (2003), menciona que el desempeño en la participación de las decisiones tiende a mejorar la calidad y la aceptación de dichas decisiones, estimula la motivación y la autoestima y mejora las relaciones interpersonales.

Que se relaciona con lo que el director menciono *“tengo la fortuna de trabajar con gente con vocación, creo que se auto incentivan. Involucrarnos en todas actividades y decisiones de la institución es algo que me ayuda a que desarrollen sentido de pertenencia”*.

El director destaca la importancia de trabajar con personas con vocación y de involucrarse en todas las actividades y decisiones de la institución para fomentar un sentido de pertenencia.

El docente uno menciono *“Exponemos s la problemática y vemos la mejor manera de resolverlo para no afectar el ambiente laboral”* el docente dos comento *“Hablando se entiende mejor, es una de las cosas que caracteriza al grupo de trabajo”* el docente tres expreso literalmente *“Mediante una plática, el director siempre inculca en el grupo la conversación para la resolución de conflictos”* El docente cuatro menciona *“Dialogando, creo que es la mejor manera de resolver problemas, sea con quien sea y en la institución es algo que nos caracteriza”* el docente cinco menciono *“Concuerdo con mis compañeros la comunicación es un aspecto que nos caracteriza”* por último el docente seis menciono durante la entrevista *“Hablando creo que es la mejor manera y es algo que incluso el director trata de que inculcar”*

Todos los docentes coinciden en que la comunicación y el diálogo son fundamentales para resolver problemas y conflictos en el ambiente laboral. Lo que confirma lo mencionado por Salas et al. (2017), quien plantea que la cultura organizacional son reglas que indican soluciones a situaciones problemáticas comunes

que afectan a los integrantes de una organización. En cada institución tanto el director como su equipo de trabajo deben de ser capaces de buscar una solución en conjunto para la problemática que se les presente, y al tenerla poder ponerla en marcha, aquí identificamos la relación que se da entre la cultura organizacional y la forma de resolución de conflictos.

Tabla 10. Pregunta 8.

Unidad de análisis: liderazgo	¿Cómo es la relación director-docente y cómo resuelven los problemas?		
	<p>Director: bastante estrecha, no soy de los que puede detenerse a socializar demasiado, y también se me dificulta el tema de problemas emocionales o de este tipo, sin embargo apoyo en todos los procesos que ellos deben seguir; quizá de repente se dan roces entre ellos; en este caso, voy al grano, los problemas sobre la mesa, con las personas involucradas, aclaramos la situación y las cosas continúan; los problemas incluso si yo percibo que tienen algún inconveniente con migo (soy bueno detectando cuando se sienten incómodos con migo), pues, vamos no sentamos y si soy a quien vana poner a juicio, pues voy y listo, yo soy uno más de ellos, y mi palabra no está escrita en piedra, también puedo equivocarme, decir cosas hirientes talvez sin pensarlo, somos humanos al fin. Y me agrada esto, porque de repente veo que esta forma de solucionar conflictos se multiplica, y luego ellos lo aplican con sus grupos a cargo, así es nuestra cultura organizacional.</p>		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	Si, es una persona que siempre está abierto al diálogo como mejor manera para ayudar.	Si es una persona muy amable	Siempre, es una persona que está siempre dispuesta a ayudarnos
	Docente 4	Docente 5	Docente 6
Si, considero que es una persona que siempre está dispuesto a apoyar a cada uno de nosotros	Es una persona bastante disponible, nose niega atender cuando uno busca de su ayuda.	El director lo considero una persona bastante responsable y al mismo tiempo dispuesto a escuchar y orientar.	

Nota: elaboración propia con los resultados de la investigación.

La buena relación entre el director y los docentes en una institución educativa es fundamental para obtener resultados positivos, ya que se reconoce el liderazgo del

director y se genera confianza al demostrar disposición para escuchar a los docentes. En la teoría encontramos que Pulido (2003), menciona que el director en el caso de las instituciones educativas debe de mostrar a sus docentes que está dispuesto a escucharlos, generando la confianza necesaria para que así suceda.

El director puede convertirse en un líder a través de su influencia carismática y su apoyo constante en los procesos que los demás deben seguir. Estando de acuerdo con lo que menciona Santos (2015), quien considera que el director puede ser un líder si ejerce una influencia carismática. El director menciona literalmente *“Mi relación con ellos es bastante estrecha, apoyo en todos los procesos que ellos deben seguir”*

El director puede convertirse en un líder a través de su influencia carismática y su apoyo constante en los procesos que los demás deben seguir, lo cual es respaldado por Santos (2015) quien considera que el director puede ser un líder si ejerce una influencia carismática.

El docente uno menciona *“Si, es una persona que siempre está abierto al diálogo como mejor manera para ayudar”* en cuanto al docente dos comento durante la entrevista *“Si es una persona muy amable”* el docente tres por su parte menciona *“Siempre, es una persona que está siempre dispuesta a ayudarnos”* Se inculca mucho la conversación para la resolución de problemas, así como lo menciona el docente cuatro *“considero que es una persona que siempre está dispuesto a apoyar a cada uno de nosotros”* el docente cinco comento lo siguiente *“Es una persona bastante disponible, no se niega atender cuando uno busca de su ayuda”* el docente seis finalmente menciona *“El director lo considero una persona bastante responsable y al mismo tiempo dispuesto a escuchar y orientar”*

Los docentes entrevistados destacaron que el director en cuestión es una persona abierta al diálogo, amable, dispuesta a ayudar y apoyar a los estudiantes, y que se muestra disponible y dispuesto a escuchar y orientar. Las opiniones de los entrevistados indican una afirmación a lo que Giler Valverde (2017) mencionaba se puede decir que no debe ser minimizada la importancia que posee la cultura organizacional, ya que permite conocer los buenos hábitos y valores para poder crear un sentido de pertenencia, lo que al final arroja que el talento humano de una institución se sienta orgulloso y satisfecho

Tabla 11. Pregunta 9.

¿se considera o es considerado un líder?			
Unidad de análisis: liderazgo	Director: Es una pregunta tan complicada, que no me atrevería a responder, si soy un líder o no, solo mi equipo de trabajo podrá determinarlo, esa definición no me corresponde a mí. Cada colaborador es independiente, y eso permite que cada uno de verdad se sienta dueño y líder de su grupo, y por ende de sus resultados. Cada uno sabe que cada resultado con su grupo de clases depende de cada uno.		
	Docente 1	Docente 2	Docente 3
	Al director. El liderazgo se impulsando responsabilidades tanto dentro y fuera de aulas	Nuestro director. Impulsa el liderazgo y nosotros Siguiendo órdenes del director	Al director. Dentro de la institución El apoyo es mutuo
	Docente 4	Docente 5	Docente 6
	Nuestro director Es una persona genuina, armónico, amable, atento y muy profesional. Trata a todos los estudiantes, padres de familia y compañeros con respeto. De forma positiva, resaltando los valores como banderas de un buen líder	El director es un líder, lo he observado desde la forma en como dirige, ya que piensa en todos no solo en un pequeño grupo	Nuestro director también nuestro líder y creo que lo desempeña bien

Nota: elaboración propia con los resultados de la investigación.

El director de la institución es considerado un líder por su equipo, ya que les brinda orientación y claras instrucciones para garantizar el servicio a los estudiantes,

aunque él mismo no se considera un líder y prefiere que su equipo le otorgue ese título. A pesar de su corto tiempo como director, ha logrado alcanzar el objetivo del servicio y es reconocido como un líder. El director menciona literalmente *“Es una pregunta tan complicada, que no me atrevería a responder, si soy un líder o no, solo mi equipo de trabajo podrá determinarlo, esa definición no me corresponde a mí. Cada colaborador es independiente, y eso permite que cada uno de verdad se sienta dueño y líder de su grupo, y por ende de sus resultados. Cada uno sabe que cada resultado con su grupo de clases depende de cada uno”*

El director de la institución es considerado un líder por su equipo, aunque él mismo no se considera uno y prefiere que su equipo le otorgue ese título. A pesar de su corto tiempo como director, ha logrado alcanzar el objetivo del servicio y es reconocido como un líder. El MINED (2008) menciona algunas competencias entre las que hace énfasis en que el director debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

La presencia de un líder mejora los procesos y actividades, y el liderazgo es el factor más influyente en los resultados de aprendizaje, confirmando así lo que Mestanza (2017) menciona en la teoría que el Liderazgo es el “factor más influyente en los resultados de aprendizaje, detrás de las prácticas docentes. Este impacto se produce, mediante la influencia que ejerce el liderazgo en la institución educativa y en la calidad de la enseñanza”

El docente uno menciona *“Al director. El liderazgo Se impulsa dando responsabilidades tanto dentro y fuera de aulas”* en cuanto al docente dos comento *“Nuestro director. Impulsa el liderazgo y nosotros Siguiendo órdenes del director”* el docente tres menciona *“Al director. Dentro de la institución El apoyo es mutuo”* el

docente cuatro menciona *“Nuestro director Es una persona genuina, armónico, amable, atento y muy profesional. Trata a todos los estudiantes, padres de familia y compañeros con respeto. De forma positiva, resaltando los valores como banderas de un buen líder”* el docente cinco menciona *“El director es un líder, lo he observado desde la forma en como dirige, ya que piensa en todos no solo en un pequeño grupo”* el docente seis también menciona *“Nuestro director es también nuestro líder y creo que lo desempeña bien”*

Los docentes mencionaron que el director impulsa el liderazgo y brinda responsabilidades tanto dentro como fuera del aula, y que es una persona genuina, amable y profesional que trata a todos con respeto y resalta los valores como un buen líder. Además, se destaca que el director piensa en todos y no solo en un pequeño grupo. Confirmando lo que menciona Villamil (2016) quien menciona la relación que tiene un director con su equipo de trabajo es importante en el desarrollo de las habilidades de cada uno de ellos teniendo la oportunidad de crecer con las filosofías de la institución para que lleguen a una formación integral.

El director es un líder reconocido por todos sus docentes como lo menciona el docente cuatro *“Nuestro director Es una persona genuina, armónico, amable, atento y muy profesional. Trata a todos los estudiantes, padres de familia y compañeros con respeto. De forma positiva, resaltando los valores como banderas de un buen líder”*

El director por su parte impulsa a todos a ser líderes en su salón de clase como lo menciona literalmente *“Cada colaborador es independiente, y eso permite que cada uno de verdad se sienta dueño y líder de su grupo, y por ende de sus resultados. Cada uno sabe que cada resultado con su grupo de clases depende de cada uno.”*

En la tercer y ultima unidad de análisis se identificó el tipo de liderazgo que prevalece en la institución que sería el Burocrático, ya que se combina autoridad, democracia y Laissez-Faire por parte del director quien es reconocido como un líder genuino, armónico, amable, atento y profesional, tratando a todos con respeto y resaltando los valores como banderas de un buen líder. La delegación de tareas están claras y establecidas de forma cotidiana, y las instrucciones adicionales son siempre claras para cumplir los objetivos indicados. Los coordinadores reciben reconocimiento por su trabajo y apoyo en áreas de mejora según la percepción del director.

Capítulo 5: Conclusiones y propuesta de mejora

5.1. Conclusiones

La investigación tuvo como objetivo general el describir el tipo de cultura organizacional que posee la institución y su relación con el rendimiento de los equipos de trabajo. La información obtenida en las entrevistas permitió identificar que esta institución posee una cultura de tipo “clan”; es decir, que hay lealtad, compromiso personal, participación y confianza entre los miembros de la institución. Los docentes consideran que la institución es como una familia y comparten momentos, valores, creencias y metas en común para el bien de esta.

Además, ha sido posible evidenciar que existe una estrecha relación entre la cultura de tipo “clan” y el rendimiento laboral, ya que la buena relación entre los miembros de la institución ayuda al desempeño de las labores de cada uno. El cumplimiento de los tiempos y metas establecidas, el esfuerzo del director por organizar la entrega de documentación de manera eficiente para no sobrecargar a los docentes son acciones puntuales que contribuyen a que tanto el director como los docentes tengan un rendimiento laboral bueno y optimo. .

El primer objetivo específico buscaba dar a conocer el desempeño laboral de los docentes. En este sentido, se puede concluir que el desempeño laboral de los docentes es óptimo. Por ejemplo, los docentes cumplen con los tiempos de entrega de trabajos, documentos que son solicitados con anticipación, al mismo tiempo que trabajan en equipo con el apoyo siempre del director. Adicionalmente, es importante resaltar el déficit de conocimiento por parte de los docentes sobre el estrés y el síndrome de Burnout. Si bien la cultura organizacional y el liderazgo sólido pueden ayudar a mejorar el rendimiento y el bienestar de los equipos de trabajo, es importante contar con

docentes emocionalmente estables. Por lo que, brindar capacitaciones sobre estrés y síndrome de Burnout puede contribuir a que los docentes tengan un buen manejo de estos factores debido a las crecientes demandas y obligaciones diarias,

En el segundo objetivo se buscó analizar el tipo de liderazgo que ejerce el director hacia su equipo. En este sentido, es posible concluir que el director es reconocido unánimemente como el líder principal debido a su experiencia y antigüedad. Además, su estilo de dirección se basa en la participación y la comunicación, lo que ha llevado a una adecuada resolución de conflictos y un compromiso constante por parte de todos los miembros del equipo. Si bien el director ejerce un liderazgo burocrático, combina su autoridad con democracia, siendo también un líder carismático. Los docentes respetan su experiencia y forma de resolver problemas, y se les da libertad para ser líderes en sus aulas, lo que potencia su rendimiento. Más que un jefe es considerado líder por buscar el bienestar para todos sin hacer distinción.

En cuanto a cómo se relaciona este tipo de liderazgo con la cultura organizacional, es relevante recordar que la cultura organizacional, el rendimiento laboral y el liderazgo son aspectos interrelacionados en el ambiente escolar. Los docentes necesitan un líder-director para cumplir con sus responsabilidades y el director necesita a su grupo de docentes para orientarlos en la ejecución de las actividades. El estudio realizado evidencia que el director cumple con sus obligaciones y responsabilidades convirtiéndolo en un ejemplo para los docentes quienes, a su vez, cumplen sus funciones para realizar sus responsabilidades asignadas. La investigación identificó variables clave del comportamiento humano, como el clima organizacional, la motivación y el liderazgo, que son factores importantes en la cultura organizacional del Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción.

Identificar las funciones de los equipos de trabajo en el Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción en el marco de la cultura organizacional de la institución educativa

En cuanto al tercer objetivo específico, se identificaron funciones que los docentes cumplen. Por ejemplo, una función legitimadora al cumplir con sus tareas establecidas y recibir incentivos por parte del director, lo que les permite sentirse líderes en sus aulas y tener claros los objetivos y metas a cumplir. Asimismo, los equipos de trabajo poseen funciones de regulación y control. En este sentido, el director realiza funciones clave para promover un entorno estable y cohesionado. Del mismo modo, los miembros del grupo realizan la función motivadora, la cual es crucial para que se sientan comprometidos e identificados con la organización, lo que les permite dar su mejor desempeño. Además, se destaca el vínculo familiar que han logrado crear y mantener a lo largo de los años. La institución posee funciones únicas que se adaptan a su entorno, miembros y realidad, y estas funciones pueden ser identificadas como funciones de la cultura organizacional.

En suma y dando respuesta a la pregunta de investigación ¿En qué sentido influye la cultura organizacional en el rendimiento en los equipos de trabajo director y docentes, del Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción? La investigación permite responder que la cultura organizacional es positiva. Se destaca la importancia del liderazgo del director, influyendo de manera significativa en el rendimiento de cada docente, ya que el director es considerado un ejemplo a seguir y ambos forman parte de la cultura organizacional de la institución. Sin embargo, es necesario fortalecer el conocimiento de los docentes sobre manejo de estrés y síndrome de Burnout mediante capacitaciones constantes, para que en ese sentido el rendimiento laboral sea eficiente en cualquier momento.

5.2. Propuesta de mejora

Según la información proporcionada por los participantes durante las entrevistas se propone como posibilidad de mejora, un plan de capacitación para los docentes en compañía del director, para fortalecer los nuevos y antiguos conocimientos sobre la cultura organizacional. En el caso del estrés y síndrome de Burnout se sugiere capacitar más ampliamente, ya que en las entrevistas se identificó una carencia de conocimientos en estos temas que son de gran importancia en el ámbito escolar específicamente y como es el caso de la investigación, en los docentes y el director. Al mismo tiempo que se propone actividades de recreación física, lo que está ligado a lo antes mencionado del tema del estrés.

Para llevar a cabo esta propuesta es importante recalcar que la cultura organizacional es esencial para cada institución, ya que proporciona identidad, compromiso y estabilidad al sistema social de la organización, lo que a su vez contribuye al éxito de la institución. La cultura tiene un papel fundamental en el comportamiento de los empleados, ya que promueve la comunicación efectiva y la coherencia con la misión y visión del colegio. Además, es importante capacitar a los empleados en temas como el estrés y el síndrome de burnout para mejorar su rendimiento laboral y potenciar el liderazgo a través de capacitaciones.

5.2.1. Objetivos de la propuesta

Objetivo general.

- Diseñar una propuesta de mejora que permita a la institución educativa contar con herramientas accesibles que les permita capacitarse constantemente en diferentes temas y áreas para cumplir los procesos en sus diferentes actividades de la mejor manera

Objetivos específicos:

- Proponer estrategias y herramientas que sean factibles para poner en práctica y reforzar las áreas débiles identificadas en la investigación.
- Reforzar el conocimiento en temas de Cultura organizacional, síndrome de Burnout por medio de capacitaciones.
- Incentivar el liderazgo dentro de la institución a través de talleres y convivios entre el director y su equipo de trabajo.

5.2.2. Áreas de mejora

El Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción, es una institución que posee un líder como director, lo que se considera una fortaleza, sin embargo, se identificó que el director posee conocimientos en cuanto a cultura organizacional, síndrome de Burnout y Liderazgo sin embargo el equipo de docentes no tiene conocimiento en dichos temas. La resolución de problemas se realiza de manera ambigua-empírica es decir que no hay una forma establecida para realizarse. Las capacitaciones para docentes son pocas durante el año escolar, al identificar dichas deficiencias se propone lo siguiente:

- ***Propuesta de mejora que consiste en brindar las herramientas necesarias para que puedan diseñar un plan anual de capacitaciones, talleres y reuniones recreativas para el equipo docente en compañía del director, lo que le permitirá al Director y a su equipo de trabajo organizarse según sus actividades. Dicho plan se podrá modificar si así se requiere dependiendo de actividades y responsabilidades que puedan ir surgiendo a lo largo del año.***

5.2.3. Estrategias y herramientas propuestas

- ✓ Convenio con Universidades de El Salvador ya sean públicas o privadas (ver anexo 4)

Las universidades deben establecer alianzas con diversos organismos para desarrollar redes interinstitucionales y contribuir con soluciones en escenarios regionales, nacionales e internacionales, siendo la escuela básica uno de los principales escenarios a considerar. La escuela y la universidad comparten funciones sociales y formativas, en muchas ocasiones la escuela carece de espacios de colaboración con la universidad, lo que limita la oportunidad de generar una cultura interinstitucional beneficiosa para ambas.

Se propone la inclusión de las Prácticas Profesionales de la carrera de Profesorados y Licenciatura en Psicología como un puente para fortalecer las alianzas académicas, para establecer un nuevo modelo de colaboración entre las dos instituciones. La base de una alternativa de reciprocidad entre las relaciones de las universidades y el Colegio fortalecerá las experiencias de los estudiantes universitarios en su formación inicial, al mismo tiempo que se trabajan de forma gratuita capacitaciones para los docentes y director sobre los temas débiles identificados, actividades de recreación física, de esta manera el convenio beneficiara a ambas partes cumpliendo con el objetivo que ambos se planeen. Por lo tanto se presenta una propuesta de carta para gestionar este tipo de convenio con diferentes Universidades del país, ya sean estas públicas o privadas (ver Anexo4).

- ✓ Realización de FODA trimestralmente con la ayuda del director y docentes.

El Análisis DAFO, también conocido como Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características

internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. Permite evaluar los programas educativos, basándose en el análisis interno y externo de una organización, y es compatible con la oferta académica que busca brindar a los estudiantes un conocimiento sólido y capacidad para enfrentar retos profesionales.

Una fortaleza en una organización es alguna función realizada de manera correcta, por ejemplo, ciertas habilidades y capacidades del personal y su evidencia de competencias. Las fortalezas pueden incluir capacidades fundamentales en áreas clave. Una debilidad en una organización es algún factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o, simplemente, una actividad que la empresa realiza en forma deficiente y la coloca en una situación percibida como frágil.

Las oportunidades son fuerzas ambientales de carácter externo que no son controlables, pero representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en la organización es un factor importante, pues permite, moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización. Las oportunidades y amenazas pueden influir en el estado de una organización, pues establecen la necesidad de acciones de carácter estratégico. Lo importante en el análisis FODA es evaluar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para proponer una o varias estrategias para la institución.

- ✓ Realizar actividades recreativas donde todos participen.

Las actividades físico-recreativas propuesta ayudara a una adecuada utilización del tiempo libre, como efecto renovador, físico y mental en los docentes en formación, a

estados de mejoría y saludable. En estas actividades se pone de manifiesto la comunicación a través de las relaciones grupales, la que posee un carácter integral con gran valor formativo, intelectual, psicológico, además contribuye a regular la conducta y el autocontrol del individuo en el proceso de socialización exponiendo sus criterios, impresiones y sus valoraciones.

Se proponen una serie de actividades de ser posible en áreas con acceso a la naturaleza las que propician una cultura medio ambiental y el amor a la naturaleza, se fortalece la formación y se fomentan los sentimientos de pertenencia hacia la institución donde laboran y se fortalecen las relaciones entre cada uno de sus compañeros de trabajo, al mismo tiempo que se trabaja el estado de ánimo y ayuda gestionar el estrés que se puede estar sintiendo.

De manera general las actividades físico-recreativas son un tipo de actividad espontánea u organizada que tiene gran importancia pedagógica, psicológica, sociocultural y recreativa, ya que a través de este las personas pueden desarrollar cualidades físicas; adquirir conocimientos; solidaridad; entre otros., a través del contacto social, al mismo tiempo que gestionan sus emociones. Esta estrategia va de la mano con la anterior que, hacía referencia a los convenios con universidades del país, ya que los estudiantes de la carrera de Educación Física serian los encargados de organizar y realizar este tipo de actividades recreativas donde deberán participar tanto docentes como el director.

De forma específica los juegos recreativos son cualquier forma de juego que es utilizado voluntariamente en el tiempo libre y no hay sobre todo en ellos rigurosidad en la aplicación de reglamentaciones y necesidad de instalaciones muy específicas.

- ✓ Capacitaciones constantes.

Los maestros deben estar preparados para aprender y adaptarse a las nuevas realidades culturales, tecnológicas y sociales. La capacitación continua les permite estar al tanto de las mejores prácticas pedagógicas, incorporar enfoques innovadores y mejorar sus propias competencias profesionales. La capacitación no debe centrarse solo en conocimientos científicos sino también en áreas de la psicología y estado emocional que como se ha identificado tiene relación con la educación, en la investigación realizada se identifico carencias en temas de cultura organizacional, estrés y síndrome de Burnout, por lo que en la propuesta de mejora se propone la capacitación en estos temas.

Ante las responsabilidades y complejidades que implica la enseñanza, la capacitación docente permite a los profesionales actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades para la formación de sus estudiantes. La capacitación en temas psicológicos garantiza contar con un equipo docente estable y en excelentes condiciones capaces de desempeñar un papel sano y fortalecedor para el grupo de estudiantes que tienen a su cargo.

La capacitación periódica del docente potencia a largo plazo el progreso en sus responsabilidades y estado de ánimo, cuyo desarrollo en conocimientos, habilidades y competencias permitirá que se desenvuelvan con éxito en el futuro. Sin embargo, estar a la vanguardia en educación no es del todo es responsabilidad del docente; los directivos deben buscar y ofrecer oportunidades de capacitación a todo el equipo docente que labora en las instituciones educativas. Este compromiso resulta muy arduo, pero es necesario para que cada institución mantenga un perfil que asegure el cumplimiento de los objetivos académicos establecidos en cada periodo escolar.



5.2.4. Metodología

Gestionar convenios con Universidades con carrera en Psicología, para que estudiantes en horas sociales o prácticas que puedan realizar capacitaciones y talleres de diferentes temas de carácter psicológico relevantes, como motivación laboral, estrés, síndrome de Burnout, etc., que serán impartidos a los docentes, dentro del mismo horario laboral, para garantizar la participación de todos. Realización de capacitaciones y talleres sobre técnicas de relajación que les ayude a manejar el estrés laboral, de esta manera se brindan las herramientas necesarias para que cada miembro las pueda realizar en el momento más indicado, al mismo tiempo técnicas de acercamiento empático, ya que deben de saber gestionar emociones y ser apoyo uno para el otro, dado que se consideran una familia este aspecto no deberá costar, únicamente les hace falta las herramientas necesarias.

Gestionar convenios con Universidades con la carrera Docente específicamente en Educación Física, para que sus estudiantes puedan llegar a la institución a realizar jornadas recreativas para los docentes, con el fin de gestionar el estrés mediante diferentes actividades físicas.

Realizar cada trimestre el FODA, para que de esta manera al identificar sus debilidades y amenazas se puedan establecer estrategias que ayuden a mejorar y minimizar estos aspectos, al mismo tiempo que en equipo reconocen las oportunidades y fortalezas dando a conocer sugerencias de cómo mantenerlas y reforzarlas cada vez más.

5.2.5. Cronograma de actividades

- Actividades psicológicas. 
- Actividades de recreación física. 



- Actividades institucionales (convivios)

Tabla 12. Cronograma propuesta.

	Cronograma									
Sem	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct
1										
2										
3										
4										

Nota: Elaboración Propia.

Referencias

- Ackermna, D. (2004). Investigación de un caso Organizacional del Clima y Satisfacción Laboral en una Unidad de Negocios de una Empresa del sector entretenimiento en la Ciudad de Lima”. *UPC*.
- Angulo, J. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas (tesis doctoral)*. Universidad de Valladolid, España.
- Atiquipa, L., y Jaimes, F. (s/f). *Clima laboral en relación al desempeño laboral en el Centro Materno Infantil Dr. Enrique Martín Altuna., Puente Piedra*. Universidad Privada César Vallejo.
- Bernal, A. e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55–70.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá, Colombia: Nomos
- Brow, W. (1990). *Teoría de la organización y la administración, enfoque integral*. México: Limusa.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Cameron, KS y Quinn, RE (2005). *Diagnóstico y cambio de cultura organizacional: Basado en el marco de valores en competencia*. John Wiley & Sons.
- Cantillo J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. Sincelejo, Colombia: Universidad Nacional de Colombia

- Casas Mallma, CA (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13, 51–60.
- Castro, B. (2007). *La organización educativa: una aproximación desde la complejidad*. Universidad Austral de Chile, Facultad de Filosofía y Humanidades.
- Chatman, C. (1999). *La influencia de la composición demográfica y del clima organizacional en el proceso y resultados de trabajo*”. Universidad de California, Berkeley, EE.UU.
- Cladellas Pros, R., Castelló Tarrida, A., & Parrado Romero, E. (2018). Satisfacción, salud y estrés laboral del profesorado universitario según su situación contractual. *Revista de Salud Pública*, 20.
- Díez Gutiérrez, J. (1996). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social*. Departamento de Teoría e Historia de la Educación, Facultad de Educación, Universidad Complutense de Madrid.
- Escobar, Ruiz, y Henríquez, (2016). “*modelo de evaluación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño del personal de la dirección departamental de educación de san salvador.*” Universidad de El Salvador.
- Fernández, J. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. Universidad Complutense de Madrid.
- Figuerola, MC (2015). *Tesis Doctoral: Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*. Universidad Rovira I Virgili.

- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, (18-47).
- Garavito, E., Valero, V. y Condori, W. (2021). *Inteligencia emocional y liderazgo: La clave de la dirección educativa* (EA Española, Ed.).
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, JJ, & Gómez Rada, CA (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Gianella Giler Valverde, K.O. (2017). Análisis de la Cultura Organizacional y su Incidencia en el ambiente laboral en las emparadoras de camarón ubicadas en la avenida Casuarina en Guayaquil. *Revista Multidisciplinar de investigación*, 6.
- Gómez, I. (Ed.). (2012). *Cultura Organizacional: Aproximación Sectorial en Bogotá*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión.
- Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2004). *Survey methodology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. Segunda Edición*. Editorial Printice Hall.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C y Batptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*, (5a ed.). México DF, México: Mc Graw Hill
- Hofstede, G.B. (1990). Medición de culturas organizacionales: un estudio cualitativo y cuantitativo a través de veinte casos. *Trimestral de Ciencias Administrativas*.

- Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Revista Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104
- Kreitner, R. (1997). *Comportamiento de Las organizaciones - 3b* edición*. McGraw-Hill Interamericana.
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades sexta edición*. Cengage Learning Editores S.A.
- Maldonado, J. (2018). Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario. Bogota: Ediciones de la U.
- Marco Antonio Pereira, CG (2016). transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. En *Estado del arte y bases conceptuales. Docencia Universitaria*
- Maslach, C. y Pines, A. (1977). The Burnout syndrome in day care setting. *Child Care Quart.*, 6(2), 100.
- MINED. (2008). *Normativas y procedimientos para el funcionamiento del Consejo Directivo Escolar*. Talleres Gráficos de Innova Editorial SA de CV
- Moran Jarquin, M. (2020). Estrés laboral como generador de conflictos escolares en el aula a nivel preescolar. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 27-32.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1).

- Ninahuanca, A. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Plásticos Crismez S.* Universidad Privada César Vallejo.
- Pantoja-Burbano, LV-C.-C. (Editor) (2022). *Cultura organizacional y su adaptación al COVID-19 en instituciones educativas.* Revista Ciencia Matria.
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/862/1420>
- Pérez, D.V. (2003). *Cultura escolar y mejora de la educación.* Universidad Complutense de Madrid y del Centro de Enseñanza Superior Don Bosco.
- Pérez, E.Y. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas, 1.*
- Pujol, L. y Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, 9* (26), 64–86.
- Pulido, T. (2003). “*Clima Organizacional*”. *Organizaciones empresariales privadas y de servicio de la ciudad de Lima.*
- Real Academia Española. (2019). Edición del Tricentenario. Recuperado el 23 de octubre de 2019, de <https://dle.rae.es/estr%C3%A9s>
- Robbin, S., y Coulter, M. (2010). *Administración.* Décima edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento organizacional.* Mexico: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.

- Román, M. (2015). *“Liderazgo y eficacia escolar”*. Universidad de Bogotá Colombia.
- Saavedra, M. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente*. Universidad San Antonio de Jicamarca del distrito de San Juan de Lurigancho.
- Salas, L., García, M. y Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8, 88–95.
- Salinas. (2001). *Relación entre el nivel de Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Privada César Vallejo-Trujillo*. Universidad César Vallejo- Trujillo.
- Santos, M.A. (2015). *El valor educativo de la dirección escolar*. Graó.
- Silva, MA (2017). La Cultura organizacional, importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA*.
- Stephen, A. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34- 52
- Vega, JA (2020). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima Perú. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37 (2), 301–326.
<https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Villamil, GM (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*.


Villamil, S. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.

Zavala, J. (Ed.) (2008). *Estrés y burnout docente: conceptos, causas y efectos*.

Educación. <http://Dialnet-EstresYBurnoutDocente-5056868.pdf>

Anexos

Anexo 1. Guía entrevista a director.

	UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR. Maestría en Administración de la Educación. Guía de entrevista a director.
---	--

GENERALIDADES.


La presente entrevista tiene como objetivo recolectar información acerca del tipo de cultura organizacional y su relación con el rendimiento de los equipos de trabajo en una institución educativa, dicha información es completamente anónima por ello se pide responder con sinceridad en base a su experiencia las siguientes preguntas.

Nombre de la institución:		Fecha de la entrevista:	
Nombre de la persona entrevistada:			

CUESTIONARIO

1.		¿Qué es para usted la cultura organizacional?
2.	Cultura Organizacional	Considera que la cultura organizacional influye en el rendimiento de sus colaboradores.
3.		¿Cómo describiría la cultura organizacional de la institución para la que labora?
4.	Rendimiento Laboral	¿Cómo tratan el estrés o síndrome de Burnout en la institución?
5.		Hablando de rendimiento laboral ¿Cómo podría considerar su rendimiento y el de los docentes en las funciones que desempeñan?
6.		¿Qué considera que deberían mejorar para tener un mejor rendimiento?
7.	Liderazgo	¿De qué manera incentiva a su equipo de trabajo?
8.		¿Cómo es la relación con los docentes que tiene a su cargo y cómo resuelven los problemas?
9.		¿se considera o es considerado un líder?

Anexo 2. Guía entrevista a docentes.

 <p>UPED UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR. Maestría en Administración de la Educación. Cuestionario a docentes.</p>
---	---

GENERALIDADES.

La presente entrevista tiene como objetivo recolectar información acerca del tipo de cultura organizacional y su relación con el rendimiento de los equipos de trabajo en una institución educativa, dicha información es completamente anónima por ello se pide responder con sinceridad en base a su experiencia las siguientes preguntas.

Nombre de la institución:		Fecha de la entrevista:	
Nombre de la persona entrevistada:			

CUESTIONARIO

1.		¿Qué es para usted la cultura organizacional?
2.	Cultura Organizacional	¿Cómo describiría la cultura organizacional de la institución?
3.		¿Cómo influye la cultura organizacional en su rendimiento laboral?
4.		Rendimiento Laboral
5.	Tiene conocimiento sobre el estrés y el síndrome de Burnout, ¿Cómo es tratado dentro de la institución?	
6.	¿Qué considera que debería de cambiar para mejorar el rendimiento laboral?	
7.	Liderazgo	Ante un problema con su equipo de trabajo (Docentes y director) ¿Cuál es la forma de tratarlo o resolverlo?
8.		¿Cuenta con el apoyo del director cuando lo necesita?
9.		¿Dentro de la institución a quien considera un líder?

Anexo 3. Matriz de análisis de preguntas.

PREGUNTAS	DIRECTOR	DOCENTES						TEORÍA	ANALISIS	
		DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	DOCENTE 6			
CULTURA ORGANIZACIONAL	¿Qué es para usted la cultura organizacional?	La cultura organizacional consiste en la forma habitual en la que en una organización, empresa o institución lleva a cabo sus actividades cotidianas, llámense estas, laborales, culturales, de convivencia y hasta la forma en la que se da solución a una situación presentada por un colaborador o cliente; lo que incide directamente en el éxito de un establecimiento.	Es algo que abarca valores, creencias y aptitudes de un grupo de personas.	Saber organizarse con todas las personas	Es como una forma de hacer el trabajo de una manera más ordenada y adecuada	Es el trabajo en equipo. Que cada área trabaje bajo un mismo fin y meta. En este caso cada docente, en cualquiera de los niveles educativos en que dé clases, se alinee y oriente con los otros y el director.	La cultura organizacional es lo que diferencia a una institución de otra, donde son importante por ejemplo los valores.	Es cuando una institución sabe organizarse para desempeñar bien sus funciones.	Fernández (2002) como: Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos	La primera pregunta consiste en identificar el concepto y conocimiento sobre la cultura organizacional, en el caso del director se identificó que tiene conocimiento sobre el concepto, en el caso de los docentes tienen un concepto un poco ambiguo que debería ser reforzado. Las respuestas obtenidas hacen contraste con lo que la teoría menciona específicamente Fernández (2002) quien menciona que la cultura organizacional es un sistema de valores, nacido y desarrollado y consolidado en un entorno determinado. Lo mismo que mencionaba el director en sus palabras literalmente como "La cultura organizacional consiste en la forma habitual en la que en una organización, empresa o institución lleva a cabo sus actividades cotidianas, llámense estas, laborales, culturales, de convivencia" El docente uno menciona literalmente que la cultura organizacional "Es algo que abarca valores, creencias y actitudes de un grupo de personas"
	¿Cómo describiría la cultura organizacional de la institución?	La cultura organizacional es la que determina en clima laboral, el clima laboral se sabe que es la manera en la que todos los miembros colaboradores se sienten al desarrollar sus actividades, la cultura tiene mucho que ver, ya que marca la forma de trabajar, lo cual determina la manera en cómo se siente los colaboradores, ¿Se sienten cómodos en su labor diaria? ¿tienes todas las herramientas? ¿cuentas con el apoyo de la gerencia? ¿hay gestión de conflictos?, todo eso influye en el rendimiento de todos.	Excelente porque trabajamos en equipo para poder desarrollar las actividades relacionadas con la institución y lo hacemos de la mejor manera. La institución es como una familia para cada	La describe de una manera fundamental para que la institución esté en orden. Una ventaja contar con experiencia una muy buena experiencia de trabajo	La describiría de manera eficaz ya que es de mucha utilidad. Se obtienen logros académicos muy buenos, y la educación es inigualable en esta institución	Pues, bastante buena. Pero hace falta que la organización funcione bien. Que los comités de maestros, estudiantes y padres de familia actúen y permanezcan activos de manera independiente, aunque de la mano del	La considero de manera positiva ya que es muy raro que tengamos problemas con los compañeros.	Diría que bastante buena como en cualquier otra institución hay cosas que se deben mejorar, pero son aspectos pequeños.	Robbins (2017), denomina a la cultura como: "Sistema compartido por los miembros", asimismo, la cultura ayuda a la organización a distinguirse de otra; implementa el sentido de identidad y unidad	Cada institución posee una cultura propia, en la pregunta dos se identificó como cada uno de los entrevistados la describiría. los docentes concuerdan con que el ambiente de la institución es positivo y se consideran una familia que trabajan en equipo el director muestra interés por conocer como cada uno de sus docentes se sienten para buscar una mejora constante, un dato significativo es que reconocen la institución por su antigüedad y reconocimiento. lo que menciona Robbins (2017), quien denomina a la cultura como: "Sistema compartido por los miembros", asimismo, la cultura ayuda a la organización a distinguirse de otra;
		docente y eso hace que el ambiente sea bastante agradable. Si los docentes nos sentimos cómodos con el ambiente laboral el desarrollo de nuestro trabajo es muy bueno.			director. Porque creo que hace falta descentralización de responsabilidades. Antigüedad, reconocimiento o confianza por parte de los padres de familia y la demás comunidad.				implementa el sentido de identidad y unidad. el docente tres expone literalmente que la institución posee "Antigüedad, reconocimiento confianza por parte de los padres de familia y la demás comunidad" el docente uno mencionaba "La institución es como una familia para cada docente y eso hace que el ambiente sea bastante agradable. Si los docentes nos sentimos cómodos con el ambiente laboral el desarrollo de nuestro trabajo es muy bueno."	

	<p>Complicada diría yo. Complicada en el sentido que hay una cultura que aún se está desarrollando, y por el tipo de organización, no siempre es posible definir a ciencia cierta la cultura, sin embargo, mis colaboradores saben qué hacer y tienen cierto margen de accionar y solucionar problemas dentro de sus posibilidades. Cuando un año comienza, yo comparto cuáles son los entregables trimestrales, comparto procesos y detalles importantes; pero nunca estoy detrás de ellos ejerciendo demasiado control, pero me buscan cuando sienten que no pueden dar solución a algo. Mi frase cada que inicia un año es "aquí todos somos directores", usted dirige su labor, conoce los valores de la institución, pues aplíquelos y encamine su labor hacia ellos. Yo me vendo como un orientador</p>	<p>Claro que influye. Pues de la mejor manera siempre tratando de hacer mi trabajo lo mejor que puedo.</p>	<p>Si influye. Pues muy bien ya que siento que soy una persona activa y en cualquier cosa puedo ayudar</p>	<p>Si influye. Para apoyo educativo</p>	<p>Si influye y bastante. Creo que significativa y positivamente</p>	<p>Si influye ya que es parte de nuestro día a día de una u otra forma.</p>	<p>Si influye aunque siento que en nuestro caso lo hace de manera positiva.</p>	<p>Según Halls (1996), el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina cambios positivos al interior de una organización</p>	<p>La cultura organizacional influye ya sea de manera positiva o negativa en cada institución. En la pregunta tres los docentes concuerdan que si influye de manera positiva ya que los motiva e impulsa a desempeñar de la mejor manera sus tareas. Al mismo tiempo el director impulsa a su equipo a trabajar y les genera la confianza necesaria. En la teoría menciona Halls (1996), que el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina cambios positivos al interior de una organización el docente cuatro expreso literalmente "Si influye y bastante. Creo que significativa y positivamente" el director menciona literalmente "mis colaboradores saben qué hacer y tienen cierto margen de accionar y solucionar problemas dentro de sus posibilidades. "aquí todos somos directores", usted dirige su labor, conoce los valores de la institución, pues aplíquelos y encamine su labor hacia ellos."</p>	
	<p>que por los años de experiencia que tengo(soy el que más años ha estado en el colegio), puedo dirigir en ciertas cosas que ellos desconocen, y aunque nunca me vendo como una figura de autoridad, me perciben así por la forma en la que manejo las cotidianidad</p>									
<p>RENDIMIENTO LABORAL</p>	<p>Hablando de rendimiento laboral ¿Cómo podría considerar su rendimiento y el del director en las funciones que desempeñan?</p>	<p>Pues hasta el momento no he tenido problemas, más que tal vez de incumplimiento de fechas, pero para ello, yo siempre doy fechas falsas, a manera que los entregables trimestrales estén siempre a tiempo y con un margen adecuado para verificar que estén bien realizados. Así que eso me permite no correr con nada y a ellos no tenerlos saturados. Me agrada el rendimiento de todos, porque los objetivos se cumplen y nadie anda contra el tiempo. Pues en mi caso soy perfeccionista, trato de cumplir a cabalidad yo primero, y de esta manera ellos logran captarlo a través de mi ejemplo.</p>	<p>Muy bueno, porque siempre tratamos de esforzarnos lo más que podemos en cada actividad desarrollada.</p>	<p>Excelente, de ambas partes, no tengo quejas hasta la fecha</p>	<p>El rendimiento excelente, como dicen si la cabeza del grupo hace un buen trabajo garantiza que su equipo también lo haga</p>	<p>Considero que hay un buen rendimiento en ambos. Hay cosas que a veces faltan, pero se van solventando en el camino.</p>	<p>Considero que el rendimiento es bastante bueno, de mi parte siempre cumpro con mis responsabilidades, y el director es una persona responsable.</p>	<p>Creo que es excelente de ambas partes.</p>	<p>Atiquipa y Jaimes (2017), consideran que la interacción que existe entre los jefes y el trabajador, y por el bienestar que este recibe según sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía que se relaciona o se vincula con las condiciones de trabajo</p>	<p>El rendimiento laboral tiene una estrecha relación con la cultura organizacional, al momento de realizar esta pregunta los cuatro docentes concuerdan con que el rendimiento tanto de docentes como del director es bastante bueno y excelente, haciendo énfasis que también poseen ciertas áreas que deben reforzar para mejorar. Por parte del director reconoce que el esfuerzo y rendimiento de sus docentes es excelente cumpliendo siempre con los tiempos. Atiquipa y Jaimes (2017), consideran que la interacción que existe entre los jefes y el trabajador, y por el bienestar que este recibe según sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía que se relaciona o se vincula con las condiciones de trabajo. La teoría se ve confirmada cuando el director expone literalmente "Me agrada el rendimiento de todos, porque los objetivos se cumplen y nadie anda contra el tiempo. Pues en mi caso soy perfeccionista, trato de cumplir a cabalidad yo primero, y de esta manera ellos logran captarlo a través de mi ejemplo." al mismo tiempo el docente tres expresa literalmente "si la cabeza del grupo hace un buen trabajo garantiza que su equipo también lo haga" Confirmando que la relación director-docente es muy buena.</p>

	Tiene conocimiento sobre el estrés y el síndrome de Burnout, ¿Cómo es tratado dentro	De acuerdo a lo que percibo, todos manejamos cierto estrés, lo que más me gusta de mi equipo es la comprensión, acá no nos etiquetamos de ninguna manera, cuando se percibe que alguien anda estresado,	Tengo conocimientos porque he leído acerca de eso.	Del síndrome de Burnout No tengo conocimiento y sobre el estrés solo lo común que sería pues	No. Solamente lo común sobre el estrés, que es cuando uno siente que tiene muchos problemas y comenzamos a	Estrés sí. Hay recesos. Por la mañana hay formación y algunos días hay dinámicas. También cada docente de	Del síndrome de Burnout no tengo conocimiento, y del estrés pues que es cuando comenzamos a	Solamente del estrés, que creo es el tema más normal o común del que se habla	según la Real Academia Española (2019), menciona que el estrés laboral es la presión provocada por diversas situaciones como	En esta pregunta se observó poco conocimiento de ambos términos, conocen sobre estrés, pero no a profundidad y del síndrome de Burnout ningún docente posee conocimiento. Según lo expresado por los docentes y el director hacen relación a lo que a Real Academia Española (2019), menciona
	de la institución?	pues tratamos de acercarnos prudentemente y pues de acuerdo a la afinidad que hay entre los miembros se habla del tema o no, a veces son temas externos y que se hablan tomando un café o compartiendo con los estudiantes, lo cual ayuda mucho.		cuando uno tiene demasiadas responsabilidades para un mismo día por ejemplo y uno siente que no logrará realizarlas.	tener por ejemplo dolor de cabeza o una actitud negativa por las responsabilidades que aún no hemos hecho por ejemplo.	acuerdo a la necesidad realiza técnicas de activación y relajamiento. Al menos yo las realizo.	tener síntomas por mucha presión.		ansiedad, tristeza y la preocupación que producen reacciones psicósomáticas. según Zavala (2008) se da en grupos de riesgo como lo son los docentes, aparece cuando el estrés es crónico y los mecanismos de afrontamiento del individuo no son los más adecuados	sobre el estrés laboral que es la presión provocada por diversas situaciones como ansiedad, tristeza y la preocupación que producen reacciones psicósomáticas. El director menciona literalmente "cuando se percibe que alguien anda estresado, pues tratamos de acercarnos prudentemente y pues de acuerdo a la afinidad que hay entre los miembros se habla del tema o no" es decir que el tema es tratado de una manera sencilla pero no pasa por alto. El síndrome de Burnout es más común de lo que se considera según Zavala (2008) se da en grupos de riesgo como lo son los docentes, aparece cuando el estrés es crónico y los mecanismos de afrontamiento del individuo no son los más adecuados. dando a entender que es necesario que este síndrome sea más conocido por los docentes de cualquier institución ya sea esta privada o pública.
	¿Qué considera que debería de cambiar para mejorar el rendimiento laboral?	Quizá realizando actividades que permitan mantener una motivación, como actividades de recreación, que permitan olvidarnos de las presiones de toda índole por un buen rato y luego volver renovados.	Quizás una buena manera sería el apoyar más a los docentes con el material didáctico. Si se pudiera hacer los grados más lúdicos sería excelente. Porque habría un mejor aprendizaje.	Motivación económica. A mi parecer todo está bien	Un poco más de responsabilidad de mi parte. Todo está bien hasta ahora	El sueldo. Y para eso mejorar ambiente, y subir la cuota a \$50.00 ahí si fuera privado. Y hay derecho a exigir al docente, director, de parte del padre y del docente a estudiantes y padres. También sería bueno un Miliario, invertir en herramientas acorde de lo que implica estar actualizado. Mejorando el local y mobiliario.	Quizás mas apoyo en capacitaciones	A mi parecer todo esta bien, pero capacitarnos en algunos temas también sería de ayuda.	Salinas (2001), Una persona preparada, mejor motivación, con compromiso, desarrollaran un mejor trabajo gracias a su desempeño excelente en cada actividad que realicen.	La mejora continua del rendimiento laboral es algo que se debe de inculcar en cualquier institución y en una institución educativa es más importante. así como lo menciona Salinas (2001), Una persona preparada, mejor motivación, con compromiso, desarrollaran un mejor trabajo gracias a su desempeño excelente en cada actividad que realicen. esta importancia es reconocida por el director quien menciona que para mejorar el rendimiento laboral "Quizá realizando actividades que permitan mantener una motivación, como actividades de recreación, que permitan olvidarnos de las presiones de toda índole por un buen rato y luego volver renovados." Cabe mencionar que únicamente un docente de los entrevistados menciona algo sobre el área de trabajo ya que menciono literalmente "Quizás una buena manera sería el apoyar más a los docentes con el material didáctico. Si se pudiera hacer los grados más lúdicos sería excelente. Porque habría un mejor aprendizaje."

LIDERAZGO	Ante un problema con su equipo de trabajo (Docentes y director) ¿Cuál es la forma de tratarlo o resolverlo?	Desafortunadamente, el colegio no cuenta con plan de incentivos económicos, sin embargo, siempre trato la manera de que al pasar el tiempo den atención a los resultados que se están obteniendo, como, por ejemplo, el cambio actitudinal de un alumno o alumna, el avance académico, etc., tengo la fortuna de trabajar con gente con vocación, creo que se autoincentivan. Involucrarlos en todas actividades y decisiones de la institución es algo que me ayuda a que desarrollen sentido de pertenencia. Espero en algún momento poder retribuirles de la manera que se merecen.	Exponemos la problemática y vemos la mejor manera de resolverlo para no afectar el ambiente laboral.	Hablando se entiende mejor, es una de las cosas que caracteriza al grupo de trabajo	Mediante una plática, el director siempre inculca en el grupo la conversación para la resolución de conflictos.	Dialogando, creo que es la mejor manera de resolver problemas, sea con quien sea y en la institución es algo que nos caracteriza.	Conuerdo con mis compañeros la comunicación es un aspecto que nos caracteriza.	Hablando creo que es la mejor manera y es algo que incluso el director trata que inculcar.	Para Pulido (2003), el desempeño en la participación de las decisiones tiende a mejorar la calidad y la aceptación de dichas decisiones, estimula la motivación y la autoestima y mejora las relaciones interpersonales. Que se relaciona con lo que el director literalmente menciona "tengo la fortuna de trabajar con gente con vocación, creo que se autoincentivan. involucrarlos en todas actividades y decisiones de la institución es algo que me ayuda a que desarrollen sentido de pertenencia" El docente cuatro menciona literalmente "Dialogando, creo que es la mejor manera de resolver problemas, sea con quien sea y en la institución es algo que nos caracteriza"
	¿cuenta con el apoyo del director cuando lo necesita?	Mi relación con ellos es bastante estrecha, no soy de los que puede detenerse a socializar demasiado, y también se me dificulta el tema de problemas emocionales o de este tipo, sin embargo apoyo en todos los procesos que ellos deben seguir; quizá de repente se dan roces entre ellos; en este caso, voy al grano, los problemas sobre la mesa, con las personas involucradas, aclaramos la situación y las cosas continúan; los problemas incluso si yo percibo que tienen algún inconveniente con migo(soy bueno detectando cuando se sienten incómodos con migo), pues, vamos no sentamos y si soy a quien van a poner a juicio, pues voy y listo, yo soy uno mas de ellos, y mi palabra no está escrita en piedra, también	Si, es una persona que siempre está abierto al diálogo como mejor manera para ayudar.	Si es una persona muy amable	Siempre, es una persona que está siempre dispuesta a ayudarnos	Si, considero que es una persona que siempre está dispuesto a apoyar a cada uno de nosotros	Es una persona bastante disponible, no se niega atender cuando uno busca de su ayuda.	El director lo considero una persona bastante responsable y al mismo tiempo dispuesto a escuchar y orientar.	Pulido (2003), El director en el caso de las instituciones educativas debe de mostrar a sus docentes que está dispuesto a escucharlos, generando la confianza necesaria para que así suceda. Santos (2015), quien considera que el director puede ser un líder si ejerce una influencia carismática;

		puedo equivocarme, decir cosas hirientes tal vez sin pensarlo, somos humanos al fin. Y me agrada esto, porque de repente veo que esta forma de solucionar conflictos se multiplica, y luego ellos lo aplican con sus grupos a cargo, así es nuestra cultura organizacional.							
¿Dentro de la institución a quien considera un líder?	Es una pregunta tan complicada, que no me atrevería a responder, si soy un líder o no, solo mi equipo de trabajo podrá determinarlo, esa definición no me corresponde a mí. Cada colaborador es independiente, y eso permite que cada uno de verdad se sienta dueño y líder de su grupo, y por ende de sus resultados. Cada uno sabe que cada resultado con su grupo de clases depende de cada uno.	Al director. El liderazgo Se impulsa dando responsabilidades tanto dentro y fuera de aulas.	Nuestro director. Impulsa el liderazgo y nosotros Siguiendo órdenes del director	Al director. Dentro de la institución El apoyo es mutuo	Nuestro director Es una persona genuina, armónico, amable, atento y muy profesional. Trata a todos los estudiantes, padres de familia y compañeros con respeto. De forma positiva, resaltando los valores como banderas de un buen líder	El director es un líder, lo he observado desde la forma en como dirige, ya que piensa en todos no solo en un pequeño grupo	Nuestro director es también nuestro líder y creo que lo desempeña bien	Mestanza (2017) el Liderazgo es el "factor más influyente en los resultados de aprendizaje, detrás de las prácticas docentes. Este impacto se produce, mediante la influencia que ejerce el liderazgo en la institución educativa y en la calidad de la enseñanza" Tipo de liderazgo Burocrático: combinación de autoridad, democracia y Laissez-Faire.	Cuando existe un líder los procesos y actividades que se deben de realizar toman un curso positivo y la forma en que se trabaja es mejor. Mestanza (2017) menciona en la teoría que el Liderazgo es el "factor más influyente en los resultados de aprendizaje, detrás de las prácticas docentes. Este impacto se produce, mediante la influencia que ejerce el liderazgo en la institución educativa y en la calidad de la enseñanza" Tipo de liderazgo que se identifico es el Burocrático: combinación de autoridad, democracia y Laissez-Faire. el director es un líder reconocido por todos sus docentes como lo menciona el docente cuatro "Nuestro director Es una persona genuina, armónico, amable, atento y muy profesional. Trata a todos los estudiantes, padres de familia y compañeros con respeto. De forma positiva, resaltando los valores como banderas de un buen líder" El director por su parte impulsa a todos a ser líderes en su salón de clase como lo menciona literalmente "Cada colaborador es independiente, y eso permite que cada uno de verdad se sienta dueño y líder de su grupo, y por ende de sus resultados. Cada uno sabe que cada resultado con su grupo de clases depende de cada uno."

Anexo 4. Ejemplo de carta para convenio entre Universidades y la institución.

*Convenio participación entre Universidades de El Salvador y
Colegio Centro Cultural de Nueva Concepción.*

San Salvador, de del .

Rector de la Universidad.

Coordinador de Carreras de Psicología y Educación.

Presente.

Nos es grato dirigimos a ustedes para ofrecerles nuestros sinceros y cordiales saludos a nombre del Colegio Centro Cultura de Nueva Concepción, de Chalatenango, y a la vez felicitarles por el excelente trabajo que desarrollan en la educación superior de los futuros profesionales de las carreras de Psicología y Educación.

El motivo de la presente es para manifestarles nuestro interés de concretar con ustedes lazos de cooperación institucional, mediante un convenio que beneficie a ambas partes y co-ayude al crecimiento mutuo.

Los requerimientos que solicitamos de ustedes se adjuntan posteriormente:

- Talleres recreativos con actividades físicas impartidos por estudiantes de la carrera en educación física.
- Talleres y capacitaciones sobre temas de interés psicológico como estrés y síndrome de Burnout, impartidos por estudiantes de psicología.
- Capacitaciones sobre cultura organizacional y rendimiento laboral.

Esperamos contar con ustedes y desarrollar esta propuesta.

Sin otro particular, agradecemos su atención y gentileza.

f. _____

Nombre del director y sello de la institución.

Tel. institución.