

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA MANUEL ORTUÑO BOUTIN Y  
SUS INCIDENCIAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la  
consideración de la Comisión del Programa de Estudios de  
Posgrado en Ciencias de la Educación para optar por el  
grado y título de Maestría Profesional en Administración  
Educativa

MARIELA SOLANO ZÚÑIGA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

## DEDICATORIA

*A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis metas, además de su infinita bondad y amor.*

*A mi familia por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida.*

*A mi padre, el cual a pesar de haberlo perdido hace veinte años, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.*

*A mi esposo, Diego, quien me brindó su amor, cariño, estímulo y apoyo constante en este proceso.*

*A mis hijos Gabriel y Saúl, por prestarme el tiempo que les pertenecía para terminar este trabajo.*

*A Nancy... no existen palabras para agradecerte tu apoyo en cada avance, tu ayuda hizo de esta experiencia una de las más especiales.*

*Y a todas aquellas personas que desde que decidí continuar con mi formación profesional, me alentaron a seguir a pesar de todo.*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco de una forma especial a:*

*M.A.E. Mariela Cervantes Obando  
por su apoyo, dedicación, quien con su motivación y conocimientos me permitió  
terminar mis estudios con éxito.*

*M.A.E. Anna Jenssie Campos Campos  
por su guía, orientación y dirección para concluir este proceso.*

*M.A.E. Kenneth Jiménez González y M.Sc. Isabel Ramírez Azofeifa,  
por sus correcciones y sugerencias en la elaboración de este trabajo.*

*Dr. Leonardo Sancho Dobles,  
mi gran amigo, profesor, mentor e inspiración... gracias  
por despertar esa pasión en mí hacia la formación y crecimiento profesional.*

*Director y docentes de la Escuela Manuel Ortuño Boutin,  
por compartir sus percepciones y experiencias.*

*Al Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación  
con énfasis en Administración Educativa de la  
Universidad de Costa Rica,  
por brindarme la formación académica, y a todos los profesores, por los  
conocimientos ofrecidos semestre a semestre y por enseñarme lo que significa ser  
profesional.*

*Muchas gracias.*

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa”



---

M.Sc. Rocío López Fallas  
**Representante del Decano Sistema de Estudios de Posgrado**



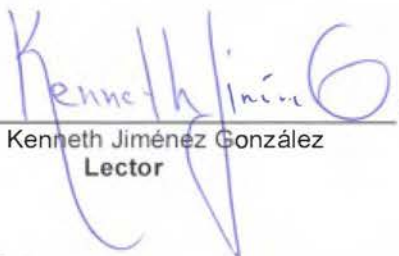
---

M.A.E. Ana Janssie Campos Campos  
**Profesora Guía**




---

M.A.E. Mariela Cervantes Obando  
**Lectora**



---

M.A.E. Kenneth Jiménez González  
**Lector**



---

M.Sc. Isabel Ramírez Azofeifa  
**Representante de la Directora del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación**



---

Mariela Solano Zúñiga  
**Sustentante**



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Tabla de contenidos</b>	<b>v</b>
<b>Resumen</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de tablas</b>	<b>x</b>
<b>Lista de figuras</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de abreviaturas</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Presentación	1
1.2 Contextualización social y educativa	1
1.3 Relevancia del problema de investigación aplicada	9
1.4 Interrogantes de la Investigación	12
1.5 Objetivos generales	13
1.6 Referencias generales de la organización en estudio	13
<b>CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE</b>	
2.1 Presentación	17
2.2 Investigaciones Nacionales	17
2.3 Investigaciones Internacionales	29
2.4 Aportes Teórico- Metodológicos en relación con el objeto de estudio	39
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO</b>	
3.1 Presentación	41
3.2 Educación	41
3.3 Administración	46
3.4 Administración de la educación	48
3.5 Gestión de la educación	51
3.6 Las organizaciones y su administración	53

3.6.1 Clima organizacional	55
3.6.1.1 Motivación	57
3.6.1.2 Comunicación	68
3.6.1.3 Liderazgo	84
3.6.1.4 Abordaje del Conflicto	95
3.6.2 Desarrollo Organizacional	107

#### **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

4.1 Presentación	111
4.2 Enfoque y tipo de investigación	111
4.3 Sujetos participantes	112
4.4 Fuentes de información	112
4.5 Técnicas para recopilar la información	113
4.6 Operacionalización de objetivos	113
4.7 Validación de instrumentos	126
4.8 Alcances y limitaciones	126

#### **CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

5.1 Presentación	128
5.2 Caracterización de la población	128
5.2.1 Estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional	129
5.2.2 Procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional	138
5.2.3 Estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional	150
5.2.4 Acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional	158

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES**

6.1 Presentación	168
6.2 Estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional	168
6.3 Procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional	169
6.4 Estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional	171
6.5 Acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional	173

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

7.1 Presentación	175
7.2 Justificación	176
7.3 Objetivos de la Propuesta	177
7.3.1 Objetivo General	177
7.3.2 Objetivos Específicos	177
7.4 Fundamentación Teórica de la Propuesta	178
7.4.1 Educación	178
7.4.2 Administración de la Educación	180
7.4.3 Gestión de la Educación	181
7.4.4 Coaching	183
7.4.5 Clima organizacional	184
7.4.6 Motivación	184
7.4.7 Comunicación	185
7.4.8 Abordaje del conflicto	186
7.5 Desarrollo de la Propuesta	188
7.6 Plan de acción para la implementación de la propuesta	192
7.7 Evaluación de las etapas de la propuesta	204

REFERENCIAS	209
ANEXOS	213

## RESUMEN

El presente trabajo buscó establecer algunos factores asociados al clima organizacional en la escuela Manuel Ortuño botín y su incidencia en el desarrollo organizacional, con el fin de que el gestor educativo y el personal de la institución conozcan sus fortalezas y áreas por mejorar en las áreas de motivación, procesos de comunicación, liderazgo y abordaje de conflictos. A partir del análisis del clima organizacional, generar una propuesta de intervención que busca apoyar y guiar a los gestores educativos en su labor, específicamente en las funciones relacionadas con el clima organizacional de su centro educativo. Este instructivo pretende ser una herramienta que permita mejorar el clima organizacional de la institución; y por ende, la calidad de la educación que la institución ofrece. La investigación se llevó a cabo en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, del Circuito Educativo 02 de la Dirección Regional de Desamparados, institución pública, adscrita al Ministerio de Educación Pública (MEP). El proyecto tuvo como objetivos generales: 1. Analizar factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional y 2. Diseñar una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin. Además, como objetivos específicos: 1.1 Describir las estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional. 1.2 Describir los procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional. 1.3 Identificar el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional. 1.4 Identificar las acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional. 2.1 Elaborar un manual de estrategias que contribuya con la labor de la gestión en el fortalecimiento del clima organizacional en el centro educativo.

La investigación tuvo un enfoque de carácter cuantitativo con un enfoque descriptivo, pues se recopiló la información por medio de una entrevista aplicada al gestor educativo y un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas aplicado a las docentes de la institución.

En el estudio realizado se detectaron debilidades en las estrategias de motivación hacia los miembros del personal, en los procesos de comunicación entre los docentes y los procesos para el abordaje efectivo de los conflictos entre compañeros de trabajo; lo cual impide un adecuado desarrollo del clima organizacional del centro educativo en estudio, afectando la calidad de la oferta educativa que ahí se brinda.

Por lo anterior, se presentó una propuesta de intervención desde la Gestión de la Educación, que incluyó estrategias orientadas al fortalecimiento de las estrategias de motivación, procesos de comunicación y abordaje de los conflictos entre el personal docente. De esta manera, producto de esta investigación se elaboró la propuesta denominada: Guía para el fortalecimiento del clima organizacional de la Escuela Manuel Ortuño Boutin.

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Características del gerente y el líder	88
Tabla 2	Estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.	114
Tabla 3	Procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.	117
Tabla 4	Estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional.	120
Tabla 5	Acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional.	123
Tabla 6	Análisis de estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.	131
Tabla 7	Análisis de los procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional	139
Tabla 8	Análisis del estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional	151
Tabla 9	Análisis de las acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional	158

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Esquema simple del proceso de motivación.	58
<b>Figura 2</b>	Modelo simple del proceso de motivación.	59
<b>Figura 3</b>	Pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones.	61
<b>Figura 4</b>	Teoría ERC: Jerarquía de las necesidades	63
<b>Figura 5</b>	Teoría de los dos factores de Herzberg	65
<b>Figura 6</b>	Teoría de las necesidades adquiridas de McClellan	66
<b>Figura 7</b>	El proceso de la comunicación	71
<b>Figura 8</b>	Ejemplos de cadenas de rumores para la comunicación	75
<b>Figura 9</b>	Tipos de barreras para la comunicación	76
<b>Figura 10</b>	Cómo funcionan las barreras de la comunicación humana	77
<b>Figura 11</b>	Cómo funcionan las barreras de comunicación humanas	82
<b>Figura 12</b>	Las fuentes de poder del puesto y la personalidad	85
<b>Figura 13</b>	Las bases del poder organizacional e individual	86
<b>Figura 14</b>	Escala de pautas del liderazgo	92
<b>Figura 15</b>	Las etapas del conflicto	98
<b>Figura 16</b>	Los niveles de conflicto en el comportamiento organizacional	100
<b>Figura 17</b>	Los cinco estilos de la administración de conflictos	103
<b>Figura 18</b>	Estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin	137
<b>Figura 19</b>	Implementación de procesos de comunicación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin	148
<b>Figura 20</b>	El estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin	156
<b>Figura 21</b>	Las estrategias para el abordaje de conflictos y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin	165
<b>Figura 22</b>	Limitantes observadas en relación a los procesos de motivación implementados en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, año 2017	189
<b>Figura 23</b>	Limitantes observadas en los procesos de comunicación implementados en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, año 2017	190

<b>Figura 24</b>	Limitantes observadas en las estrategias para el abordaje de conflictos implementadas en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, año 2017	191
<b>Figura 25</b>	Estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional con respecto a la motivación, comunicación y abordaje de conflictos de la Escuela Manuel Ortuño Boutin	193
<b>Figura 26</b>	Primera etapa del proyecto	196
<b>Figura 27</b>	Segunda etapa del proyecto	200
<b>Figura 28</b>	Tercera etapa del proyecto	202
<b>Figura 29</b>	Cuarta etapa del proyecto	204

### LISTA DE ABREVIATURAS

Ministerio de Educación Pública	MEP
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura	UNESCO
Consejo Nacional de Rectores	CONARE
Educación General Básica	EGB
Liderazgo Transformacional	LTF
Organización de Estados Americanos	OEA
Desarrollo Organizacional	DO



## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1 Presentación

Este capítulo describe, en primera instancia, el contexto mundial, posteriormente el nacional y el ámbito en torno al cual gira la gestión de las organizaciones educativas en la educación primaria, específicamente en el clima organizacional; esto como una forma de mejorar la calidad de la gestión tan necesaria en una sociedad cambiante y globalizada. Además, se describe la forma en que desde la administración de la educación se puede afrontar una realidad relacionada a los factores del clima organizacional, que inciden en la gestión educativa, como lo son: la motivación, procesos de comunicación, estilos de liderazgo y resolución de conflictos.

### 1.2 Contextualización social y educativa

Actualmente las sociedades modernas visualizan un perfil de los seres humanos a la luz del siglo XXI, personas con una formación integral, que se desarrollen y crezcan dentro de un ámbito científico y tecnológico. Para alcanzar esta proyección, una sociedad está a la espera de personas proactivas, capaces de dar solución a los retos cotidianos, que tomen decisiones socio-políticas y económicas que impacten positivamente tanto para él mismo como para quienes le rodean.

Este proceso de modernidad exige que cada individuo sea responsable de adquirir conocimientos y buscar alternativas que le permitan desarrollarse en múltiples ámbitos, mientras que la sociedad es la encargada de facilitar oportunidades a todo ciudadano, permitiéndole así una integración para competir y aportar como miembro activo de un país en proceso de desarrollo constante.

La modernidad, además, se ve reflejada en otros espacios como el cultural de una sociedad, los cambios de estructuras, paradigmas y prácticas de numerosas áreas. Una sociedad basada en una estructura de valores, opciones cognoscitivas y códigos sociales dará herramientas de éxito para sus individuos a corto, mediano y largo plazo.

Las sociedades no se encuentran aisladas, más ahora en tiempos modernos y de cambios constantes. Es aquí donde ésta interactúa con el término globalización, el cual según Chiavenato (2009) se define como: “un proceso de expansión económica que derriba todas las barreras para el intercambio económico y la competitividad, sean sociales, culturales, ambientales, éticas, legales, financieras o políticas” (p. 39); es por esto que la globalización abarca cambios de pensamiento mediante el acceso inmediato a la información, la cual permite conocer el comportamiento de las sociedades, generando un cambio en otras sociedades y modificaciones en su actuar. Es por esto que Chiavenato (2009) afirma que “la globalización obliga a que los productos, los servicios, los recursos, los artefactos y las ideas de todos los países tengan que competir en el mercado mundial” (p. 39); lo que implica una transformación e impacto en las sociedades, como en áreas educativas y tecnológicas con el fin de adecuarse a los estándares internacionales, por lo que se requiere de individuos capaces de adaptarse y evolucionar socialmente.

La educación como elemento de transformación social, tiene la tarea de buscar y brindar estrategias a los ciudadanos para enfrentarse a los desafíos de una sociedad globalizada, determinada por criterios internacionales.

Al estar inmersos en una sociedad que demanda la producción constante de conocimientos y crecimiento cultural para su evolución, se requiere de ciudadanos que deseen aprender de su entorno dentro de un contexto globalizado, como menciona González (2012) donde indica que “la globalización es positiva para todo ser viviente que desea la transformación, que se sumerge en los mares del conocimiento global en todo sentido” (p. 18); lo cual hace ver que las nuevas

estructuras culturales que establece cada sociedad enriquecen los diferentes entornos proporcionados por el modelo socio-político neoliberal.

Dentro de este proceso de globalización, se debe tomar en cuenta el neoliberalismo, el cual es una doctrina sociopolítica que se estableció en el nivel mundial, nacional y regional, pautando el funcionamiento de una sociedad, generando cambios culturales y en los diferentes campos en los que se desarrollan los ciudadanos. Al tener como fundamento principal la competencia y la liberación de la economía, sirvió como puente para la interacción social, cultural y educativa entre las naciones, dándose así un importante enlace para el intercambio y aprendizaje en diferentes áreas sociales.

Por tanto las sociedades globalizadas y neoliberales generan modelos para el desarrollo de nuevas normas de socialización y desarrollo humano; siendo la educación un medio para la transferencia de esas pautas sociales.

Una sociedad que se diversifica a cada paso es una sociedad del conocimiento, es descrita por Garbanzo (2011) como "un producto de las tendencias globales, donde participan diversas variables como la información y la comunicación, la globalización, el énfasis en los servicios, y prestan toda una interpretación del orden social" (p. 89); es aquí donde las organizaciones educativas tienen un papel fundamental, como instrumentos para la transmisión y producción de conocimientos según las demandas actuales.

Las organizaciones educativas deben partir de las necesidades de las sociedades del conocimiento, y brindar una respuesta que sea innovadora, flexible al cambio y que cumpla con retos presentes en una sociedad determinada. Tal y como lo afirma Garbanzo (2015):

Las tendencias mundiales asociadas a la globalización y la denominada sociedad de la información y el conocimiento evidencian exigencias de transformaciones y desafíos para las organizaciones con una connotación especial en las organizaciones educativas, por su naturaleza con respecto a su papel formativo permanente ante la sociedad. (p. 69).

Desde este contexto y panorama social, se recalca el papel fundamental que tiene la educación al brindar a cada persona inmersa en ella, habilidades y estrategias para responder a las necesidades de la sociedad. Por ende, las instituciones educativas son el reflejo de la sociedad y permiten que dentro de su interacción se establezcan las pautas que rigen el crecimiento humano.

La educación, se señala como un espacio de socialización, como uno de los principales procesos de transmisión de la cultura y de vivencia de valores que establecen los sistemas sociopolíticos de las sociedades. Por tanto, los procesos educativos no deben desvincularse de los cambios sociales, ni de los espacios que promueven la educación masiva, los diferentes currículos y los avances tecnológicos y científicos.

La educación al igual que cualquier otro ámbito, se ve afectada por la globalización, como lo menciona Rodríguez (2017) desde una mirada educativa:

La globalización opera –cómo es de esperar– de manera similar que en otros escenarios, es decir, de una forma incluyente, donde se incorpora el uso de nuevas herramientas en la praxis educativa, así como la búsqueda por objetivos relevantes y comunes. (p. 2)

La idea anterior deja ver que la globalización es importante en los procesos de generación de conocimiento y transmisión del mismo entre los individuos.

Las tendencias sociales están vinculadas de las condiciones que se establezcan internacionalmente; como seres sociales, se responde a estructuras aprendidas y transmitidas de una cultura a otra; este intercambio cultural favorece a las sociedades y las dota de una universalización de pensamientos.

Toda sociedad actual valora la importancia del cambio y el conocimiento en el acontecer educativo. En este tema, Aguerrondo (2009) cita que:

La sociedad del tercer milenio se define como la sociedad del conocimiento por la característica del lugar del conocimiento (científico) en ella. No es una novedad que este tipo de conocimiento ha sido desde hace tiempo el motor del desarrollo (económico y social) de la humanidad. (p. 4)

Viendo el conocimiento como un agente para el cambio y evolución constante de la sociedad actual.

Como sociedad se debe estar preparado para el cambio a través del conocimiento, que permita innovar en los diferentes ámbitos del acontecer educativo e incentivar a los individuos a participar activamente en los sistemas educativos, a transformarse para acrecentar la calidad de la educación como parte del desarrollo sociocultural. Esto surge por la necesidad de modificar los paradigmas y propiciar el cambio desde la innovación, de manera que se motive a la apertura de la multidiversidad desde el ámbito educativo. Por lo tanto Miranda y Miranda (2012) hacen referencia que para el logro de los objetivos, se requiere de la calidad de la educación ya que:

Las personas y las instituciones hablan y definen la calidad a partir de su visión o de su campo de acción. Lo anterior tiene como base la certeza de que la calidad en la educación es una idea que se encuentra histórica y socialmente determinada, esto es, cada época debe responder a una serie de requerimientos particulares y cada sociedad tiene el compromiso de crear una educación que responda a tales requerimientos particulares. (p. 44)

Por lo tanto, según el tiempo y las características propias de una sociedad, el sistema educativo debe generar procesos que generen conocimientos útiles a dicha sociedad.

La sociedad costarricense, al ser parte de una cultura globalizada, no está exenta a la realidad actual, este sistema educativo es un claro reflejo de una sociedad globalizada, con características multiculturales. Por esto, desde una década atrás, el sistema educativo costarricense viene evolucionando con miras al cambio; así lo menciona Garnier (2008) al referirse a la calidad de la educación:

Una educación de calidad es un derecho humano fundamental. La calidad educativa exige la atención de las características personales de cada estudiante, sus necesidades y aspiraciones, su estilo y habilidades de

aprendizaje, su potencial cultural, social, étnica y económica, sus talentos y discapacidades, su credo religioso y la forma de su aptitud para el aprendizaje continuo. La calidad educativa exige, además, un esfuerzo preferencial de atención a los más pobres, a los que sufren marginación y que, por ello, ven limitados sus derechos. (p. 7)

El Ministerio de Educación Pública (MEP) costarricense establece parámetros y programas de inserción social, de cambio hacia una cultura de la innovación, brindando oportunidades en todos los sectores sociales para que los individuos puedan competir tanto en el ámbito nacional como internacional por medio de la educación. Dentro de los programas de estudio vigentes, se enfatiza la educación desde la perspectiva humanista, racional y constructivista, que permita enfrentar los retos a través de acciones y prácticas dentro del marco de la calidad de la educación actual.

La sociedad costarricense, dentro de un contexto globalizado, se enfrenta a una transformación de corrientes ideológicas, implementación de tecnología de punta y a una demanda social y económica por parte de muchas familias de escasos recursos, cuya única opción de movilidad social es a través de la educación.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2013) la educación costarricense, al igual que en otros países de Latinoamérica, se enfrenta a una fuerte realidad:

El progreso educativo de los países no es sino un componente del proceso de mejoramiento de las condiciones de vida de las sociedades, es decir, su desarrollo, y guarda con este una relación de influencia recíproca: aunque se espera que una más extendida y mejor educación contribuya al progreso general, la misma ausencia de progreso constituye a su vez un obstáculo a la expansión de las oportunidades educativas. (p. 31)

Lo anterior afirma la importancia de brindar oportunidades educativas que generen el progreso y superación de las personas, permitiendo un avance colectivo, en este caso el de Costa Rica.

Junto con el diseño y ejecución de opciones educativas enfocadas al cambio e innovación, se requiere de un claro seguimiento y apoyo desde el ámbito de la administración de la educación, adaptado claramente a las particularidades de la sociedad en la que se encuentra inmersa.

En el marco de una educación globalizada, se refleja el papel que tiene la administración de la educación, la cual Hernández, Obando, Pérez y Quesada (2013) define como:

Un proceso interactivo, en cuya realización intervienen unidades que forman parte del sistema educativo, tales como alumnos, docentes, padres y madres de familia, grupos sociales y comunidad, de tal modo que sea posible un cumplimiento más racional de las políticas y objetivos de la educación. (p.30)

Es decir, la gestión de la educación es un proceso extenso que requiere de capacitación que permita visualizar la función administrativa de la educación bajo una óptica de flexibilidad, de adaptación personal con criterios creativos, disciplina propia en sí misma, con un proceso ejecutivo y productos con características muy específicas; donde la gestión, tiene el desafío de encontrar el equilibrio entre las necesidades y soluciones que una sociedad se plantea.

Se puede decir que la calidad de la administración de la educación que se desarrolla en las instituciones educativas, determinará en cierta medida el tipo de centro educativo que se desea tener en el país.

El Consejo Nacional de Rectores (CONARE) destaca como temas importantes en la actualidad educativa los siguientes:

- La asistencia a la escuela y colegio, no son uniformes en todo el territorio nacional.
- Señala la importancia de la educación pública dentro del sistema educativo, ya que nueve de cada diez estudiantes asisten a centros estatales.



- Se da un incremento la construcción de escuelas en todo el territorio costarricense.
- En el caso de la educación primaria, las escuelas unidocentes o Dirección 1 presentan carencias de recursos educativos e infraestructura.
- El país se encuentra lejos de alcanzar un alto porcentaje de ciudadanos con formación universitaria en el corto o el mediano plazo.

Partiendo de los resultados señalados, se pueden identificar acciones que puedan ser abordadas a corto y mediano plazo desde la administración de la educación, que permitan tener instituciones educativas competitivas, eficientes y de calidad.

Si bien es cierto que la educación primaria en el país es gratuita y obligatoria, no todos los individuos logran acceso a los diferentes sistemas que actualmente el MEP tiene disponibles, lo cual impide que los ciudadanos incursionen posteriormente en estudios secundarios y universitarios.

Para que los retos administrativos que enfrenta el sistema educativo costarricense sean abordados adecuadamente, Hernández y otros (2013) afirman que:

Los administradores y administradoras de las instituciones educativas deben fortalecer y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo y aporte cultural en la comunidad (p. 31).

Esto favorecerá una gestión de calidad de los centros educativos que tienen a su cargo.

Debe existir un nexo entre la realidad de la práctica administrativa costarricense en el ámbito educativo, con los parámetros internacionales que al respecto establecen criterios, por ejemplo en Latinoamérica, propuesto por la UNESCO que establecen:

La identificación de criterios para la selección de buenas políticas y prácticas, se ha desarrollado el concepto de innovación educativa, estrechamente



relacionado con la perspectiva de lograr transformaciones para la educación de calidad. Las reformas necesitan innovaciones y las innovaciones requieren cambios cualitativos que transformen el sistema. (Infante y Letelier, 2013; p. 37).

Muchos de los retos presentes y futuros son demandados por los lineamientos internacionales en el ámbito administrativo, curricular y cognitivo, por lo que se deben crear procesos desde la administración de la educación que permitan un fortalecimiento ante las posibles debilidades del MEP; de manera, que los resultados se vean mostrados en las instituciones escolares, en la comunidad y en la sociedad costarricense.

Las estrategias antes mencionadas desde la administración de la educación, proporcionarán mecanismos viables para desarrollar procesos de calidad a nivel educativo, reflejando una gestión estratégica e incrementando la generación de conocimiento de la comunidad educativa.

La relación laboral entre los docentes y la administración está inmersa dentro de la gestión, propiciada primordialmente por el director del centro educativo, que tiene como fin brindar al estudiantado una educación de calidad.

Sin embargo, existen factores importantes que se deben considerar dentro de esta gestión, que pueden influir directa o indirectamente en el tipo de calidad de la educación que se brinda en la institución educativa.

Dentro de estos factores se encuentran el clima organizacional, la motivación del personal docente, el estrés, conflicto y negociación, junto con el estilo de liderazgo del gestor educativo; los cuales serán evaluados en esta investigación, partiendo del marco conceptual previo y de todas las variables socio-políticas que rigen el sistema educativo costarricense.

### **1.3 Relevancia del problema de investigación aplicada**

La educación según Bonilla (2010) permite “entrever la relación educación-sociedad: la educación es un proceso de asimilación cultural y moral, y al mismo

tiempo un proceso de separación individual” (p. 66). Desde esta definición se puede establecer la relación existente entre las organizaciones educativas y el éxito en la sociedad.

La educación como proceso, requiere del análisis de los múltiples factores que inciden o permiten su funcionamiento. La educación permite dentro de las sociedades del conocimiento, un medio de desarrollo continuo, como menciona Garbanzo (2011), la educación trabaja facilitando dos elementos fundamentales: el crecimiento cognitivo y espiritual de una persona, como medio para alcanzar la plenitud como individuo, consigo mismo y con los demás.

Al darse procesos de socialización por medio del sistema educativo, permite a las sociedades del conocimiento ser participantes activas y generadoras de cambios. Para que este proceso se dé, requiere de una buena gestión en las organizaciones educativas, de forma que los ciudadanos que participan de su estructura y procesos sean incorporados adecuadamente en la sociedad.

Según Hernández y otros (2013) la administración de la educación:

Es un proceso interactivo, en cuya realización intervienen unidades que forman parte del sistema educativo, tales como alumnos, docentes, padres y madres de familia, grupos sociales y comunidad, de tal modo que sea posible un cumplimiento más racional de las políticas y objetivos de la educación. (p. 30).

Por lo tanto, una función de la administración es identificar los retos en las distintas dimensiones educativas, permitiendo así una gestión inteligente de la organización en el alcance de los objetivos de la institución.

Para Chacón, Duarte y Grajeda (2010) “la administración de la educación es el conjunto de acciones que se efectúan para obtener la máxima eficiencia del sistema educativo dentro de los objetivos previsibles” (p. 16), por lo que para la educación y la gestión representa un desafío el brindar a todos los miembros de la organización educativa un ambiente de enseñanza-aprendizaje lo más armonioso posible.

Los docentes, como parte de un centro educativo, tienen el derecho a ejercer su profesión dentro de los parámetros adecuados de salud física, mental y social. La función del gestor consiste en velar porque los miembros de su equipo de trabajo puedan desempeñar sus funciones dentro de un ambiente laboral adecuado.

El personal de una organización educativa puede ver afectado su desempeño diario de manera negativa por factores sociales, ambientales y laborales. Es así como la gestión debe identificar estos factores que posiblemente inciden en la calidad de la oferta educativa que se brinda, afectando tanto al personal como a los estudiantes.

Un aspecto primordial para conocer y comprender el funcionamiento de cualquier institución es su clima organizacional, definido por Sandoval (2004) como "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.83). Para que un gestor pueda proveer de herramientas a sus colaboradores, debe conocer el clima organizacional de la institución y los factores que lo conforman, de manera que se brinde un ambiente laboral positivo. Además, como parte de una gestión eficiente se debe contemplar otros aspectos como la inclusión constante de procesos de capacitación para el personal, espacios de retroalimentación y socialización entre los miembros del personal.

Dentro de toda organización se presentan diferentes situaciones que afectan el desempeño profesional del personal, generando un impacto en los procesos educativos que brinda la institución

Las variables del ambiente son diversas e influyen en la práctica docente por ser una disciplina que se alimenta de procesos sociales de los individuos que están involucrados en ella, dando un cambio constantemente a la dinámica laboral e incidiendo en la práctica docente. La administración debe en la medida de lo posible prevenir y detectar los factores que influyen en el clima organizacional de su institución, con el fin de mejorar las relaciones y procesos dentro de la misma.

El gestor que propicia la dinámica de una organización inteligente, motiva al personal de diversas maneras para obtener el éxito de la institución educativa como conjunto.

Dentro de los factores que pueden incidir en el logro de los objetivos operacionales de una organización se pueden encontrar los procesos de comunicación, la motivación, el estilo de liderazgo de la gestión, el estrés, los conflictos y estrategias de negociación, entre otros. Así como lo menciona Garbanzo (2011) "son las condiciones laborales del docente, así como las condiciones y la calidad en las que se da su formación académica y profesional, determinantes, en gran medida –no las únicas– del logro de una mejor calidad de la educación" (p. 92), dicho esto se aprecia con claridad la relación existente entre el clima organizacional y su impacto en el logro de los fines de la educación.

Para que los procesos educativos sean exitosos, se alcancen los objetivos que se requieren para la formación de individuos integrales y capaces de desempeñarse en la sociedad actual, se requiere de una gestión que investigue y conozca el clima organizacional de su centro educativo. Por consiguiente, es importante indagar desde la gestión cuáles factores inciden en el desarrollo organizacional del centro educativo y las posibles estrategias de prevención y fortalecimiento del clima organizacional.

#### **1.4 Interrogantes de la Investigación**

1. ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la Escuela Manuel Ortuño Boutin?
2. ¿Cómo se reflejan la motivación, comunicación, estilo de liderazgo y resolución de conflictos en el clima organizacional de la Escuela Manuel Ortuño Boutin?
3. ¿Cómo inciden estos factores en el clima organizacional de la institución?
4. ¿Cómo incides estos factores del clima organizacional desde la gestión?

### **1.5 Objetivos generales**

1. Analizar factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional.
  
2. Diseñar una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin.

### **Objetivos específicos**

- 1.1 Describir las estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.
  
- 1.2 Describir los procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.
  
- 1.3 Identificar el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional.
  
- 1.4 Identificar las acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional.
  
- 2.1 Elaborar un manual de estrategias que contribuya con la labor de la gestión en el fortalecimiento del clima organizacional en el centro educativo.

### **1.6 Referencias generales de la organización en estudio**

Con el propósito de responder los objetivos planteados se seleccionó la Escuela Manuel Ortuño Boutin, perteneciente a la Dirección Regional de Desamparados, Circuito Escolar 02.

La escuela Manuel Ortuño Boutin nació como un anexo de la Escuela Mixta de San Rafael, en Desamparados. Dicho anexo se inició en el año 1964 con cuatro secciones, dos primeros y dos segundos.

La idea de su creación fue de los miembros de la junta progresista de aquel año y del Supervisor de Circuito Escolar 02, el Ministro de Educación y el profesor José Fallas Díaz.

Durante el primer año trabajó en una casa de adobes, al año siguiente en 1965 fue creada como una institución mixta y de enseñanza completa. Su primera directora fue la señora Oliva Vargas Bustamante. Laboró en una construcción de madera para el efecto, de cinco aulas y una pequeña dirección, en 1967 se terminó el primer pabellón. En 1968 inició labores en la primera planta. En 1972 fue bautizada con el nombre que actualmente ostenta, ya que el terrero donde actualmente se encuentra fue donado por Manuel Ortuño Boutin. Actualmente, continúa siendo una escuela tipo urbana con un área de construcción de 6276 m<sup>2</sup>, con enseñanza completa de I y II Ciclos de la Educación General Básica (EGB) y siendo una dirección 5

La Escuela Manuel Ortuño Boutin se ubica en la comunidad de San Rafael Arriba de Desamparados, en la provincia de San José. Este es el cuarto distrito del cantón de Desamparados, "San Rafael Arriba", limita al norte con Desamparados y San Rafael Abajo, al Sur con Aserrí, hacia el Este con San Miguel y en dirección Oeste con Aserrí y San Juan de Dios. Por su ubicación, la institución cuenta con estudiantes y personal que vive en diferentes partes del Cantón.

El estado general de la planta física es excelente, se da un mantenimiento constante a las zonas construidas y las zonas verdes; además, existen áreas de la escuela que se están en fase de remodelaciones, adicional a la construcción del nuevo gimnasio que iniciará en el mes de junio.

Como organización, el centro educativo cuenta con su propia misión y visión educativa:

**Misión:** ofrecer una educación integral para formar ciudadanos con valores y habilidades para enfrentar los cambios de nuestra sociedad.

**Visión:** la escuela Manuel Ortuño Boutin busca ser la institución que promueve educación de la calidad a través del fortalecimiento de valores morales, culturales, espirituales, cívicos y los conocimientos académicos para que la población estudiantil sea líder en el servicio a la comunidad de San Rafael Arriba de Desamparados. Ambos han sido definidos y promovidos por los miembros del personal de la institución.

La oferta académica brindada por la institución es de I y II ciclos de EGB distribuidos en seis secciones por nivel (de primero a sexto grado) y un aula integrada. Las materias impartidas son: matemática, español, ciencias, estudios sociales y cívica, inglés, religión, educación física, educación musical e informática.

Además se cuenta con los siguientes servicios complementarios:

- Problemas de aprendizaje
- Trastornos emocionales
- Terapia de lenguaje

Por ser una escuela que cuenta con una matrícula actual de 1222 estudiantes en sus diferentes niveles, se categoriza como una dirección cinco y cuenta con un sesenta y nueve personas como parte de su equipo de trabajo fijo (propietarios e interinos).

Actualmente el director del centro educativo es el MSc. Arturo Rodríguez Mena, y cuenta con personal docente en primero y segundo ciclo, especialistas en Apoyo Fijo, docentes en asignaturas especiales, y en personal administrativo (oficinistas, servidoras, domésticas, misceláneas, agentes de seguridad y vigilancia).

El total del personal que labora en la institución es de sesenta y nueve personas de las cuales cuenta con un director, una asistente de dirección, dos oficinistas, treinta y nueve docentes de enseñanza general básica en primero y segundo ciclo

e inglés, seis docentes de asignaturas especiales, seis de educación especial, una bibliotecaria, dos agentes de seguridad, cuatro misceláneas, cuatro servidoras domésticas (comedor escolar), un trabajador especializado y dos personas por reubicación laboral.

Como institución educativa, basa sus procesos en los valores de la sociedad costarricense, asignando en el educador el rol de ser un ejemplo de conducta en todo el quehacer cotidiano, esto como parte de sus funciones y responsabilidades.

El personal de la institución en su mayoría se encuentra en propiedad y la cantidad de solicitudes de traslado son muy escasas, generando estabilidad laboral dentro del clima organizacional.



## CAPÍTULO II ESTADO DEL ARTE

### 2.1 Presentación

Como parte de la revisión literaria para el presente estudio, se realizó una búsqueda bibliográfica en el sistema de bibliotecas de las universidades estatales y bases de datos de revistas científicas de América Latina, donde se encontraron diversas investigaciones relacionadas con el clima organizacional. Para esta indagación se toma como referencia cuatro investigaciones nacionales y cuatro internacionales, donde en general se observarán similitudes o diferencias en los métodos de análisis y abordaje de procesos relacionados con el clima organizacional.

Por otra parte, el revisar estudios anteriores sobre el tema permite aclarar conceptos, propiciar discusiones y generar nuevos aportes desde la perspectiva de los autores, para enriquecer los procesos presentes y futuros asociados a los factores que inciden en el clima organizacional de una institución educativa.

A continuación se presentan los estudios internacionales y, posteriormente, los nacionales.

### 2.2 Investigaciones Nacionales

El primer estudio referencial corresponde al realizado por Hernández (2015), estudio titulado *Factores institucionales asociados al estrés laboral del personal docente u administrativo de la escuela El Roble de Puntarenas y su repercusión en el desempeño profesional*, estudio para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa por la Universidad de Costa Rica.

Los objetivos generales que guiaron esta investigación son:

1. Analizar los factores asociados al estrés laboral del personal docente y administrativo de la escuela El Roble de Puntarenas y su repercusión en el desempeño profesional.

2. Diseñar un programa de prevención y atención del estrés laboral en la organización educativa, que fortalezca el desarrollo emocional del docente para un proceso educativo de calidad desde la gestión del recurso humano.

Los objetivos específicos del proyecto son:

1.1 Identificar los factores que genera estrés laboral a nivel institucional en el personal docente.

1.2 Determinar la incidencia del estrés laboral en el personal docente y administrativo.

1.3 Establecer la relación entre estrés laboral y el desarrollo profesional del personal docente, docente-administrativo.

1.4 Capacitar al personal sobre la problemática que deriva del estrés laboral, su impacto en el clima organizacional y fundamentación teórica.

1.5 Analizar los resultados de los instrumentos de evaluación del estrés laboral y el síndrome burnout.

2.1 Proponer, por medio de talleres, estrategias de prevención e intervención ante la problemática del estrés laboral.

Dentro del marco metodológico se observa la aplicación de una metodología cuantitativa con enfoque descriptivo, para la recolección y análisis de datos. La población de este estudio comprende el personal docente y administrativo, integrado por cuarenta y seis personas. El instrumento utilizado fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, para un análisis preciso de la información y complementado.

Los principales aportes de esta investigación son la identificación de varios factores que generan estrés laboral en la población encuestada como los son: la inseguridad en el trabajo, los turnos laborales, el control sobre el trabajo y el estilo de liderazgo del director.

Como parte de esas condiciones de trabajo citan problemas en infraestructura, seguridad, relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, clima organizacional y la mala distribución de las tareas. Aspectos que determinan cómo los docentes responden laboralmente.

Hernández (2015) concluye que los resultados obtenidos en su análisis son tomados en cuenta para la elaboración de un plan de prevención para la escuela El Roble de Puntarenas.

Algunas de las conclusiones del estudio son: parte del personal docente y administrativo presenta algún grado de estrés laboral el cual puede afectar su salud y su desempeño en el trabajo. La presencia del estrés exige un esfuerzo físico, psicológico y emocional en los miembros del equipo de trabajo, indiferentemente del cargo que desempeñen.

Los exigentes turnos laborales y la distribución no equitativa de estudiantes por sección, junto con las condiciones de infraestructura e inseguridad son factores que inciden en el estrés laboral.

En cuanto al estilo de liderazgo, señala que influye el tipo de control del gestor sobre la labor docente, la distribución de tareas, la poca motivación y la imposición de tareas, recargan la función de los maestros generándoles estrés tanto dentro como fuera de la institución.

Los resultados obtenidos sobre el clima organizacional reflejan que existe una alta disconformidad con las relaciones interpersonales que se establecen, el trabajo en equipo, la colaboración y compañerismo presentes en el ambiente laboral.

El análisis refleja que uno de los factores que genera más estrés en el personal de la escuela El Roble de Puntarenas son los procesos poco efectivos de comunicación, ya que no existe una estrategia clara y constante para que circule la información y llegue a sus destinatarios.

Por último se concluye que existe relación entre el estrés laboral y el desempeño profesional del personal docente y administrativo de la organización educativa en estudio.

El estudio presenta como recomendaciones la elaboración de un plan estratégico que incluya talleres y capacitaciones que contrarresten el estrés laboral del personal.

La investigación plantea una propuesta de intervención que pretende servir como apoyo para el gestor educativo, mejorando los espacios educativos en la institución. La propuesta consta de tres fases, durante la primera se pretende capacitar al personal sobre el estrés laboral y su impacto en el clima organizacional, en la segunda fase se aplican y analizan instrumentos de evaluación con indicadores relacionados al estrés laboral y el síndrome de burnout; por último, se propone una serie de talleres con actividades y estrategias que permiten la prevención e intervención ante el estrés laboral.

La segunda investigación corresponde a la realizada por Cooper (2014) titulada *Factores que inciden en el clima organizacional de la Escuela de Atención Prioritaria Balvanero Vargas Molina del circuito 02, de la Dirección Regional de Educación de Limón*, investigación realizada para optar por el grado académico de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica,

Los objetivos planteados en esta investigación son:

1. Analizar el clima organizacional en la Escuela de Atención Prioritaria Balvanero Vargas Molina del circuito 02, de la Dirección Regional de Educación de Limón.

2. Elaborar una propuesta para fortalecer el clima organizacional en Escuela de Atención Prioritaria Balvanero Vargas Molina.

Los objetivos específicos del proyecto son:

- 1.1 Identificar algunos factores que influyen en el clima organizacional en la Escuela de Atención Prioritaria Balvanero Vargas Molina, del circuito 02, de la Dirección Regional de Educación de Limón.

- 1.2 Comprender la incidencia de los factores presentes en el clima organizacional del Centro Educativo Balvareno Vargas Molina.

1.3 Conocer las estrategias para abordar los conflictos institucionales entre el personal docente y docente-administrativo del Centro Educativo Balvareno Vargas Molina.

2.1 Diseñar estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional en el centro educativo.

La metodología utilizada se enmarca dentro de un enfoque cualitativo, con una investigación de tipo descriptiva, la cual permite profundizar sus ideas y dar riqueza interpretativa a su investigación. El instrumento diseñado para la recopilación de la información consta de un cuestionario de respuestas abiertas, aplicado a 10 docentes de la Escuela de Atención Prioritaria Balvanero Vargas Molina, donde cada participante da sus respuestas de manera libre y desarrollada, ya que solicita la explicación o justificación de cada observación anotada por el encuestado. Además, se aplica una entrevista con estructura de preguntas abiertas al director de la institución, enfocada al tema del clima organizacional de la escuela que dirige.

Como principales aportes de este trabajo se encuentra que la estructura de los instrumentos elaborados permitió obtener información valiosa para responder las interrogantes planteadas al inicio del proceso. Otra fortaleza reflejada en el texto es la información teórica que sustentó la investigación, ya que facilita la comprensión de los temas abordados por Cooper.

Dentro de los resultados obtenidos en el estudio están que al analizar el cuestionario se determina que el clima organizacional entre el personal docente y administrativo de la Escuela Balvanero Vargas Molina es armonioso, el cual se evidencia en el nivel de compromiso que presentado por los docentes, la motivación que reflejan en su trabajo y la socialización general que se percibe dentro de la organización.

Se menciona en la investigación que el estilo de liderazgo del gestor es un factor que incide positivamente en el clima organizacional de la institución, ya que se realiza una acertada toma de decisiones según la opinión del personal entrevistado.

Como un factor negativo dentro del clima organizacional se cita los procesos de resolución de conflictos, como parte de las posibles causas de diferencias entre los miembros del personal se menciona el proceso de inicio del curso lectivo, donde se establecen las pautas generales de trabajo y se realiza la distribución de docentes, lo cual genera desmotivación en algunos miembros del equipo y que posteriormente derivan en conflictos internos, muchos de ellos no resueltos con la prontitud que se espera. Esta situación afecta los procesos de aprendizaje del estudiantado asegura la investigación, porque durante las jornadas de trabajo los estudiantes ven o perciben discusiones o conflictos entre miembros del personal.

Respecto a la comunicación como elemento indispensable del clima organizacional, se menciona que la mayoría de los profesores y administrativos mantienen buenos y efectivos procesos comunicativos internamente, con ciertas excepciones de algunos compañeros de trabajo.

El estudio concluye sus resultados explicando que se da una baja resolución alternativa a los conflictos que se presentan dentro de la institución, que muchas de las resoluciones no se dan en el tiempo adecuado o no responden a las necesidades de las personas involucradas.

De las recomendaciones presentes en el proyecto se menciona el papel del gestor dentro del clima organizacional como motivador para su personal, al ser un ejemplo le brinda a los compañeros un rol de acompañamiento y pertenencia a la organización. También describe la importancia de velar por la mejora de los procesos de resolución alternativa de los conflictos desde la gestión, ya que estos inciden favorablemente en el clima organizacional de la escuela Balvanero Vargas Molina, mejorando así la calidad de formación que brinda la institución.

La investigación concluye con una propuesta de intervención planteada para el fortalecimiento del clima organizacional de la Escuela de Atención Prioritaria Balvanero Vargas Molina consta de un taller dirigido por capacitadores calificados en el tema de prevención de conflictos desde la gestión. La finalidad del proceso es brindar estrategias que mejoren el clima organizacional de la institución y las relaciones laborales entre los miembros del equipo de trabajo.

El tercer estudio referencial corresponde al realizado por Varela (2014), estudio titulado *La motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la Escuela Las Gravilias. Un estudio de caso*, trabajo para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

Los objetivos generales que guiaron esta investigación son:

1. Analizar el clima organizacional en relación con la motivación, a comunicación y la toma de decisiones en la Escuela Las Gravilias.
2. Diseñar un plan de acción que permita fortalecer el proceso de motivación, comunicación y toma de decisiones hacia el personal en la Escuela Las Gravilias.

Los objetivos específicos del proyecto son:

1.1 Determinar las estrategias implementadas desde la gestión para motivar al personal de la Escuela Las Gravilias.

1.2 Identificar el proceso de comunicación desarrollado por la gestión en el centro educativo hacia el personal.

1.3 Determinar los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión en el centro educativo.

2.1 Definir la estructura del plan de acción para el fortalecimiento de los procesos de motivación, comunicación y toma de decisiones en el centro educativo.

Dentro del marco metodológico se observa la aplicación de una metodología cuantitativa con enfoque descriptivo, para la recolección y análisis de resultados obtenidos. La población de este estudio comprende una muestra de cuarenta y ocho personas (su mayoría mujeres y con un rango de edad entre los cuarenta y cincuenta años de edad) de la Escuela Las Gravilias, quienes son parte de las sesenta y dos personas en total que laboran para la institución. El instrumento utilizado fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, para un análisis preciso de la información y complementado.



Los principales aportes de esta investigación son la identificación procesos de motivación, comunicación y toma de decisiones en el centro educativo. Por medio de las respuestas obtenidas en los cuestionarios Varela (2014) concluye que los factores que más influyen en el clima organizacional de la escuela son la forma en la que se dan los procesos comunicativos dentro del personal y la toma de decisiones por parte del gestor ante ciertos conflictos emergentes dentro del centro educativo.

Los resultados obtenidos al analizar los cuestionarios son tomados en cuenta para la elaboración de un plan de aprovechamiento para el personal docente y administrativo de la Escuela Las Gravilias.

Algunas de las conclusiones del estudio que el papel del gestor debe ir más allá de su función administrativa, convirtiéndolo en un agente primordial para la investigación social de la comunidad donde desarrolla sus funciones y que a partir de estos procesos, comprenda e interprete las diferentes cualidades presentes en los miembros del personal que tiene a su cargo.

En cuanto a la motivación, Varela (2014) destaca que la mayoría de los encuestados perciben que solo una pequeña parte de los miembros del personal recibe reconocimiento a las funciones que realiza por parte del gestor; incidiendo negativamente en el clima organizacional de la Escuela Las Gravilias.

Otro aspecto que se desprende del estudio es la importancia de establecer un proceso de comunicación bien definido y conocido por todas las personas que laboran en la escuela, permitiendo un mejor desarrollo del clima organizacional para el logro de los objetivos de la organización educativa. Del instrumento aplicado se concluye que por parte de la gestión se da un intercambio claro y eficiente de la información, siendo ésta confiable a la hora de ser transmitida a los colaboradores. A nivel general considera que los procesos de comunicación dentro de la organización educativa son adecuados y reflejan una fortaleza dentro del clima organizacional.

Los resultados obtenidos sobre los procesos de toma de decisiones reflejan que existe disconformidad con las decisiones que se toman desde la gestión,



principalmente porque en situaciones particulares (no se especifican en el texto) el gestor emite una resolución sin tener toda la información que requiere, generando conflictos entre las personas involucradas. Por otra parte, la mayoría de los encuestados concuerdan en que se le toma en cuenta la participación al personal en la toma de decisiones en temas que son de su competencia como actividades extracurriculares, pedagógicas, planes de estudio y proyectos implementados.

El estudio concluye de manera general que la gestión implementa estrategias para motivar al personal, aunque se contradice al obtener respuestas que destacan el reconocimiento e incentivos solo para algunas personas. Los procesos de comunicación son bastante efectivos hacia la mayoría del personal, ya que algunas veces en reuniones de personal se abordan llamadas de atención en general y no es necesariamente la mayoría de personas las que incurren en el tema mencionado. En relación a los mecanismos de toma de decisiones, se refleja como necesidad mejorar la participación de todos los miembros de la organización para la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones más completas ante los diferentes problemas que se presentan en la institución.

La investigación plantea una guía de estrategias de implementación para el aprovechamiento de algunos factores que influyen en el clima organizacional, que pretende servir como apoyo para el gestor educativo, mejorando los espacios educativos en la institución. La propuesta consta de dos fases, durante la primera se pretende desarrollar un taller para personal que permita disminuir la tensión laboral y motivar al personal, en la segunda fase propone la apertura de espacios desde la gestión para la convivencia entre los miembros del personal; además de contemplar como parte de las agendas de reunión, la opinión de los docentes ante situaciones que se presenten en el centro educativo, promoviendo la participación del personal en la toma de decisiones.

La cuarta investigación corresponde a la realizada por Mora (2012) titulada *Análisis comparativo del clima organizacional del Liceo de Mata de Palo y el Colegio Máximo Quesada en relación con el liderazgo, comunicación y motivación,*

para optar por el grado académico de Maestría Profesional en Administración Educativa por la Universidad de Costa Rica,.

Los objetivos planteados en esta investigación son:

1. Analizar comparativamente el clima organizacional del Liceo de Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada en relación con el liderazgo, comunicación y motivación en el curso lectivo 2011.
2. Diseñar una propuesta para fortalecer el clima organizacional en la institución educativa Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada.

Los objetivos específicos del proyecto son:

1.1 Identificar el tipo de liderazgo implementado por el administrador de la educación en el Liceo de Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada.

1.2 Determinar el tipo de comunicación que desarrolla el administrador de la educación del Liceo de Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada.

1.3 Identificar las acciones motivacionales utilizadas por el administrador de la educación en el Liceo de Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada.

1.4 Determinar las diferencias y similitudes en la influencia del estilo de liderazgo, la comunicación y la motivación ejercidos por el administrador de la educación en el clima organizacional del Liceo de Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada.

2.1 Elaborar una propuesta con una serie de actividades estratégicas para fortalecer el clima organizacional en el Liceo de Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada.

La metodología utilizada se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, con una investigación de tipo descriptiva, la cual pretende conocer de manera detallada el problema de estudio y algunos elementos del clima organizacional de los centros educativos en estudio, orientado al análisis de diferentes aspectos que puedan afectar el clima organizacional de ambas instituciones educativas y la descripción de las experiencias vividas por el personal docente y administrativos del Liceo de Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada.

El instrumento utilizado fue un cuestionario dirigido al gestor, docentes y personal administrativo de cada institución. Es mismo está conformado por diferentes preguntas cerradas, para obtener información específica donde las respuestas son previamente delimitadas. Asimismo, se utilizan preguntas abiertas con el fin de obtener información más amplia sobre las categorías de análisis seleccionadas en el estudio.

El cuestionario se aplicó a catorce miembros del Liceo de Mata de Plátano, entre los cuales participaron el gestor, docentes y personal administrativo. En tanto, en el Colegio Máximo Quesada se contó con la participación de treinta personas, entre los cuales participaron, docentes, personal administrativo y el gestor.

Los principales aportes de esta investigación son la identificación de varios factores relacionados al clima organizacional como los son: el estilo de liderazgo del director, los procesos de comunicación y la motivación, de forma comparativa en el Liceo de Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada.

Mora (2012) realiza un análisis comparativo entre los dos estilos de liderazgo, formas de comunicación y motivación presentes en ambas organizaciones educativas, apoyada en descripciones y gráficos.

Las conclusiones del estudio son presentadas en forma separada, iniciando con el Liceo de Mata de Plátano, desglosado por factores:

- Liderazgo: el administrador representa positivamente la organización educativa en la que labora, refleja el rol de líder, busca motivar a los miembros del equipo de trabajo, promueve el cambio dentro de la organización, reconoce el trabajo de la comunidad educativa, vela por la seguridad laboral, asigna tareas de forma equitativa y no centraliza la autoridad en sí mismo.
- Comunicación: el gestor controla las acciones, motiva al personal, desarrolla un ambiente de confianza y mantiene canales de comunicación adecuados.

- **Motivación:** el director vela por las necesidades físicas de los miembros del personal, su seguridad laboral, un ambiente laboral sano, de confianza y reconocimiento del trabajo realizado. Se hace la aclaración de que el gestor no busca motivar a las personas hacia su crecimiento profesional y no muestra apoyo hacia las competencias laborales.

En cuanto al Colegio Máximo Quesada, se detallan las conclusiones obtenidas:

- **Liderazgo:** el administrador es promotor del cambio, informante, motivador y figura modelo dentro de la institución. Además, vela por la participación del personal, reconoce el trabajo realizado por los miembros de su equipo, vela por la seguridad laboral y sugiere ideas con respecto al desempeño laboral. También señalan características autocráticas de su liderazgo como a centralización de la autoridad y toma de decisiones en manos de unas pocas personas, que espera obediencia plena, proyecta dominancia e imparte órdenes y se considera el único líder dentro de la organización educativa.

- **Comunicación:** el gestor busca controlar las acciones del colegio, motiva al personal docente y administrativo, incentiva la percepción social de cada miembro de la comunidad educativa, utiliza la comunicación oral y escrita con el equipo de trabajo y cuando es necesario, habla directamente con las personas que lo requieren.

- **Motivación:** el director reconoce la labor de los miembros de la comunidad educativa, establece una relación de confianza entre el personal docente y administrativo, vela por la infraestructura del centro educativo, propicia el trabajo en equipo y apoya el crecimiento profesional.

El análisis refleja que el liderazgo de ambos directores influye en el clima organizacional ya que las funciones, roles y actitudes que el líder desarrolla en su institución repercute positiva o negativamente. En cuanto a los procesos de comunicación, éstos se desarrollan distinto en cada centro educativo, pero ambos son efectivos y cumplen su objetivo principal. La motivación que se implementa en ambos colegios es muy diferente, ya que en el director del Liceo de Mata de

Plátano se considera un motivador pasivo, mientras que el administrador del Colegio Máximo Quesada se proyecta como un motivador activo.

Por último se concluye que ambos climas organizacionales comparten ciertas características similares y difieren en otras, las cuales no se detallan en el texto.

La investigación plantea una propuesta para fortalecer el clima organizacional del Liceo de Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada, enfocado a los procesos de comunicación y la motivación.

La propuesta consta de dos fases, durante la primera se pretende desarrollar cinco talleres estructurados en sesiones programadas durante el curso lectivo y contarán con la participación de todos los miembros del personal docente y administrativo; por último, se propone una serie cuestionarios para evaluar cada taller aplicado a los miembros del equipo de trabajo.

### **2.3 Investigaciones Internacionales**

El primer estudio referencial corresponde al realizado por Ganga, Villegas, Pedraja y Rodríguez (2016), un artículo científico titulado "Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile", publicado por la revista *Interciencia*.

Los objetivos generales del estudio son:

1. Identificar algunas características del funcionamiento del liderazgo transformacional (LTF) presentes en los docentes directivos y docentes de aula a partir de un instrumento adaptado al contexto chileno.

2. Analizar cómo las dimensiones del funcionamiento del liderazgo transformacional (LTF) presentan o no un efecto en el compromiso y desempeño de los docentes respecto de los procesos estratégicos y fomento al liderazgo en los equipos docentes.

El artículo busca destacar la indagación de factores asociados a liderazgo transformacional en el contexto de una organización escolar católica, ampliando el concepto de aplicación y de desarrollo de habilidades funcionales que sirven para orientar la gestión de liderazgo escolar. Desde la perspectiva metodológica se puede afirmar que esta indagación se enmarca en la línea cuantitativa correlacional mediante la aplicación del cuestionario multifactorial sobre liderazgo, menciona que dicho instrumento es una adaptación al de Bass y Avolio (2000), en su formato Clasificador A para docentes de aula y en la versión Clasificador B para docentes directivos. El instrumento utilizado para generar información se estructura como un modelo jerárquico de variables asociadas a percepciones vinculadas a comportamientos y actitudes presentados por los directivos y el impacto que esto provoca en los docentes.

Para la consecución de los propósitos enunciados en este estudio se utilizó fundamentalmente la estadística descriptiva. El instrumento está consignado a través de una escala Likert que conlleva la asociación entre un conjunto de ítems y la variable en estudio.

El estudio incluyó a la totalidad de los docentes del colegio, correspondiente a 64 profesores pertenecientes a los tres ciclos educativos del respectivo año lectivo oficial. Del total de docentes en ejercicio del Colegio San Luis, cuya mayoría supera los 10 años de permanencia ininterrumpida en el centro educativo.

El artículo en relación a los resultados del análisis de los instrumentos aplicados hace una serie de valoraciones porcentuales sobre cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados para luego explicar las conclusiones que se obtienen de los mismos. Algunos resultados son la importancia de tener una misión compartida entre docentes y administrativos acerca del liderazgo como estrategia para la transformación y mejora del centro educativo. Los docentes con un Coeficiente intelectual más alto inspiran más confianza a través de la credibilidad de su desempeño y desarrolla un mayor sentido de lealtad hacia la organización educativa donde labora. Se considera importante la estimulación de la tolerancia hacia las diferencias de opinión entre los miembros del personal. Por último,

menciona que el liderazgo transformacional desde la perspectiva administrativa debe establecer un vínculo de aproximación con los docentes, generando un ambiente más familiar y cercano entre los miembros del equipo.

Las conclusiones obtenidas por el equipo de profesionales señalan que es recomendable profundizar con más investigaciones que desarrollen aspectos cuantitativos sobre las variables asociadas al funcionamiento del liderazgo transformacional, asumiendo la teoría del liderazgo en tanto función de la organización escolar, ya que existe poca información e investigaciones sobre el tema.

El artículo no concluye sobre la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión docente y tampoco hace referencia a la aplicación de una propuesta de mejora o fortalecimiento del liderazgo transformacional de la institución donde se realizó la investigación.

El segundo estudio referencial corresponde al realizado por Gomes (2014), un estudio titulado *Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo*, realizado por la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela, para optar por el grado de Maestría Gerencia Avanzada En Educación.

El objetivo general que orienta la investigación es:

1. Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

Los objetivos específicos son:

1. Diagnosticar el estilo de liderazgo de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo.
2. Describir el clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

3. Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

El marco metodológico de esta investigación, hace referencia que es un estudio de tipo descriptivo, el cual comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la información obtenida para la comprensión de los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador. Por lo tanto, el estudio describe y analiza el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas previamente seleccionadas y establece su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas.

La información es recabada a través de un cuestionario tipo Lickert con respuestas cerradas y una entrevista semi-estructurada aplicada a 69 personal docente y 23 directivos de tres instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo. Debido a que dicha población está distribuida en tres instituciones educativas, la selección de la muestra se realizó de forma estratificada y proporcional.

Dentro de los resultados obtenidos del estudio se menciona que:

- El estilo de liderazgo de los directivos se encuentra en un ámbito de respeto hacia los docentes en los tres colegios.
- Los directores toman decisiones consensuadas consultando la opinión de los involucrados en todos los centros educativos del estudio.
- En todos los colegios se da una línea de comunicación descendente y ascendente que permite que la información llegue de forma pronta y oportuna entre los miembros del personal.
- Los procesos para el conocimiento y control del personal docente por parte de los directivos, no es tan eficaz en dos de los tres colegios participantes.
- Las sanciones aplicadas a los miembros del personal son adecuadas y en el plazo oportuno para las tres instituciones.



- Los procesos de reconocimiento y motivación para el personal solo se ven reflejados en dos de los tres centros educativos.
- Tanto los miembros del personal docente como administrativo conocen las funciones que deben desempeñar dentro de la institución.
- Los directivos de las instituciones desarrollan buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre los miembros del equipo.

Dentro de las conclusiones que aparecen en el estudio se menciona que a través de los instrumentos se obtiene que los directivos aplican un estilo de liderazgo democrático en las instituciones involucradas. Para el segundo objetivo específico de la investigación, la tendencia en las respuestas de la encuesta fue hacia el clima participativo, pero cuando se realizó la entrevista, tanto directivos como docentes señalan que aunque el clima organizacional de sus instituciones tiende a ser participativo, también se observan características del clima autoritario, paternalista y consultivo.

Por lo cual, se puede concluir que el clima organizacional debe combinar características de los diferentes climas organizacionales, para así poderse adaptar a las diferentes situaciones a las cuales se debe enfrentar la escuela. En cuanto al tercer objetivo del estudio se desprende que tanto directivos como docentes están conscientes de que el estilo de liderazgo que se ejerza en su institución educativa influirá positiva o negativamente en el clima organizacional de la misma.

De acuerdo con los resultados arrojados por la investigación y dada la importancia del liderazgo para el desarrollo y fortalecimiento de la institución, se presentan como recomendaciones informar sobre los resultados de la investigación a los directivos de las instituciones estudiadas, aplicar el estilo de liderazgo situacional, para adaptarse a este mundo cambiante, promover actividades de desarrollo personal y profesional, para todos los miembros del equipo educativo, incentivar al personal a tomar decisiones, fomentar la utilización de canales adecuados de comunicación y tomar en cuenta las opiniones de los diferentes miembros del equipo, para lograr un clima organizacional óptimo.

El trabajo no hace referencia a la aplicación de una propuesta de acompañamiento sobre el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo; solamente se menciona la importancia de informar a los centros educativos participantes sobre los resultados obtenidos con el fin de que sean tomados en cuenta para reconocer las debilidades detectadas en el estudio y se apliquen estrategias para mejorar el clima organizacional de dichas instituciones.

El tercer estudio referencial corresponde al realizado por López (2014), un estudio titulado *Identificación de los factores que contribuyen al estrés laboral en los maestros de Escuela Superior del Departamento de Educación y su impacto en el desempeño de sus funciones docentes: un estudio mixto de exploración en secuencia de fases*, realizado por la Universidad Metropolitana, San Juan, Puerto Rico, para optar por el grado doctoral en Filosofía en especialidad en Docencia.

Los objetivos que guiaron la investigación son:

1. Identificar los factores que contribuyen al estrés laboral en los maestros de escuela superior pertenecientes al Departamento de Educación de Puerto Rico.
2. Conocer si existe alguna relación significativa entre estos factores y el desempeño docente de los maestros.

Desde el aspecto metodológico esta investigación se considera mixta o combinada, con un diseño exploratorio de secuencias de fases. La población de este estudio comprendió a todos los maestros de la escuela superior en la isla. De acuerdo a los datos suministrados por el Departamento de Educación de Puerto Rico al momento del estudio, la población de maestros consiste en 5252 docentes. Basados en esa población se selecciona una muestra probabilística o aleatoria por conglomerados, en la que todos los participantes tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos para el estudio.

Dentro de los hallazgos más importantes destacan la presentación del análisis de resultados de la investigación, ya que al realizar una discusión por separados de los resultados cualitativos y cuantitativos, facilita la lectura y comprensión de los mismos.

La primera fase del proceso fue de carácter cualitativo, la cual gira en torno a cómo identifican y describen los docentes de escuela superior del Departamento de Educación de Puerto Rico los factores que contribuyen al estrés laboral en sus áreas de trabajo. La información se obtuvo por medio de una entrevista semiestructurada donde los participantes narraron sus experiencias y vivencias en torno al estrés laboral en sus centros educativos.

Los factores de estrés laboral identificados por los entrevistados en esta dimensión incluyen la importancia de su profesión, el compromiso de los docentes con la educación y sus estudiantes, la poca valoración de la profesión, el poco respeto que reciben los maestros en la actualidad y su baja remuneración salarial.

Se desprende del estudio que todos los entrevistados coinciden en que los maestros sufren de un alto grado de estrés laboral, generalizándolo como parte de su profesión y que éste se extiende a otras áreas fuera del ambiente escolar. Además, identifican y describen cómo el estrés laboral incide en sus relaciones familiares, de pareja y sociales.

En el aspecto social los entrevistados describen e identifican como indicador de estrés laboral la presión que ejerce la sociedad sobre los maestros como figura de ejemplo y sobre su desempeño profesional.

Como resultado de la investigación se identifican y describen otros factores que producen estrés laboral como lo son las deficiencias de infraestructura en los centros educativos como la poca iluminación de los salones, el exceso calor y ruido, además de otros factores que comprometen la salud pública como la presencia de hongos y humedad dentro de las aulas.

Dentro de las conclusiones que aparecen en el estudio se menciona la existencia del estrés laboral entre los maestros de educación secundaria del

Departamento de Educación de Puerto Rico y su impacto tanto dentro como fuera del recinto educativo. Se concluye que el estrés se subdivide en factores extraorganizacionales como la influencia social, situaciones políticas emergentes y razones salariales, y factores intraorganizacionales como el ambiente en el centro educativo y la estructura de la planta física.

López (2014) menciona que a la luz de los resultados, se valida la necesidad de identificar los factores que contribuyen al estrés laboral de los docentes y cómo estos se relacionan con el desempeño de las tareas que realizan los maestros en sus centros educativos, con el fin de contribuir al manejo efectivo y eficaz de las situaciones que producen estrés, mejorando el desempeño profesional.

El estudio señala que los maestros deben cumplir con los estándares de desempeño docente, la formación continua y la docencia. Se concluye que los maestros cumplen con los estándares desarrollados por el Departamento de Educación de Puerto Rico. No obstante, la formación continua y la docencia se ven afectadas por factores de estrés, que no permiten a los maestros continuar con su educación. Se establece además, una relación entre el estrés y el impacto que genera en la salud, economía, relaciones familiares, proyectos personales y la personalidad de los docentes.

La autora finaliza el texto con varias recomendaciones dentro de las que destacan la concientización del personal directivo del Departamento de Educación sobre las manifestaciones claras del estrés laboral en los maestros de educación superior del Departamento de Educación de Puerto Rico. Insta a la creación de servicios especializados para el apoyo a los docentes que presentan estrés laboral. Menciona la importancia de crear talleres y conferencias que provean a los docentes de herramientas que les permita lidiar con las situaciones que les generan estrés.

Por último recomienda a las universidades a realizar más investigaciones sobre este tema y a incluir dentro de su oferta educativa cursos que aborden la problemática del estrés laboral en los docentes.

El cuarto estudio referencial corresponde al realizado por Bernal, Torres y Noriega (2012), un artículo científico titulado “Caracterización de la cultura organizacional de una institución de Educación Superior”, publicado por la revista *Psicogente*, de la Universidad Simón Bolívar, en Barranquilla, Colombia.

Los objetivos generales del estudio son:

1. Caracterizar la cultura organizacional en una institución de educación superior de la ciudad Bogotá.
2. Identificar y comprender tres elementos que conforman la cultura organizacional: las creencias, los valores y los procesos de comunicación.
3. Identificar y comprender los productos observables de la cultura organizacional: el lenguaje, los rituales, las normas, los patrones de conducta, las prácticas laborales, el clima psicosocial, los hábitos y el ambiente físico.

El artículo busca caracterizar la cultura organizacional de una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Bogotá por medio de una investigación de tipo descriptivo y enmarcada en la metodología mixta. Como estrategia metodológica para resolver el problema, se utiliza un diseño de investigación anidado o incrustado concurrente, el cual consiste en la integración sistemática de los métodos, tanto cualitativo como cuantitativo, para la construcción de una visión holística y a profundidad del fenómeno, en este caso, la cultura organizacional de una institución de educación superior de la ciudad de Bogotá en que el nivel de recolección, análisis e interpretación de la información se llevó a cabo de manera simultánea.

Para el estudio se contó con la participación de los empleados de una institución de educación superior de la ciudad de Bogotá con edades entre 20 y 65 años de edad, los cuales viven en la cotidianidad la manifestación de la cultura organizacional.

Para la implementación de los grupos focales se procedió al establecimiento de un muestreo estratificado guiado por propósitos, es decir, una división de los administrativos en cuatro grupos, según el nivel ocupacional al cual pertenecen (docentes y administrativos). Por otro lado, para la implementación del instrumento

cuantitativo se contó con la participación de 335 empleados, de los cuales 165 son administrativos y 170 docentes de los diferentes programas académicos que imparte la institución.

La técnica cualitativa se realizó con la aplicación de ocho grupos focales, cuatro con administrativos y los otros cuatro, con docentes. La selección de la muestra de los participantes que hicieron parte de dichos grupos se llevó a cabo mediante un muestreo estratificado guiado por propósitos. Posteriormente, se escogieron y citaron 12 personas por cada estrato, con quienes se discutió a profundidad la manifestación de la cultura organizacional en la institución de educación superior, retomando sus experiencias cotidianas y el significado que se le atribuye a dicha cultura en el ámbito laboral. Una vez obtenida la información recolectada, esta fue analizada de manera conjunta hasta llegar a conclusiones en consenso por cada grupo. Paralelo a la implementación de las técnicas cualitativas se diseñó y construyó un instrumento estandarizado, con el que se buscó tener una visión holística de la manifestación de la cultura organizacional, el cual está compuesto por once variables, con un total de 55 ítems en escala Likert.

En relación a los resultados del análisis de los instrumentos aplicados se obtiene que:

- La fraternidad es el principal valor de la institución en estudio.
- Los miembros del personal sienten estabilidad laboral aunque la remuneración salarial no es alta.
- Se da un ambiente de reconocimiento y respeto hacia los colaboradores por las funciones que realizan.
- La solidaridad es un valor evidente entre los miembros del personal del centro educativo.
- El sentido de pertenencia no está presente en la mayoría de personas que participaron de la muestra.
- Los procesos de comunicación ascendente y descendente no se dan de manera óptima, generando confusión entre los miembros de la organización.
- Se da retroalimentación positiva por parte de los directivos.

- Existen espacios para la discusión y solución de conflictos dentro del centro educativo.
- Se aplican normas básicas de convivencia pacífica por parte de los miembros de la institución.
- Existe posibilidades de ascenso por parte del personal docente, de acuerdo a su crecimiento en formación profesional.
- El clima psicosocial está determinado por la dinámica interna de los miembros de la organización educativa.
- La planta física de la institución está en muy buenas condiciones, el acceso a tecnología educativa es escaso y el ambiente laboral incide en la vida personal y la salud de los docentes.

Dentro de las conclusiones obtenidas por el equipo de profesionales señala que no se puede caracterizar la cultura organizacional o una cultura dominante sino que, por el contrario, manifiesta una serie de sub-culturas que están determinadas por la unidad a la cual pertenecen los docentes. Los autores mencionan al final que la cultura organizacional de la institución en estudio está determinada por situaciones culturales, los valores y las prácticas sociales cotidianas.

El artículo no hace referencia a la aplicación de una propuesta de mejora o fortalecimiento para la cultura organizacional de la institución donde se realizó la investigación.

#### **2.4 Aportes Teórico- Metodológicos en relación con el objeto de estudio**

Uno de los aportes más destacados de los artículos y proyectos de investigación de países latinoamericanos es que el tema de factores que inciden en el clima organizacional ha sido poco desarrollado en el ámbito educativo, lo cual sirve como punto de partida para profundizar en investigaciones presentes, generando un aporte significativo para las organizaciones educativas costarricenses sobre el conocimiento de sus climas organizacionales y los factores que inciden en ellas.

Además, las metodologías cualitativas con enfoques descriptivos aplicadas en los estudios seleccionados son las que logran brindar más detalles sobre los temas investigados, dándoles a los lectores más posibilidades de comprender los procesos de investigación que se llevaron a cabo.

Asimismo, la aplicación de escalas Likert ayuda a los investigadores a delimitar las respuestas basadas en los indicadores preestablecidos y procesar los resultados obtenidos tanto cualitativa como cuánticamente.

Dentro de los aportes brindados de los proyectos de investigación nacionales analizados en este capítulo se evidencia que no se encuentran muchos estudios relacionados directamente con factores asociados al clima organizacional en escuelas primarias y las incidencias de éstos en el desarrollo organizacional de las mismas. Las investigaciones más recientes se relacionan principalmente con el estilo de liderazgo y procesos de comunicación dentro de las organizaciones educativas.

Por otra parte, es importante la redacción de objetivos específicos en la investigación que permitan delimitar mejor el campo y temas de estudio del proyecto.

También, la elaboración de una propuesta para el mejoramiento o fortalecimiento del clima organizacional enriquece el aporte que proporcionan los investigadores a los centros educativos donde desarrollan sus proyectos de estudio.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Presentación**

El marco teórico de la investigación se fundamenta en diferentes aspectos que conlleva un orden específico para la realización del estudio. En este capítulo se exponen conceptos y teorías existentes que permitirán una comprensión más adecuada sobre el clima organizacional con respecto a la motivación, comunicación, estilo de liderazgo y resolución de conflictos desde la perspectiva de la gestión de la educación.

Para ello, se hace referencia en primera instancia a los procesos relacionados con la educación, administración, administración de la educación, gestión educativa, clima organizacional y el desarrollo organizacional. Cada uno de estos temas será abordado desde su conceptualización, fundamentación teórica y enfoques por parte de diferentes autores.

Dentro del tema de clima organizacional se profundizará sobre la motivación, comunicación, liderazgo y resolución de conflictos, con el fin de comprender su incidencia en el desarrollo organizacional de los centros educativos.

#### **3.2 Educación**

La educación se considera primordial para la humanidad ya que es un pilar en la formación de las personas dentro de una sociedad, según Dengo (2007) la educación “es un proceso que ayuda a la formación de cada uno de los individuos que conforman una sociedad” (p. 7), por lo tanto se evidencia que en ella se desarrollan destrezas y habilidades que permitirán enfrentar los retos profesionales en el futuro para quienes se encuentran inmersos en el sistema educativo.

La educación es un derecho de todo ciudadano el cual se desarrolla durante toda su vida. La Ley Fundamental de Educación (1957) en su artículo primero menciona que todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado tiene la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada; esto le da a cada individuo la posibilidad de recibir la formación básica y necesaria que le permita crecer y mejorar dentro de la sociedad.

Basado en el texto de la Ley Fundamental de Educación en Costa Rica, Garnier (2008) cita que el fin esencial de la educación es “la formación integral de todos los hombres y las mujeres, como instrumentos para alcanzar su plenitud como personas con preeminencia y sobre todo con otro valor social” (p. 9); desde esta perspectiva, se torna más amplio el concepto inicial sobre la educación, ya que se pretende no solo la formación académica de un individuo como parte de una cultura y sociedad, sino que se pretende dar una formación en aquellas áreas no académicas, complementando su proceso educativa.

Para Garbanzo (2011) la educación:

Trae consigo el reto ético, fortalecedor de los distintos valores y actitudes en los que se respalda el actuar de la persona. Aporta, también, un sentido altruista, inspirador, incorruptible y humanista en el componente económico y en el plano social”. (p. 90)

Según lo anterior se va enriqueciendo el aporte que los individuos brindan a la cultura y sociedad donde se encuentran inmersos.

Más allá de los individuos, la educación tiene un profundo impacto en la sociedad ya que contiene aspectos esenciales del entorno cultural donde se desarrolla. El ser humano, como gestor de procesos educativos, incluye sus valores, costumbres, creencias y tradiciones en su formación continua, reflejando cómo las personas van formando y transformando la cultura del lugar donde viven, así lo menciona Dengo (2007) citando que la educación “es un factor propio de la sociabilidad del hombre” (p. 11) porque al estar presente en el proceso educativo de una sociedad, la cultura se verá afectada y se darán transformaciones en ella.

Además, al ser un sujeto activo dentro de la sociedad, su participación se vuelve crucial para la transformación constante a nivel cultural desde su formación educativa.

Para que una sociedad crezca y evolucione en áreas como la económica, social, política y cultural, se requiere de personas con un rol activo y comprometidas con los objetivos que han sido establecidos desde la educación formal. Por lo tanto, la participación de todos en los procesos sociales dejará consecuencias positivas propiciando cambios económicos, políticos o sociales importantes.

El ser humano se encuentra en la constante búsqueda de conocimiento y crecimiento profesional, por lo que se vuelve imprescindible que la educación posea los lineamientos y procedimientos para enfrentar las demandas de los individuos actuales y los procesos educativos que éstos experimentan como agentes de cambio social. Es por esto que la educación debe estar en función de un diseño motivador, con una clara guía hacia el desarrollo de los objetivos que permitan la formación integral y de calidad de los individuos de una sociedad determinada.

De esta manera, las políticas y fines educativos deben velar por el funcionamiento del sistema como tal y sus objetivos, para lograr los mejores resultados en cada uno de los procesos que se lleven a cabo dentro del ámbito educativo-social. Cada una de las reglas, metas y objetivos planteados por el Ministerio de Educación Pública (MEP) hacen posible que la sociedad se desarrolle de manera satisfactoria de acuerdo a las necesidades del momento.

Es por esto que la educación como disciplina busca mejorar sus procesos para enfrentar las demandas cotidianas de la sociedad y el contexto en el que se encuentra. Dentro de los fines de la educación costarricense se ha contemplado una serie de aspectos que pretenden dar un perfil del ciudadano que requiere una sociedad en constante transformación. En su texto, Dengo (2007) cita los fines de la educación costarricense vigentes:

- a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana.
- b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana.
- c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad.
- d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humana.
- e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales. (p. 49)

Cada uno de los fines se complementa y reflejan un papel importante en el tipo de ciudadano que se quiere formar para el beneficio y crecimiento de la sociedad costarricense. Para que estos fines se cumplan requiere del compromiso de todos los miembros de las organizaciones educativas, ya que son pautas establecidas para brindar una educación pública de calidad.

Definir el término calidad conlleva el análisis de múltiples aspectos inmersos en este término. La calidad en la educación incluye procesos integrados y fundamentales para el sistema educativo costarricense actual. Para Pérez, López, Peralta y Municio (2000) la calidad “es un término lo suficientemente complejo y abarcativo” (p. 15), el cual incluye y sinnúmero de ideas y procesos para comprenderlo. Por lo tanto, se entiende por calidad la capacidad de satisfacer las necesidades de un mercado o población determinados; desde el punto de vista educativo, es alcanzar los procesos que permitan obtener los mejores resultados dentro de nuestro sistema escolar y satisfacer las necesidades de los ciudadanos y la sociedad actual.

Asimismo, la calidad es la clave para la educación cita Correa (2004):

Cualquier cosa que se emprenda cada día, puede hacerse de manera mejor y que toda mejora es importante aunque en apariencia parezca insignificante, tomando conciencia de que la calidad en educación se juega en el proceso más que en el resultado. (p. 57)

Esto reafirma la idea anterior sobre que la calidad de la educación debe ser vista como un proceso que conlleva un análisis profundo y constante de sus componentes, con el fin de brindar mejores aprendizajes los cuales son necesarios para los individuos que se encuentran inmersos en el sistema educativo costarricense. Como parte de los procesos de calidad en una escuela o colegio se debe valorar qué acciones dan resultados positivos y cuáles deben ser replanteadas, buscando la obtención de metas y objetivos de una organización educativa.

Toda organización educativa debe determinar si cumple los fines, objetivos y metas para las cuales fue creada e implementar procesos evaluativos para determinar el servicio de la oferta educativa que brinda a la sociedad en la que se encuentra. Según Martínez (2012) la calidad educativa:

Se puede entender como un conjunto de propiedades que hacen que un producto o servicio sean lo que dice ser, sirva para lo que indica servir y que sea el mejor en su clase comparado con otros de igual función o servicio, consiguiendo siempre los resultados deseados. (p. 101)

Visto desde esta perspectiva, la calidad no solo comprende componentes independientes y generales, éstos variarán según los factores en los que se encuentra inmerso el centro educativo como comunidad, tipo de servicios que se brindan, formación de los profesores, acceso a múltiples servicios, procesos curriculares internos, entre otros. Las escuelas y colegios del país prestan servicios educativos a la sociedad costarricense y a través de los procesos de enseñanza-aprendizaje se pretende dotar a los individuos de habilidades que le permitan insertarse positivamente en el medio social actual.

Este producto o servicio es de tipo intangible, por lo tanto su observación se torna más compleja y debe ir más allá de resultados obtenidos en calificaciones cuantitativas del estudiantado, es un proceso que se evalúa desde el punto de vista de satisfacción del cliente; por lo tanto, la administración de cada centro educativo debe plantear procesos de evaluación interna y externa que le permita

conocer si la oferta educativos y servicios que ofrecen cumplen con los estándares de calidad esperados por parte de la organización.

Actualmente, el MEP contempla dentro de su accionar procesos los equipos de calidad educativa en cada institución pública, con el fin de que los miembros de cada organización conozcan las particularidades de la misma, los procesos que se llevan a cabo y estrategias de autoevaluación para obtener un panorama claro de cuales metas se van cumpliendo y cuales requieren ser modificadas para mantener una educación de calidad. Además, cada centro educativo debe rendir cuentas a la misma organización y al MEP, en cuanto a si sus objetivos institucionales fueron logrados con la satisfacción deseada.

Según Garnier (2008) menciona que:

Una educación de calidad, es esencial para el desarrollo de las personas como seres humanos sujetos de otros derechos humanos. Implica una oferta educativa que atienda las necesidades y aspiraciones sociales en general, y en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos. (p. 8)

Por lo tanto, es de interés primordial para el MEP ofrecer una educación de calidad para todos los niños y jóvenes costarricenses.

### **3.3 Administración**

La administración ha estado presente en cada organización que se encuentra en la sociedad, brindando una importante estructura en las acciones que se llevan a cabo en cada una de ellas. Es vista como una de las manifestaciones relevantes de la humanidad, la cual pasa por procesos de cambio y mejora desde sus inicios hasta la actualidad.

Según lo menciona Bateman (2009) la administración “es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales.” (p. 19), por lo tanto, es importante que los miembros del equipo de trabajo conozcan su organización y los recursos con los que cuentan, para lograr los objetivos planteados.

La administración como disciplina ha pasado por procesos evolutivos, ajustándose a los diferentes tipos de organizaciones y contextos en las cuales éstas se desarrollan, pero a nivel general la administración viene cumpliendo la misma función a través de los años. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) define la administración como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.” (p. 4). De esta forma se les da un papel protagónico a los individuos y cómo éstos tienen influencia en los procesos que la administración desarrolla.

El autor brasileño Chiavenato (2002) expresa que “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.” (p. 7) por lo tanto, es el administrador de la organización el que permite que se lleven a cabo estos procesos con el personal y recursos que tenga a su disposición dentro de la empresa que administra.

La conceptualización de la administración data de muchos años antes, para Fayol y Taylor (1980), citado por Jiménez (2003) menciona que:

“Administración es toda acción enmarcada a convertir un propósito en realidad positiva. Es el ordenamiento de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previniendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la supervisión del trabajo y materia que se emplean para realizar el fin propuesto, de modo que se lleve a cabo al más bajo costo de energía, tiempo y bajos costos.” (p. 10)

Cada uno de los conceptos anteriores demuestra cómo la administración es integrada por diferentes aspectos desde el talento humano hasta lo económico, enfatizando en el manejo y ordenamiento de todas las áreas de una organización, es propiciar que el ambiente laboral esté formado de elementos positivos para que cada uno de los objetivos de las áreas de una organización se desarrollen en forma exitosa.

Para Jiménez (2003) los principios de la administración “tienen una gran relevancia en las organizaciones educativas y a la vez, ofrecen una mejor comprensión de este proceso como lo son Prevoyance, Organización, Mando, Coordinación y Control.” (p. 13), estos principios establecen características importantes para la administración en sí, la previsión surge de la investigación de los acontecimientos internos y externos observados de la institución; partiendo de esta premisa, se plantean los objetivos, planes de trabajo, implementación de programas y proyectos específicos.

La organización tiene un sustento en la planificación ya que busca asignar funciones a quienes laboran en ella con la finalidad de desarrollar procesos ordenadamente y la coordinación es clave para supervisión de cada aspecto implementado. La supervisión y control de los procesos que se llevan a cabo permiten retomar los aspectos positivos y los que requieren una mejora para que den los resultados esperados.

Cada uno de estos principios brinda una guía y estructura para las organizaciones, cuando se implementa cada uno de ellos satisfactoriamente, la administración mejorará constantemente, dejando una serie de incidencias positivas para la institución.

Los administradores son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Por lo tanto, un administrador enfocado en el área educativa debe poseer habilidades importantes a nivel humano, conceptual y de diseño de estrategias para el crecimiento de la organización a su cargo.

### **3.4 Administración de la educación**

La educación busca administrar cada proceso educativo para obtener los mejores resultados. Es importante resaltar que la formación del ser humano es un proceso indispensable para la sociedad y que debe iniciar en etapas tempranas en



el contexto familiar y social. Es por esto que la Organización de Estados Americanos (OEA) citado por Jiménez (2003) menciona que:

La administración educativa, como la de cualquier otra actividad pública o privada, es un medio para lograr los objetivos que se persiguen. Es obvio, que para ser eficaces, los sistemas educativos deben cambiar cuando cambian los objetivos y las condiciones en que se realiza lo que se administra.” (p. 27)

La administración de la educación no puede verse como un ente pasivo y donde su injerencia sea un aspecto pasajero o no vinculante. Por el contrario, es un punto activo, donde constantemente el administrador educativo en conjunto con su equipo, buscan estrategias para enfrentar los cambios que experimente y administrarlos de la mejor manera para alcanzar los objetivos propuestos en la organización.

Por otra parte, Martínez (2012) cita que:

La administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (p. 11)

Para que la administración de la educación sea efectiva se debe identificar las principales necesidades y problemas del centro educativo, determinar las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades, seleccionar de los medios y estrategias para la solución, implantar dichas estrategias, evaluar los procesos ejecutados y hacer una revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo.

Por tanto, la administración de la educación permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

Otra definición de administración de la educación es la que hace Jiménez (2012) que la relaciona con:

Un proceso escolar integrado, por el cual se traza una política educativa encaminada al logro de los fines claramente determinados, con base en las necesidades del país y en las aspiraciones del grupo, tomando en cuenta las características de la época. En un sistema en el que cada elemento es parte vital y guarda estrecha relación con los demás. (p. 27)

La administración de la educación busca organizar cada uno de los procesos educativos y velar por el desarrollo y cumplimiento de los fines de la educación costarricense así como de otras políticas educativas que han surgido con los años ante los cambios de la sociedad costarricense.

El MEP establece lineamientos para la administración de la educación en sus diferentes ofertas educativas y es el administrador educativo quien debe implementar las estrategias que considere adecuadas para garantizar el cumplimiento de dichas políticas de manera exitosa.

Al igual que los procesos de globalización han enriquecido la cultura del país, la administración de la educación se ha visto complementada no solo con la teoría administrativa, sino que aportes desde disciplinas como la psicología, sociología y pedagogía, incrementando el aporte e impacto que puede generar una organización educativa bien administrada para los miembros que la conforman y la comunidad donde se encuentra.

El campo de acción de la administración de la educación en Costa Rica conlleva un estudio de los aportes que las disciplinas sociales, económicas y políticas dan al proceso administrativo. Existen ciertas características sobre la

administración de la educación costarricense que la hace distinta de un centro educativo a otro, como lo son las condiciones sociales de la población que asiste, el entorno y comunidad, el acceso a tecnologías dentro del aula como parte del abordaje pedagógico, formación del personal docente y administrativo, entre otros.

Estas y otras características demuestran como la administración de la educación en Costa Rica varía de un centro educativo a otro, lo que requiere de procesos de mejora e innovación, partiendo siempre de las normativas vigentes y convenios internacionales adquiridos por el MEP.

Es por esto que la administración de la educación a nivel nacional enfrenta grandes desafíos y tiene la responsabilidad de conducir adecuadamente los procesos de gestión educativa que en ella se generan cada día. A su vez, estos procesos de gestión se podrán ver afectados por los cambios sociales, culturales, económicos, políticos, entre otros, que afectan a las organizaciones dentro de una sociedad específica.

### **3.5 Gestión de la educación**

El concepto de la administración de la educación está ligada a una visión más concreta de tipo empresarial, en donde se le da mayor relevancia a factores asociados con recursos económicos, infraestructura, presupuestos de los diferentes departamentos o equipos internos de trabajo, entre otros; cuando la administración se enfoca en esa línea, se pierde de vista el valor pedagógico y la importancia de los procesos académicos de la institución educativa.

Por lo que a principios de este siglo se comienza a dar relevancia al concepto de gestión educativa que se apega más a las realidades y la misión que tiene la organización educativa en sí misma. Debido a varios factores como la globalización, en la que el mundo y sus comunicaciones han cambiado, todos afectan a todos, pronto llegan los últimos adelantos de otros países, continentes y situaciones que generalizan cada vez más nuestro pensar y actuar.

Otro factor es la especialización, hoy en día es la que permite el adelanto en áreas cada vez más específicas, pero implica que los especialistas de diferentes

disciplinas tienen que comprometerse más a estructurarse en distintas áreas y niveles, por lo que el conocimiento se hace cada vez más una herramienta indispensable en el avance de la ciencia y la tecnología. También se ven cambios importantes en la sociedad, se vuelve una sociedad de conocimiento, lo que implica que entre mayor dominio de más información, así con una mejor preparación la persona se encuentra más calificada para los cambios continuos.

Tomando en cuenta estos aspectos, una organización educativa ocupa de un gestor educativo que guíe su funcionamiento desde una perspectiva más amplia y que le permita no solo cumplir con las metas económicas, sino también con los procesos educativos que se desarrollan dentro de la misma.

Es aquí donde surge una visión más integral del rol de la administración, donde no solo se toman en cuenta aspectos financieros sino también los pedagógicos y sociales que se desarrollan dentro de la escuela o colegio. Por esto Martínez (2012) define gestión educativa como:

Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (p. 17).

Al lograr un equilibrio entre las diferentes dimensiones que conforman la organización educativa a su cargo, el gestor tiene un mayor conocimiento de la institución que dirige y hacia dónde la dirige.

Una organización no es un ente aislado y todo lo que genere tendrá incidencia en otras instituciones, el MEP posee una estructura debidamente organizada donde cada centro educativo es parte de un circuito escolar y región educativa, las cuales mantienen procesos de comunicación y divulgación de información de interés entre ellas, lo que requiere de gestores educativos a cargo de cada organización educativa pública que conozcan su organización y socialicen los procesos que ejecutaron con éxito con el fin de que otras instituciones los implementen obteniendo los mismos resultados.

Por tanto, el concepto de gestión educativa no es sinónimo de la administración educativa, aunque dentro de la gestión existe la administración como una de las dimensiones que articulan en esta misma. La organización educativa es junto con la cultura escolar consecuencia de la gestión.

La gestión educativa tiene como fin la transformación de los individuos en la sociedad, por lo que la gestión proviene del desarrollo y evolución de la administración sujeta a los cambios provenientes de la modernidad en todos los entornos educativos.

Como parte de las funciones de un director de un centro educativo, es saber gestionar adecuada y oportunamente no solo los recursos materiales sino también los recursos humanos en su organización para lograr los objetivos y metas propuestas. Por esto Arroyo (2009) cita que la gestión directiva es:

El conjunto de fases sucesivas definidas (procesos) por el director, para crear y formar las estrategias (concebir), dirigidas a prevenir y organizar (preparar), el conjunto de conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades que individual y colectivamente posee su personal (potencial), para hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior (desarrollar) y darles la fuerza necesaria (fortalecer) para alcanzar su razón de ser (misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (visión). (p. 5).

Partiendo de esta definición, la gestión educativa se presenta como un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración se mantienen y se complementan con la visión e implementación de los procesos curriculares y pedagógicos que desarrollan las personas que forman parte de cada organización educativa, con el fin de administrarla de forma integral.

### **3.6 Las organizaciones y su administración**

Las organizaciones educativas existen en un mundo que se caracteriza por la globalización, el cambio y la competitividad. Para alcanzar el éxito deben ofrecer constantemente nuevos servicios, implementar tecnologías, perfeccionar procesos

y métodos de trabajo e incrementar resultados. Sin embargo, las organizaciones no funcionan solas ni alcanzan el éxito por azar. Es necesario administrarlas de modo que funcionen debidamente y alcancen sus objetivos de la mejor manera posible.

Dado que las organizaciones son grupos de personas que trabajan juntas utilizando múltiples recursos como capital financiero, humano y la tecnología, todas deben ser administradas para lograr propósitos comunes, como realizar una misión, alcanzar una visión y satisfacer a sus clientes. La administración permite dar sentido, dirigir y coordinar ese trabajo conjunto y llevar a la organización adonde debe llegar.

Todas las organizaciones son dirigidas por personas llamadas administradores. Éstos organizan los procesos relacionados con los diferentes objetivos, también establecen la relación entre los procesos y los objetivos. Los administradores, al igual que las organizaciones, también tienen presencia en diferentes ámbitos de la sociedad. Además, dado que el mundo moderno tiene una enorme necesidad de organizaciones bien administradas, se ve a los administradores como un recurso social sumamente importante.

Para Chiavenato (2009) la administración es “la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de satisfacer necesidades” (p. 60). Por lo tanto, se torna una necesidad que toda organización posea un administrador y en el caso de los centros educativos la presencia de un gestor educativo.

La importancia del papel del gestor no sólo consiste en hacer que las organizaciones funcionen bien, sino en lograr que produzcan resultados y se modifiquen constantemente para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante e imprevisible. El administrador por lo tanto, debe ser un agente catalizador de resultados y cambios.

La administración de las organizaciones es fundamental para su supervivencia y éxito en un mundo que se caracteriza por cambios acelerados y una increíble competitividad.

Para Koontz y otros (2012) una organización es “aquella estructura intencional y formal de funciones o puestos” (p. 200), partiendo de esto, una organización educativa es aquella estructura donde se llevan a cabo múltiples procesos que permiten alcanzar los objetivos de acuerdo a las políticas educativas vigentes del Ministerio de Educación Pública.

Las escuelas y colegios de Costa Rica cuentan con una organización formal intencional que parte desde el administrador educativo hasta los educandos. El poseer una estructura formal le permite a cualquier institución organizar sus procesos, pero también permite la flexibilidad cuando se presentan eventos que generan un nuevo conocimiento o enriquecen con creatividad la gestión administrativa.

La estructura de una organización le permite a un gestor administrativo visualizar las diferentes dimensiones que se desarrollan en el centro educativo, permitiendo enfocarse en aquellas que requieran más de su atención. Dentro de las dimensiones que debe atender un gestor educativo se encuentra el clima organizacional de la institución en la cual desempeña sus funciones, el conocerlo le permite plantear las estrategias que más se adapten a la cultura y procesos internos, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **3.6.1 Clima organizacional**

El clima organizacional es un elemento muy importante dentro de cada organización, puesto que está directamente relacionado a los individuos, sus conductas y cada una de las situaciones que ocurren en la institución donde éstos se desempeñen. Es por esto que se torna imprescindible conocer la definición de distintos autores sobre el concepto de clima organizacional, para Chiavenato (2004) el clima organizacional:

Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o

enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. (p.321)

Por lo tanto, el clima organizacional se refiere al ambiente interno que se desarrolla dentro de una institución, a las acciones y procesos que se llevan a cabo, a las percepciones, ideas o concepciones que el individuo sostiene sobre la organización en la que labora. Al tomar en cuenta al ser humano como eje principal, las acciones y actitudes que éste realice dentro de su campo laboral será determinante para el desarrollo del clima organizacional.

Para Segredo (2013) el clima organizacional:

Está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución.” (p. 388).

Según lo anterior, se refuerza la importancia de las acciones de cada individuo dentro de la organización, el impacto de las mismas en el desarrollo del clima interno y el logro de las metas de una institución.

Dentro del clima de una organización de cualquier tipo existen tres aspectos importantes: los individuos, los grupos y el efecto de sus acciones en la estructura. Cada uno de ellos es primordial por estar inmersos en las organizaciones. Las acciones que un individuo realice impactan al resto de compañeros de trabajo y a la estructura en general, generando características únicas en el clima organizacional de su institución y diferenciándola de otras similares.

Asimismo, el clima organizacional está formado por diferentes componentes que se ven reflejados en el comportamiento de los individuos dentro de una institución, como lo son la motivación, liderazgo, comunicación y resolución de conflictos; por lo que es de suma importancia identificar su concepto y características, para analizar cuál es su influencia o impacto dentro del clima organizacional.



### 3.6.1.1 Motivación

Uno de los grandes desafíos de las organizaciones es motivar al personal que tienen a su cargo. Para Chiavenato (2009):

La motivación consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales. La motivación depende básicamente de la dirección (objetivos), la fuerza y la intensidad del comportamiento (esfuerzo) y de la duración y la persistencia (necesidad). (p. 266).

Motivar a las personas para que alcancen o superen los objetivos propuestos por la administración es fundamental para que una organización sobreviva en la sociedad actual, en el caso de las instituciones educativas alcanzar los objetivos y el éxito puede depender en gran medida en el rendimiento del personal docente y administrativo. El desempeño de una organización depende de la interacción de varios factores estratégicos, tecnológicos y sobre todo del talento humano. Sin personas las organizaciones no pueden realizar sus funciones y alcanzar sus objetivos. Sin embargo, es importante que los individuos de una institución determinada posean los conocimientos, habilidades y competencias para que puedan generar los resultados esperados.

El desempeño individual, que es una de las bases del crecimiento de la organización y depende en gran medida de que las personas que laboran en ella estén motivadas. No obstante, hay varios factores que actúan en forma simultánea moldean y condicionan el desempeño individual como ocurre con las capacidades y competencias de las personas, el liderazgo, la formación profesional y continua, la dedicación y el esfuerzo, entre otros.

La motivación es la piedra angular del comportamiento de las personas. Chiavenato (2009) menciona que “uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos

propuestos” (p. 236); por lo tanto, es fundamental transmitir la energía y estímulo suficientes para que alcancen el éxito por medio del desempeño en el trabajo. Es indispensable que un administrador educativo conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración de las personas que tiene en su equipo de trabajo.

El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas, involucra metas y objetivos tanto personales como laborales y, las diferencias entre las personas son factores importantes para explicar la motivación. Es un proceso que involucra las actitudes, la personalidad y el aprendizaje de los seres humano.

Las motivaciones que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que pueden variar a través del tiempo. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aún en una misma persona, según el momento y la situación. Ésta puede depender de aspectos como las necesidades, los impulsos e incentivos que dirijan el accionar de una persona. Según Chiavenato (2009) estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación. Como muestra la figura 1, las necesidades sirven de impulso para obtener los incentivos deseados.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

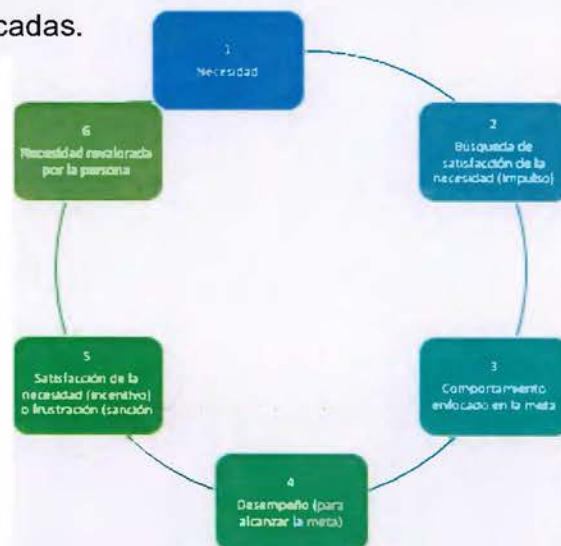
**Figura 1.** Esquema simple del proceso de motivación.

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades de los individuos están en constante cambio y lo que motiva a una persona en el presente podría no estimularla en el

futuro. El concepto de necesidades o carencias es transcendental para afrontar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es importante saber cómo funciona el proceso de motivación dentro de una organización.

Algunas teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o necesidades. Las metas son los resultados que busca el individuo y actúan como fuerzas vitales que la atraen, el alcanzarlas podría reducir las necesidades humanas. Según Chiavenato (2009) las metas “pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso)” (p. 238). Por lo que las metas positivas suelen ser atractivas mientras que se trata de evitar las metas que parezcan negativas.

Las necesidades pueden ser carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo de tiempo específico, pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Estas pueden generar las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se puede volver más dispuesta a los esfuerzos que hace el administrador por motivarla. Para Chiavenato (2009) existe un modelo de proceso motivacional, el cual consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 2.** Modelo simple del proceso de motivación.

Por consiguiente, de acuerdo con Chiavenato (2009), el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

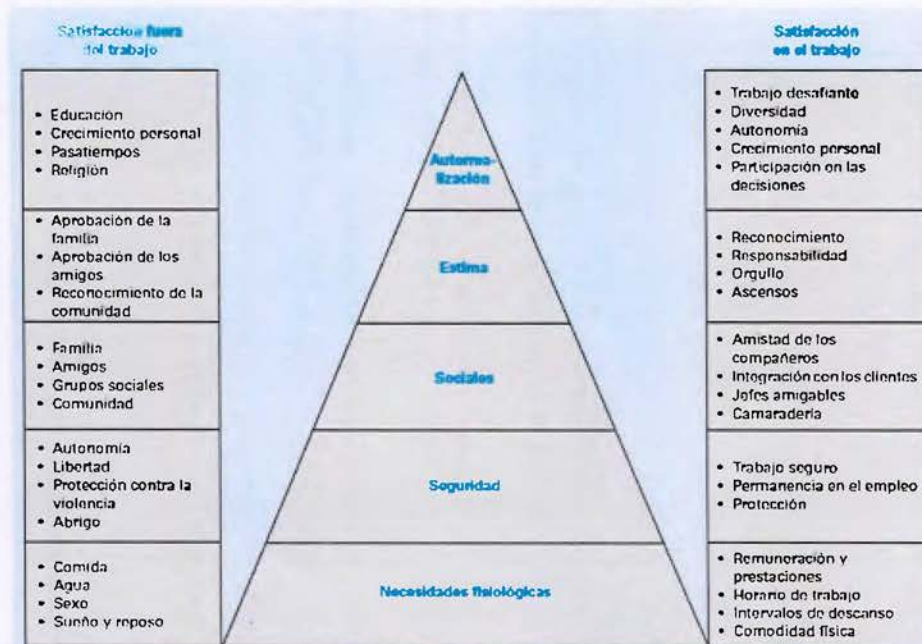
Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño no deseado debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. Cuando un empleado se encuentra desmotivado, posiblemente afectará su rendimiento laboral y podría afectar los objetivos de la organización para la cual labora.

Existen teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas debido a lo complejo del concepto. A continuación, se retomarán las principales teorías que se basan la motivación.



## Pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la pirámide de las necesidades, es decir, que las necesidades se pueden clasificar por orden de prioridad y de influencia en el comportamiento humano.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 3.** Pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades y las plasmó en un diagrama piramidal. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción continua para garantizar la supervivencia de un individuo. En el segundo nivel ubica las necesidades de seguridad, son las que hacen a una persona estar libre de y sentirse protegido contra amenazas del entorno externo.

Las necesidades sociales se encuentran en el tercer estrato, ahí aparecen la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto; son aquellas que están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto. Para el cuarto nivel se mencionan las necesidades de estima, relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en sí mismo. En la cúspide de la pirámide aparecen las necesidades de autorrealización, las cuales son las más altas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades, reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

En síntesis, existen dos tipos de necesidades: las primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

Según Chiavenato (2009) la teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades.
4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.
6. Mientras una necesidad no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha.

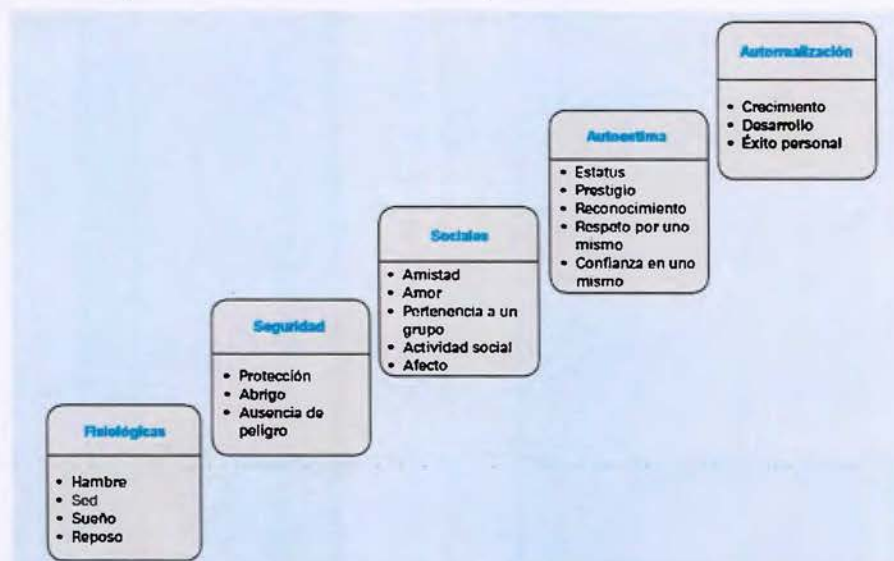
7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.” (p. 242)

Por lo que se da un orden lógico y por prioridades claramente establecidas a las necesidades que presentan los individuos y los motiva a realizar sus actividades.

### Teoría ERC

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica que realizó y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC. Se categorizó las necesidades en tres áreas principales: las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico (la existencia, la preservación y la supervivencia), las necesidades de relaciones y las necesidades de crecimiento, que se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 4.** Teoría ERC: Jerarquía de las necesidades

Como se puede observar en la figura 4, Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres y menciona que más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo, lo que quiere decir que una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.

A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo por ejemplo.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

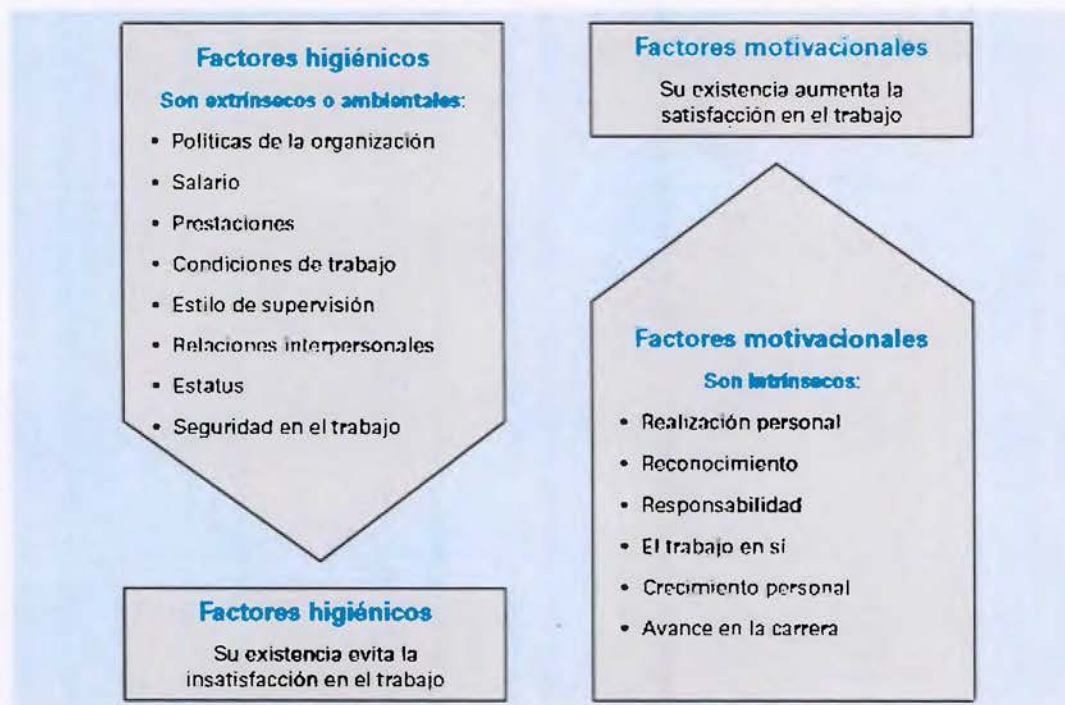
Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

1. Los factores higiénicos, que son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, entre otros. A nivel general son el contexto de trabajo donde se desenvuelve cada individuo.

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.



2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son el uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo y autoevaluación del desempeño.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 5.** Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

## Teoría de las necesidades adquiridas de McClellan

Esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas, la primera es la necesidad de realización, la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí.

El segundo motivo es la necesidad de poder, el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Y la tercera es la necesidad de afiliación, es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 6.** Teoría de las necesidades adquiridas de McClellan



Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada individuo. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

### **Teoría de la definición de objetivos**

Según Edwin Locke, citado por Chiavenato (2009) “la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo”. (p. 251). La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas. Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos:

1. La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
2. Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
3. Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
4. La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en que los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. Si un individuo acepta el objetivo y ha sido capacitado, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. Además, enfatiza que la persona trabaja mejor cuando recibe retroalimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayudaría a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer.

La realimentación es una guía de comportamiento. En algunos casos las personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el administrador de la organización. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.

La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción de que es capaz de realizar la tarea encomendada y cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.

Según esta la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas: el dinero, la definición de objetivos, la participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos y el rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas.

### **3.6.1.2 Comunicación**

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén conectados, integrados e informados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento, esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes y la comunicación es indispensable para conseguirlo. Cuando no hay comunicación, las personas pueden permanecer aisladas y no

tienen contacto entre sí. Los individuos no viven aislados ni son autosuficientes en la sociedad, sino que se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación.

Para Bateman (2009) la comunicación es “la transmisión de información y del significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos.” (p. 536), por lo tanto la comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo. Es el medio principal por el cual los administradores se encargan de las responsabilidades, la toma de decisiones, compartir una visión, coordinar individuos y grupos de trabajo dentro de la estructura de la organización, contratar, motivar empleados, dirigir equipos, entre otros.

Al ser la comunicación un proceso donde se da la transmisión de información mediante símbolos comunes (verbales o no verbales), realiza la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Este flujo de información entre dos o más individuos y su comprensión, es el punto en el cual las personas comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos dentro y fuera de una organización.

Chiavenato (2009) menciona que la comunicación “es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información.” (p. 308), estas cuatro funciones son muy importantes para la administración de una organización. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

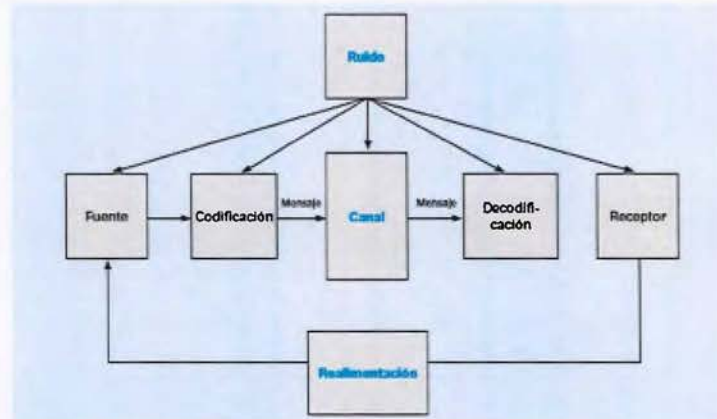
El lenguaje o la simbología que utiliza la organización para construir su universo interno de convivencia y comunicación se debe tomar en cuenta aspectos como:

1. Se debe construir con base en la consonancia y la congruencia, de modo que los mensajes tengan un sentido claro y unívoco para todas las personas.
2. Las personas deben recibirla y entenderla con facilidad.
3. Se debe desarrollar mediante un proceso de comunicación incluyente, no cerrado ni amenazador.

### **El proceso de la comunicación**

El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver y del de Schramm, citados por Chiavenato (2009), quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones. Según ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido. Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra. Así, el proceso de comunicación tiene siete partes, como muestra la figura 7.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 7.** El proceso de la comunicación

De la figura 7 se detalla cómo los diferentes elementos del proceso de comunicación interactúan entre ellos para que la información llegue a su destinatario. La fuente es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento, es quien envía el mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música. La codificación es la traducción de los símbolos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.

El canal es el medio por el cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. El receptor es el sujeto al cual se dirige el mensaje, el destinatario final de la comunicación.

La realimentación es la línea final del proceso de comunicación, cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. Y el ruido, son los factores que pueden distorsionar un mensaje y pueden presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación.



El proceso de comunicación puede sufrir ampliaciones o desviaciones. La exageración es un ejemplo típico de comunicación distorsionada, ampliada y con frecuencia desviada.

El proceso de comunicación es sistémico, porque cada etapa constituye un subsistema o una parte integral del conjunto. La influencia en un subsistema cualquiera que afecta el funcionamiento de todo el sistema. En la práctica, se considera que la comunicación debe ser un proceso de doble vía para que sea eficaz.

Esto significa que la comunicación es un proceso que recorre dos caminos: de la fuente o emisor al destino, y viceversa, es decir, el destinatario debe asumir la función de la fuente para reproducir el estímulo que recibe y así comprender el significado original. La comunicación eficaz ocurre cuando el destinatario decodifica el mensaje y le agrega un significado que se aproxima a la información o la idea que la fuente quiso transmitir. El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere al cumplimiento del objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado.

Pese al avance tecnológico y científico, la comunicación humana sigue siendo limitada y está sujeta a interferencias. Los mecanismos humanos para enviar y recibir mensajes son los mismos que usaron en el pasado. Las diferencias individuales, los rasgos de personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y las limitaciones humanas influyen enormemente en la capacidad de comunicación humana. Chiavenato (2009) hace referencia a que “en la comunicación interpersonal, el proceso es evidentemente más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas.” (p. 314). Esto funciona como un “filtro codificador” que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información, dicho filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajusta a ese sistema o que



puede amenazarlo. Esta defensa puede perjudicar tanto el envío como la recepción de la información y también aniquilar la realimentación de información.

Existe una fuerte relación entre la cognición, la percepción y la motivación. Lo que dos personas se comunican está determinado por su percepción de sí mismas y del otro. La idea de comunicación está íntimamente relacionada con las percepciones y las motivaciones de la fuente (emisor) y del destinatario, dentro del contexto de cada situación. Como se dijo, el proceso de comunicación está íntimamente relacionado con el sistema cognitivo de cada persona. La cognición según Chiavenato (2009):

Se refiere a aquello que las personas saben sobre sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y experiencias psicológicas, y está influido por las características de la personalidad, su estructura física y biológica, y el entorno físico y social que la envuelve. (p. 314)

Por lo tanto el sistema cognitivo funciona como una pauta de referencia que filtra o las comunicaciones de las personas con su entorno. Las personas interpretan el mismo mensaje de maneras diferentes, tanto la fuente como el destinatario, lo que genera variaciones en los procesos de codificación y decodificación.

### **Tipos de comunicación interpersonal**

Existen dos tipos de comunicación interpersonal: la verbal y la no verbal. La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con los demás. El idioma es fundamental para la comunicación verbal; mientras que la comunicación no verbal consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos. Los elementos utilizados comúnmente para codificar pensamientos en la comunicación no verbal son los gestos, los tonos de voz y las expresiones faciales o corporales.

La comprensión del mensaje por parte del destinatario se basa no sólo en las palabras, sino también en las imágenes, los gestos y las expresiones faciales y corporales. En la comunicación interpersonal, en la que se utilizan los elementos verbales y no verbales, estos últimos parecen tener mayor influencia en el efecto total del mensaje.

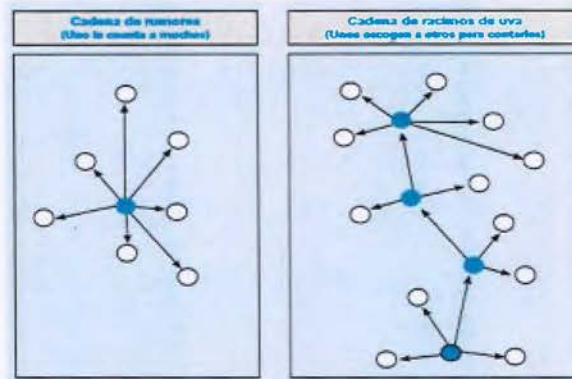
### **Canales informales de comunicación**

Los canales informales de comunicación surgen de forma espontánea entre las personas, independientemente de los canales formales, y no siempre se apegan a la jerarquía de autoridad. La comunicación informal coexiste con la formal, pero puede trascender los niveles jerárquicos o cortar cadenas de mando verticales para conectar en forma virtual a cualquier persona de la organización.

En el caso de las organizaciones educativas, administradores habilitan espacios en los cuales comparten tiempo o un café por ejemplo con los miembros del personal docente y en ellos se dan intercambio de ideas. La creación de canales informales de comunicación puede crear condiciones para intercambiar mensajes con más cercanía. Para Chiavenato (2009) muchas organizaciones estimulan a sus directivos a usar canales informales de comunicación como:

1. Pasear por la organización: es una técnica de comunicación que utilizan muchos directivos para hablar directamente con los trabajadores mientras caminan o pasean por la empresa. Así establecen contactos informales con los trabajadores y se enteran de cómo se están desarrollando los procesos. Chiavenato (2009) afirma que esta técnica mejora la comunicación descendente y ascendente, porque el emisor puede hablar de sus ideas y valores con los trabajadores y, a la vez, puede escuchar y saber qué piensan ellos de los problemas y los asuntos de su contexto de trabajo.
2. Cadenas de rumores o de racimos de uva: se trata de una red de comunicación informal, de persona a persona, que no está sancionada

oficialmente por la organización. La cadena de rumores conecta a personas de todos los niveles y en todas las direcciones. Suele ser más activa en situaciones de cambio, ansiedad y excitación, así como en épocas de crisis o de condiciones económicas difíciles. (p. 318)



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 8.** Ejemplos de cadenas de rumores para la comunicación

Este tipo de comunicación no es la más adecuada en términos de confiabilidad o veracidad de la información ya que al irse compartiendo la información entre las diferentes personas de la organización, se pueden dar la distorsión, ampliación o disminución del mensaje original; pero a la vez, es una de las formas más rápidas de socialización de la información entre los miembros del personal de una organización, como se puede apreciar en la figura 8.

### **Barreras de la comunicación**

El proceso de comunicación no siempre funciona como se espera. Depende de los siete componentes que lo constituyen. El mensaje que decodifica el destinatario no siempre es idéntico al que pretendía transmitir el emisor. En todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias. Son variables no deseadas que pueden interferir en el proceso y

hacen que el mensaje enviado pueda ser diferente al recibido. Se pueden distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana:

1. Barreras personales: son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos.

2. Barreras físicas: son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, entre otros.

3. Barreras semánticas: son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados.

### Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica.

Estos tipos de barreras se detallan en la figura 9, donde se amplía la información por cada una de las categorías antes expuestas.

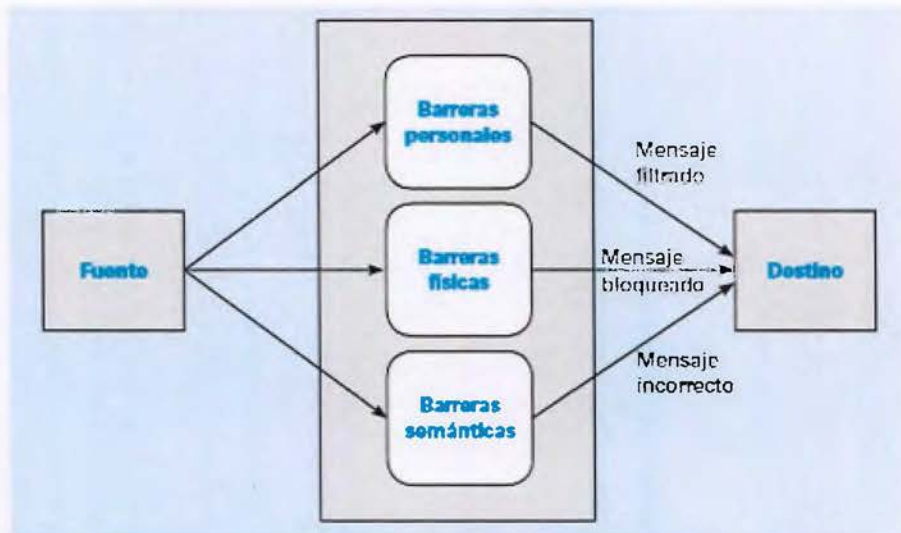
Barreras humanas	Barreras físicas	Barreras semánticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones personales</li> <li>• Hábitos para escuchar</li> <li>• Emociones</li> <li>• Percepciones</li> <li>• Preocupaciones</li> <li>• Sentimientos personales</li> <li>• Motivaciones personales</li> <li>• Poca atención</li> <li>• Hábitos personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico</li> <li>• Interferencias físicas</li> <li>• Fallas mecánicas</li> <li>• Ruidos ambientales</li> <li>• Distancia física</li> <li>• Acontecimientos locales</li> <li>• Canal congestionado</li> <li>• Variables de la situación</li> <li>• Ambiente de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación de palabras</li> <li>• Interpretación del idioma</li> <li>• Traducción del idioma</li> <li>• Significado de las señales</li> <li>• Significado de los símbolos</li> <li>• Significado de las palabras</li> <li>• Decodificación de los gestos</li> <li>• Sentido de los recuerdos</li> <li>• Giros y expresiones populares</li> </ul>

Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 9.** Tipos de barreras para la comunicación



Estos tres tipos de barreras se pueden presentar en forma simultánea y provocar que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado, como muestra la figura 10.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 10.** Cómo funcionan las barreras de la comunicación humana

Además de la influencia de dichas barreras, el proceso de comunicación también puede estar sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y las organizaciones. Algunas barreras organizacionales, interpersonales e individuales son:

1. Filtración. Se entiende como la manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor vea la información de la manera más favorable.
2. Percepción selectiva. En el proceso de comunicación, tanto el emisor como el receptor ven y escuchan en forma selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales.

3. Sobrecarga de información. Se presenta cuando el volumen o la cantidad de datos es muy grande y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos, con lo que se pierde gran parte de la información o se distorsiona.

4. Distorsión. Se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia su contenido y significado originales.

5. Omisión. Se presenta cuando la fuente o el destinatario omiten, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o partes importantes de la comunicación, lo cual provoca que ésta no se complete o que su significado pierda algo de sustancia.

### **Comunicación organizacional**

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas dentro de una organización. Según Chiavenato (2009) “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.” (p. 321), dentro de la administración pueden darse comunicaciones por estructura formal e informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

Para Bateman (2009) se debe “ser un comunicador hábil es esencial para ser un buen administrador y líder de equipo. Pero la comunicación también debe manejarse a lo largo de la organización.” (p. 555), ya que a cada momento se genera nueva información dentro de la organización, la cual debe ser compartida y conocida por todos sus miembros.

La comunicación organizacional se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario pueda recibir un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se puede transformar en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un

“cuello de botella”. Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización.

En su texto Comportamiento Organizacional, Chiavenato (2009) menciona que existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales.

Las comunicaciones descendentes son los mensajes enviados de la administración a los empleados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

- a) Definición de objetivos y estrategias.
- b) Instrucciones para el trabajo y racionalidad.
- c) Prácticas y procedimientos. Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
- d) Realimentación sobre el desempeño.
- e) Adoctrinamiento.

Las comunicaciones ascendentes son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de una jerarquía organizacional. Existen cinco tipos de información ascendente:

- a) Problemas y excepciones.
- b) Sugerencias para mejorar.
- c) Informes de desempeño.
- d) Quejas y reclamaciones.
- e) Información contable y financiera.

Las comunicaciones horizontales son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las diferentes unidades o equipos de trabajo de una organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

- a) Solución de problemas intradepartamentales.
- b) Coordinación interdepartamental.
- c) Asesoría del staff para los departamentos de línea.

### **Cómo mejorar la comunicación organizacional**

Los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar.

No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los demás miembros del equipo de trabajo. Por lo tanto, Chiavenato (2009) menciona algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en estos puntos:

1. Acompañamiento. Consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario.
2. Realimentación. Es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada.
3. Empatía. Es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y sus emociones.
4. Repetición. La repetición o redundancia en la comunicación asegura que, si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán.
5. Lenguaje sencillo. El lenguaje complicado ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación.



6. Escuchar atentamente. Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones.

7. Propiciar la confianza mutua. La comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados.

8. Crear oportunidades. Mientras los administradores están tratando de comunicarse con sus receptores, éstos reciben otros mensajes. Cuando ocurren cambios importantes, muchas empresas organizan retiros que permiten intercambiar ideas.

### **Comunicación en equipos**

En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar los problemas más complejos. Así, cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. En tales condiciones, los equipos requieren un flujo libre de información en todas direcciones.

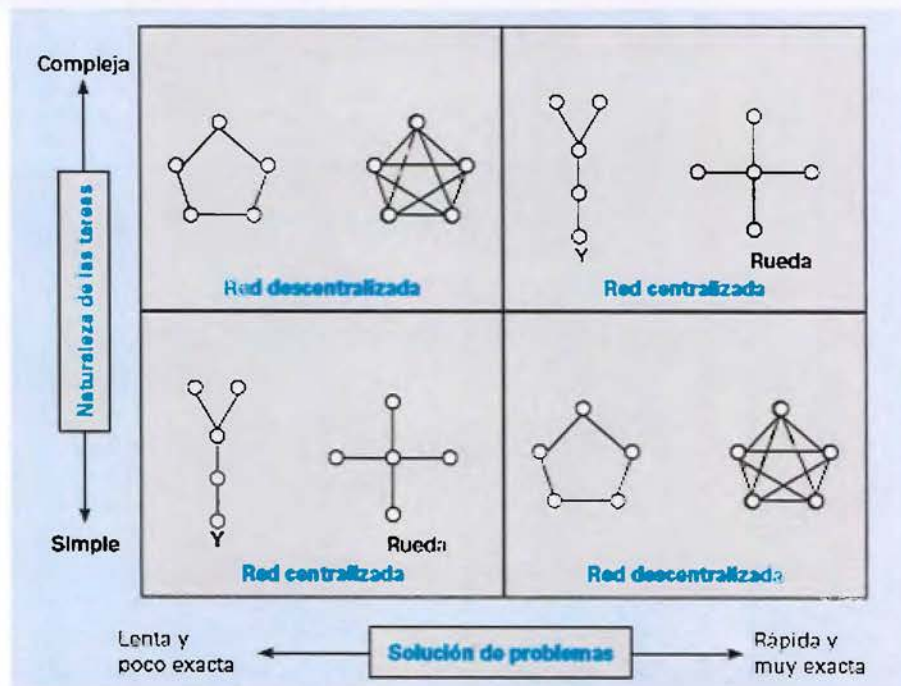
Los datos pueden canalizarse a un líder o supervisor, lo que libera a los miembros para que dediquen más tiempo al desarrollo de sus tareas. El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas.

En una red centralizada en un líder o supervisor, los miembros del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones. En una red descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión. La red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas simples, los miembros transmiten la información relevante al supervisor para que

éste tome las decisiones. La red descentralizada es más lenta para manejar problemas simples porque la información pasa por diferentes personas que unen las piezas y resuelven el problema en forma conjunta.

No obstante, la red descentralizada sirve para solucionar problemas complejos con más rapidez, porque la información no se concentra en una sola persona, las decisiones son más rápidas y mejores.

Además de la centralización o descentralización de la comunicación, existe otro aspecto importante: la complejidad de los problemas que el equipo enfrenta. La red centralizada produce pocos errores al manejar problemas simples y muchos cuando se trata de problemas complejos. La red descentralizada es menos exacta cuando se trata de problemas simples y más exactos frente a problemas complejos. La figura 11 muestra los diversos tipos de comunicación en equipo, de acuerdo con la naturaleza de las tareas y la solución de problemas.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 11.** Cómo funcionan las barreras de comunicación humanas

## **Acceso a la información y su uso en la organización**

La información puede ser tangible o intangible, cuanta más certeza exista acerca de una situación, menor será la necesidad de información. Por el contrario, cuanto más grande sea la incertidumbre, mayor será la necesidad de información y ésta es fundamental para tomar decisiones. Los diferentes tipos de decisión demandan distintos tipos de información. La naturaleza del problema suele influir en la forma en que se interpreta la información, el acceso a la información y su uso son una ventaja competitiva estratégica en un mundo competitivo y globalizado.

Sin embargo, no es suficiente con disponer de un sistema de información, sino que es necesario que existan personas capaces de transformar rápidamente la información en acciones dentro de la organización.

La información se puede clasificar de varias formas, de acuerdo con su aplicación y el tiempo determina su utilidad, cuanto más tiempo se tarde en obtener la información, menor será la probabilidad de que resulte útil ya que la información puede degradarse con el tiempo.

### **Juntas o reuniones**

Las juntas o reuniones son herramientas importantes para la comunicación organizacional. Las personas se reúnen para discutir uno o varios asuntos, resolver problemas o incluso para tomar una decisión que involucra a varias personas de la organización. Las juntas forman parte del quehacer diario de las organizaciones, porque son una forma de intercambiar ideas. Las juntas se pueden utilizar para informar, consultar puntos de vista, tomar decisiones, solucionar algún problema o estimular la creatividad de los miembros del personal.

### 3.6.1.3 Liderazgo

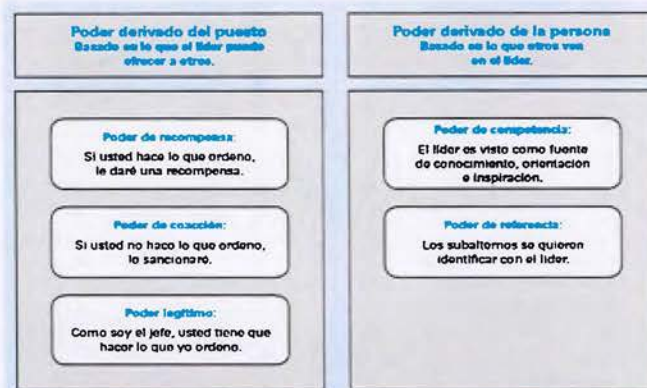
A las personas les entusiasma el tema del liderazgo, quieren saber qué hace a un buen líder. Los ejecutivos de todos los niveles en todas las industrias también están interesados en esta pregunta, creen que la respuesta mejorará el desempeño organizacional y les traerá éxito en su carrera personal. Esperan adquirir las habilidades que transformarán a un administrador “promedio” en un verdadero líder. Las empresas requieren líderes que las dirijan, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas o rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección.

Las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía, desde los cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización. Una dificultad que enfrentan las organizaciones es que no todo directivo es un líder y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel. Es decir, liderazgo no es sinónimo de administración.

Según Chiavenato (2009) “el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes.” (p. 336), la influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento en otras personas. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad, entendiendo por poder e el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, a las facultades que tiene una



persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional, es el poder legal y socialmente aceptado. El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 12.** Las fuentes de poder del puesto y la personalidad

Como se observa en la figura 12, en una organización el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo. La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder. Para Bateman (2009) “un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos. Cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia. Y mientras más exitosa sea la forma de alcanzar metas valiosas, más evidente se hará el liderazgo.” (p. 434), los líderes sobresalientes combinan una buena sustancia estratégica con procesos interpersonales efectivos a fin de formular e implementar estrategias que arrojen resultados y una ventaja competitiva para la organización que encabezan.

Además, Chiavenato (2009) menciona que existen cinco tipos de poder planteados por French y Raven:

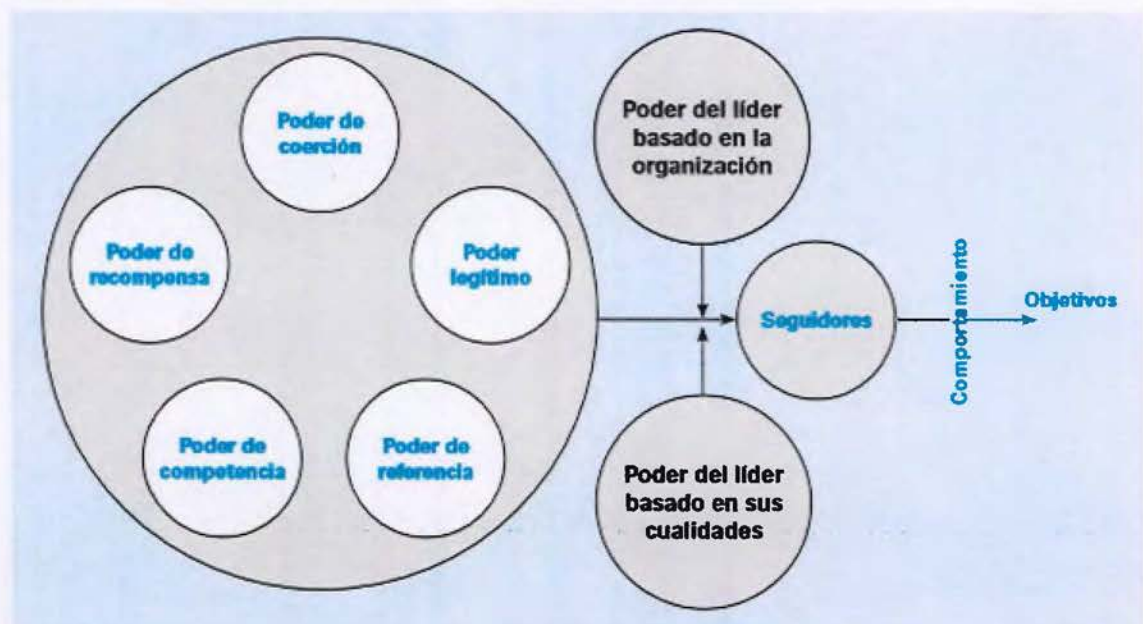
1. El poder coercitivo: se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.

2. El poder de recompensa: se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.

3. El poder legítimo: se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.

4. El poder de competencia: se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.

5. El poder de referencia: se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 13.** Las bases del poder organizacional e individual

Como se puede observar en la figura 13 el poder de coerción, el poder de recompensa y el poder legítimo se derivan del puesto que una persona ocupa en la organización, mientras que el poder de competencia y el poder de referencia se derivan de la persona misma, independientemente de su puesto en la organización.

Cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa o legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización. El verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia, se basa en el líder y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas.

### **Administración o liderazgo**

Liderazgo y administración son dos conceptos que con frecuencia se confunden. La administración está en manos de la gerencia y consiste en enfrentar complejidades. Chiavenato (2009) afirma que:

La administración busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por su parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos. (p. 339)

Por lo tanto, el administrador utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados mientras que el líder utiliza sus habilidades innatas para desarrollar el cambio e innovación dentro de la organización. En la tabla 1, se resumen algunas características bien definidas tanto en el perfil de un gerente como en el de un líder.

**Tabla 1.** Características del gerente y el líder

Características del Gerente	Características del Líder
• Administra	• Innova
• Es una copia	• Es original
• Mantiene	• Desarrolla
• Se enfoca en los sistemas y la estructura	• Se enfoca en las personas
• Se basa en el control	• Inspira confianza
• Visión de corto plazo	• Perspectiva de largo plazo
• Pregunta cómo y cuándo	• Pregunta qué y por qué
• Vista puesta en la organización	• Vista puesta en el horizonte
• Imita	• Es original
• Acepta el statu quo	• Desafía el statu quo
• Es el clásico buen soldado	• Es él mismo
• Se asegura antes de actuar	• Actúa con seguridad

Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

En la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder, pero no todo líder es un administrador o gerente. El administrador basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales. En suma, administrar y liderar no son actividades idénticas. Actualmente poseer habilidades administrativas no basta para que un ejecutivo tenga éxito, se debe entender la diferencia entre administración y liderazgo, y la forma en que esas dos actividades se pueden combinar para alcanzar el éxito organizacional.

Para unir administración y liderazgo, el ejecutivo moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales (administración) y mostrar una auténtica preocupación por las personas (liderazgo).

### **Teoría de los rasgos de personalidad**

El concepto de liderazgo no es nuevo, la concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, Moisés, Gengis Khan, el huno Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas, entre otros. Ellos fueron líderes por cualidades



que los diferenciaron. Rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes. La teoría de los rasgos tiene varias limitaciones:

1. No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera.
2. Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes rígidos, es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y expectativas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas.
3. No está muy clara la separación entre causa y efecto.
4. Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces.

Asimismo, Chiavenato (2009) señala que errores de planteamiento teórico, han dificultado medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferencias entre situaciones provocaron que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito. (p. 343)

Sin embargo, están resurgiendo nuevas clasificaciones que agrupan diversos rasgos y competencias. Las investigaciones han identificado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo, entre ellas:

1. El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.
2. La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.
3. La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.
4. La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.
5. La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.
6. El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.

7. La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias.

Entre las características de liderazgo que son indispensables para tener éxito en la economía global destacan la flexibilidad cultural, las habilidades para la comunicación, las habilidades relacionadas con las personas, creatividad y el aprendizaje autodirigido.

En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:

a) El liderazgo autocrático: el líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.

b) El liderazgo liberal (*laissez-faire*): el líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

c) El liderazgo democrático: el líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

### **Estilos de liderazgo**

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas, la situación, los objetivos, entre otros. Son un avance en comparación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las mayores aportaciones a

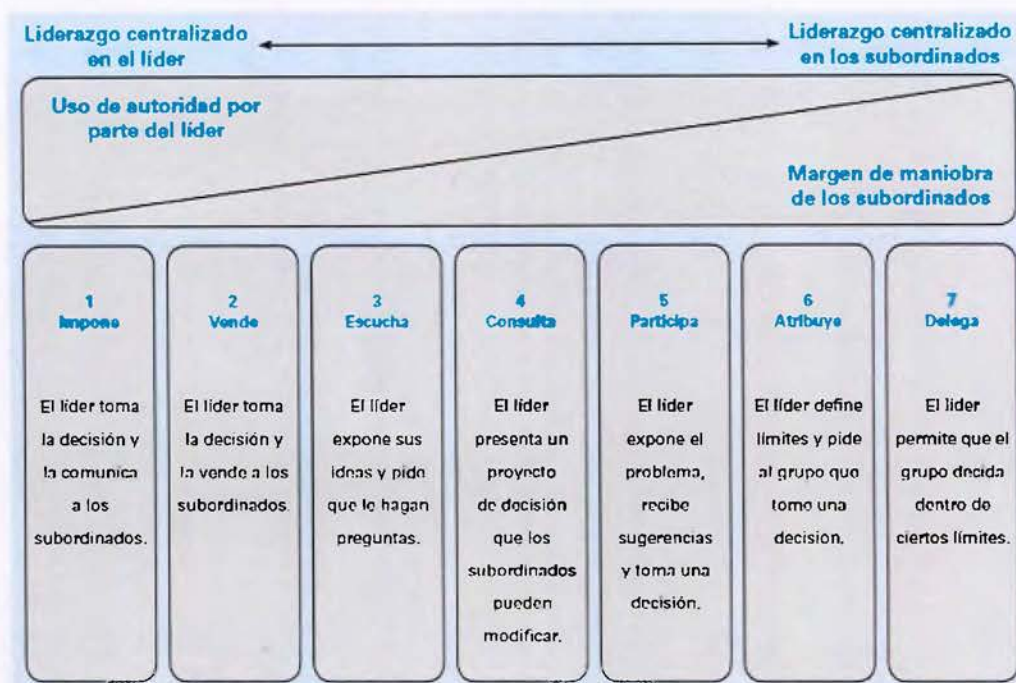
este enfoque provienen de los trabajos de Fiedler, House, Hersey y Blanchard, citados y explicados por Chiavenato.

### **Elección de pautas de liderazgo**

Tannenbaum y Schmidt fueron los precursores de la teoría situacional del liderazgo. Consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. Según estos investigadores, el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.

- **Fuerzas del líder:** las características personales del líder, sus valores y convicciones, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre, y la facilidad para comunicarse.
- **Fuerzas de los subordinados:** las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos, deseo de participar en las decisiones, etcétera.
- **Fuerzas de la situación:** las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo, el clima organizacional, etcétera.

Ante estas tres fuerzas, el líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la situación. Se trata de encontrar una sintonía fina entre estas tres fuerzas interactivas. Como muestra la figura 14, existe una variedad de pautas de liderazgo, entre las cuales el líder escoge una.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 14.** Escala de pautas del liderazgo

El líder que se encuentra en el extremo izquierdo de la escala está sujeto a la influencia de fuerzas personales, grupales y ambientales que dan por resultado un estilo autocrático e impositivo. Este enfoque podría ser adecuado para enfrentar las fuerzas del momento. El líder que está en el extremo derecho de la escala está sujeto a la influencia de fuerzas que dan por resultado un estilo democrático y participativo.

### **Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler**

Fred Fiedler propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización, se basa en aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. En el

modelo existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

La teoría señala que el liderazgo orientado a las tareas es más adecuado cuando la situación es muy favorable (tareas claras, el líder tiene poder y las relaciones con los miembros son óptimas) o cuando la situación es muy desfavorable (tareas ambiguas, el líder no tiene poder y las relaciones con los miembros son precarias).

El liderazgo orientado a las relaciones es más eficaz en situaciones moderadamente favorables; cuando el líder tiene un poder razonable, las tareas son un tanto ambiguas y las relaciones son buenas. En este caso el líder puede crear un ambiente positivo en el grupo y mejorar las relaciones, aclarar la estructura de la tarea y definir el poder de su posición.

### **Teoría del liderazgo por etapas de House**

Otro enfoque de la situación y la contingencia del liderazgo fueron desarrollados por Robert House con base en trabajos de otros autores. Esta teoría tiene sus raíces en el modelo de las expectativas que se detalló en el apartado sobre la motivación y también se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos.

Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas. La teoría del camino y la meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos:

- La medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas).
- Las preferencias de la persona por esos resultados (valencias).

La teoría asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas. Como consecuencia de estos supuestos, los subalternos estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder en la medida en que la conducta de éste influya en las expectativas (medios para llegar a la meta) y las valencias (importancia de la meta).

Gran parte del trabajo del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr los objetivos. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino a seguir. En este enfoque, House y Dessler proponen cuatro tipos específicos de liderazgo:

- Liderazgo directivo: cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas.
- Liderazgo solidario: el líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración.
- Liderazgo orientado a los resultados: el líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos.
- Liderazgo participativo: cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones.

Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en diferentes situaciones dentro de la organización. Estas posturas chocan con las ideas de Fiedler acerca de la dificultad para cambiar de estilo. El enfoque dirigido a las metas es más flexible que el modelo de las contingencias. Además de los cuatro tipos de liderazgo existen dos categorías de variables contingentes: las características de los subordinados y las del ambiente de trabajo, que influyen en la satisfacción de los empleados, la aceptación del líder y la motivación para desempeñar la tarea.

Para Chiavenato (2009) “el liderazgo tiene diversos grados y alcances; puede ser plano y superficial o puede ser profundo e intenso.” (p. 365), su adecuación debe tomar en cuenta varios aspectos, como la organización, su estructura y cultura, el ambiente, la tecnología y los procesos de trabajo. Así el liderazgo requiere una evaluación previa de la situación y del entorno. El grado de amplitud y de profundidad depende de cada situación, dado que todos estos aspectos son cambiantes, es necesario fortalecer el entorno del liderazgo dentro de la organización (y fuera de ella, lo que involucra a proveedores, distribuidores y clientes).

El liderazgo además de buscar profundidad y el alcance, debe concentrarse en aspectos básicos como las personas, el aprendizaje, las competencias, el desempeño, los resultados y el futuro, de ello dependerá su éxito. Además, el liderazgo depende en gran medida del factor humano.

El líder debe conocer al personal con el que trabaja, sus aspiraciones y necesidades, sus limitaciones y desafíos, para ayudarle a identificar sus problemas y las posibles soluciones. Debe conocer las actitudes del equipo de trabajo, sus valores y normas personales de comportamiento. Es más, el liderazgo se basa en el compromiso de apoyar y ayudar a las personas a llegar a metas que nunca ha alcanzado. Para lograr el éxito es indispensable que exista conocimiento mutuo, así como el líder debe conocer bien al empleado, éste también debe conocer bien a su líder.

#### **3.6.1.4 Abordaje del Conflicto**

##### **Conflicto**

La vida cotidiana es una eterna sucesión de conflictos. En sus interacciones, las personas, los grupos y las organizaciones casi siempre están involucrados en alguna discusión. Las personas deben ser congruentes y lógicas para lograr una relación de bienestar y armonía. Como la organización depende de la colaboración



de personas que trabajan en conjunto, esta congruencia es fundamental para lograr el éxito. Los individuos nunca tienen objetivos ni intereses idénticos.

Estas diferencias siempre producen alguna especie de conflicto, una condición que es inherente a la vida individual y a la naturaleza humana, y representa el lado opuesto de la cooperación. Para Chiavenato (2009) “la palabra conflicto está ligada a discordia, divergencia, disonancia, controversia o antagonismo.” (p. 390), para que haya conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto se presenta cuando existen objetivos comunes y una de las partes, sea un individuo o un grupo, trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra parte.

La interferencia puede ser activa (una acción para interponer obstáculos) o pasiva (omisión). El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; según Chiavenato (2009) “consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos. El conflicto se puede presentar en relaciones entre dos o más personas o grupos.” (p. 390). Por lo general el conflicto implica el uso de poder en disputas que involucran intereses opuestos y es un proceso que tarda tiempo en desarrollarse y no un hecho que ocurre en un momento y después desaparece. No obstante, este fenómeno se debe manejar adecuadamente cuando empieza a obstruir el avance de la organización o cuando amenaza su eficacia y desempeño; de lo contrario, perjudicará su rendimiento.

Para Bateman (2009) “los equipos inevitablemente enfrentan conflictos y deben decidir cómo manejarlos. El objetivo debería ser que los conflictos se vuelvan productivos, es decir, lograr que quienes estén involucrados crean que se han visto beneficiados y no perjudicados por el conflicto.” (p. 523), esto con el fin de generar conocimiento y fortalecer los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización.

## **Niveles de gravedad del conflicto**

Cada conflicto es único, tiene características especiales y, de acuerdo con su gravedad, Chiavenato (2009) los clasifica en alguno de estos tres niveles:

1. Conflicto percibido: se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Se trata del llamado conflicto latente: las partes piensan que existe en potencia.

2. Conflicto experimentado: ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata conflicto que es disimulado y no se manifiesta abiertamente.

3. Conflicto manifiesto: se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. Se trata del conflicto que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas.

## **Condiciones que anteceden a los conflictos**

En las organizaciones se presentan ciertas condiciones que suelen generar conflictos, se trata de los antecedentes, que son inherentes a la naturaleza de las organizaciones y que tienden a crear entre grupos e individuos percepciones que llevan al conflicto. La mayoría de las técnicas de administración de conflictos se basa en desarticular esas condiciones antecedentes para evitar que surja una disputa. Las consecuencias de un conflicto pueden ser positivas o negativas, y éstas a su vez realimentan o inhiben percepciones que pueden desencadenar otro conflicto. Existen tres condiciones que anteceden a los conflictos:

1. La diferenciación: como resultado del crecimiento de la organización, cada grupo se especializa constantemente en alcanzar su propia eficiencia.

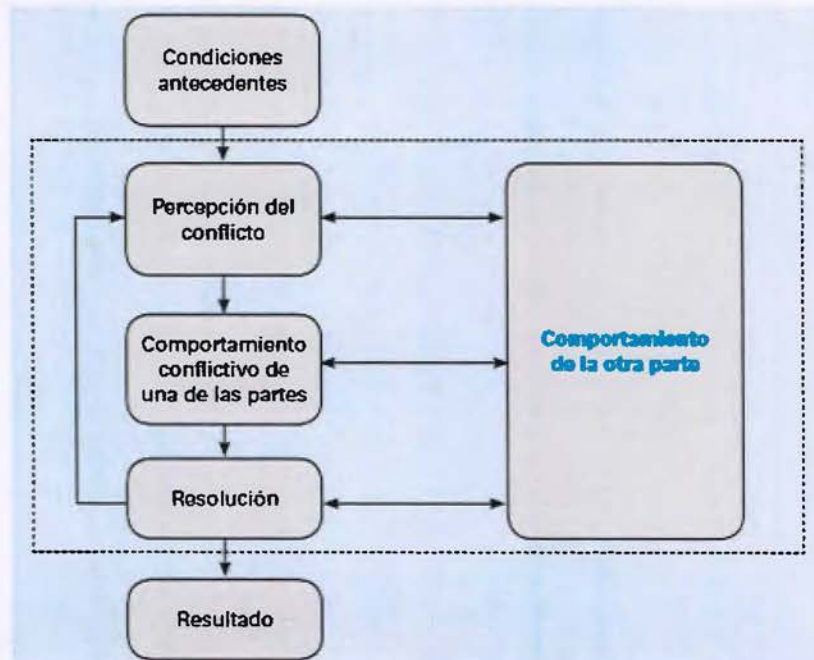
2. Recursos limitados y compartidos: la cantidad fija de recursos, como el capital, el presupuesto, los sueldos, los créditos, el espacio, las máquinas y el equipo, debe repartirse entre los grupos de la organización.

3. Interdependencia de actividades: las personas y los grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea a menos que otro haga la suya.

### El proceso del conflicto

El desarrollo del conflicto sigue un proceso dinámico, en el cual las partes se influyen entre sí, los antecedentes crean condiciones que incrementan la probabilidad de que ocurran conflictos. Una de las partes piensa que existe una situación potencial de conflicto y puede empezar a desarrollar sentimientos de resentimiento hacia la otra parte, y muestra un comportamiento conflictivo.

La acción de una de las partes produce una reacción de la otra, esta reacción puede intensificar el conflicto o dar lugar a alguna forma de resolución.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 15.** Las etapas del conflicto

La figura 15 ilustra una de las fases del conflicto, en la cual las partes interactúan conflictivamente. El comportamiento conflictivo puede producir una reacción normal y saludable compuesta por tres fases:

1. Espera, que se deriva del propio bloqueo y es la esencia del conflicto. La espera puede ser momentánea, mientras se encuentra alguna alternativa de acción, o puede prolongarse mientras se encuentra la solución.

2. Tensión y ansiedad, provocadas por la demora y la posibilidad de que se produzca frustración.

3. Resolución. Significa llegar a la solución del conflicto y al consecuente alivio de la tensión.

Los conflictos se pueden resolver por medio de los siguientes procesos:

- Fuga o evasión: es una manera de huir de los problemas que genera la divergencia de intereses entre personas y grupos.

- El impasse: se trata de una situación en la cual el conflicto genera un bloqueo o parálisis, es un estado en el que nadie llega a nada, como en un callejón sin salida.

- Ganar-perder: se trata de una situación de victoria/derrota resultado de una confrontación directa entre las partes: una gana y la otra pierde; en la medida en que el vencedor obtiene algo, el perdedor sufre un perjuicio.

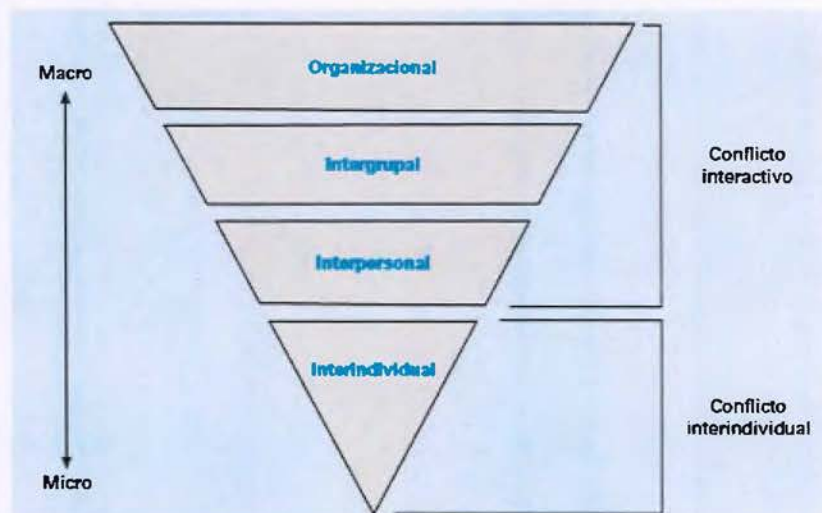
- Conciliación: se presenta cuando las partes negocian para evitar el choque frontal, por medio de un acuerdo o compromiso en el cual la victoria y la derrota son parciales y cada parte acepta ganancias, pero también pérdidas. Es el resultado más común en la resolución de conflictos.

Para Chiavenato (2009) “la conciliación consiste en negociaciones, transacciones y ajustes, y casi siempre conduce a nuevos conflictos y su finalidad es atenuar las pérdidas y reducir los riesgos de un choque violento.” (p. 393). La conciliación también puede dar lugar a otros dos tipos de resolución: ganar-ganar y perder-perder; en la resolución tipo ganar-ganar, las partes tienen éxito en la conciliación y encuentran soluciones que permiten a ambas alcanzar sus objetivos, todos los involucrados ganan algo, aun cuando no sea una victoria total,

sino parcial. En la resolución tipo perder-perder, las partes se desisten de algunos de sus objetivos en aras de llegar a algún acuerdo, ninguna de las dos partes logra todo lo que deseaba, sino que ambas pierden un poco para no arriesgarse a perder mucho. Ambas pierden, pero es una derrota parcial.

- **Integración:** es una resolución en la cual todas las partes involucradas buscan un punto donde ninguna deba sacrificar sus intereses. La integración exige ir mucho más allá de una situación conflictiva y analizar detenidamente los intereses subyacentes. Por lo general, exige que las partes se involucren en aspectos que trascienden lo convencional o lo evidente. Se basa en el análisis de opciones y requiere creatividad, visión global y una amplia perspectiva de la situación.

#### Niveles de magnitud del conflicto



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 16.** Los niveles de conflicto en el comportamiento organizacional

El conflicto puede estar generalizado en una organización, pero también puede estar limitado a un área. Así, existen varios niveles de conflicto, como muestra la figura 16.

### **Conflicto intergrupual**

Chiavenato (2009) lo define como “el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas.” (p. 394), el conflicto se produce cuando grupos opuestos chocan directamente, es como una competencia, pero mucho más grave; implica rivalidad entre grupos que persiguen un objetivo común, mientras el conflicto supone interferir directamente para evitar que otros consigan sus metas.

### **Conflicto interpersonal**

Para Chiavenato (2009) “es el conflicto que se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos. Generalmente involucra emociones.” (p. 395), cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumentan gradualmente la magnitud del conflicto.

### **Conflicto individual**

Según Chiavenato (2009) “es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos.” (p. 395), por ejemplo ocurre cuando una persona quiere trabajar en una empresa porque ello le dará prestigio y dinero, pero al mismo tiempo no quiere hacerlo porque no le gustan sus dirigentes.

### **Efectos del conflicto**

Todo conflicto puede producir en la organización consecuencias positivas y negativas, constructivas y destructivas. Los siguientes son algunos efectos beneficiosos:



1. Aumento de la cohesión del grupo, el conflicto estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y aumenta su cohesión.

2. Innovación ya que el conflicto despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo. Esta energía estimula el interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras.

3. Cambio, el conflicto es una manera de llamar la atención en los problemas y sirve para evitar complicaciones más graves porque actúa como mecanismo de corrección.

4. Cambios en las relaciones entre grupos en conflicto, puede llevar a los grupos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos.

Algunas consecuencias negativas y destructivas son las siguientes:

1. Frustración: cuando los individuos y los grupos consideran que sus esfuerzos son bloqueados desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión. Esto perjudica el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas.

2. Pérdida de energía: gran parte de la energía que crea el conflicto se dirige y desgasta en él mismo, en lugar de canalizarla a un trabajo productivo, pues ganar el conflicto se vuelve más importante que el propio trabajo.

3. Disminución de la comunicación entre las partes implicadas en el conflicto, lo que disminuye la eficiencia de las actividades de la organización como un todo.

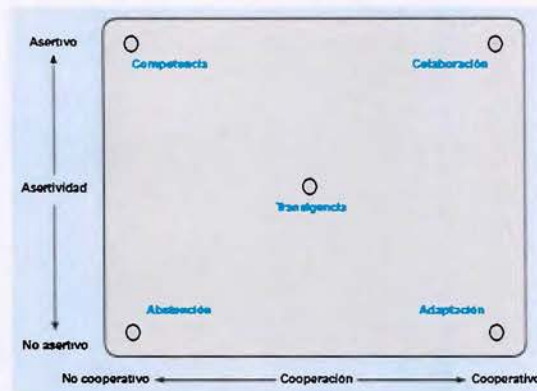
4. Confrontación: la cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la organización y que ejercen una influencia negativa en las relaciones entre personas y grupos.

La clave es encontrar la manera de manejar el conflicto de modo que éste aumente sus efectos positivos y constructivos para la organización y reduzca al mínimo posible los negativos y destructivos, esta tarea generalmente corresponde a la administración de la organización.



## Estilos de manejo de conflictos

Los equipos, al igual que las personas, tienden a desarrollar estilos específicos para manejar los conflictos dentro de una escala que va del deseo de satisfacer los propios intereses hasta el deseo de satisfacer los de la parte contraria. La administración de conflictos implica manejar divergencias.



Nota: Solano (2017), tomado de Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional.

**Figura 17.** Los cinco estilos de la administración de conflictos

El modelo que muestra la figura 17 ilustra cinco estilos para administrar los conflictos por medio de dos dimensiones: la asertividad o búsqueda de satisfacer los propios intereses, y la cooperación o búsqueda de satisfacer los intereses de la otra parte.

Los cinco estilos de administración de conflictos son:

1. Estilo competitivo: refleja asertividad para imponer los intereses propios y se utiliza cuando se requiere una acción decidida para aplicar rápidamente medidas importantes o impopulares, para lo cual la urgencia es indispensable. El objetivo es ganar e imponer.

2. Estilo abstencionista: refleja una postura indiferente y no cooperativa. Es apropiado cuando un asunto es trivial, no existe posibilidad de ganar, se requiere ganar tiempo para obtener más información, o cuando un enfrentamiento puede ser muy costoso. La clave es no exponerse.

3. Estilo transigente: refleja un poco de asertividad y de cooperación. Es un estilo adecuado cuando los objetivos de las dos partes son igual de importantes, cuando ambas tienen el mismo poder y quieren conciliar diferencias o acordar una solución provisional sin presiones de tiempo. La clave es tener habilidad y astucia.

4. Estilo acomodaticio: implica un alto grado de cooperación y funciona mejor cuando las personas saben lo que está mal, cuando un asunto es más importante que otros para ambas partes, cuando se pretende obtener ventajas sociales para utilizar en otras situaciones o cuando mantener la armonía es lo más importante. La clave es sobrellevar la situación.

5. Estilo colaborador: requiere de un alto grado de asertividad y cooperación. Permite que ambas partes se beneficien mediante una buena dosis de negociación e intercambio. El estilo colaborador es importante cuando los intereses de ambas partes son importantes, cuando sus puntos de vista se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso de ambas requiere consenso. La clave es que las dos partes ganen y se comprometan con la solución.

### **Técnicas para la resolución de conflictos**

Existen tres enfoques para la resolución de conflictos en las organizaciones:

1. Enfoque estructural: se basa en el hecho de que el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones antecedentes, a saber: la diferenciación, los recursos limitados y escasos, y la interdependencia. Si fuera posible modificar estos elementos, las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar. Así, el objetivo es modificar una condición que predispone al conflicto. Este enfoque estructural procura reducir al mínimo las diferencias entre grupos al identificar objetivos que éstos puedan compartir.

Si el administrador consigue que los grupos adquieran conciencia de que tienen intereses en común, éstos dejarán de percibir que sus metas son incompatibles. La amenaza externa y el enemigo común son soluciones que se utilizan con

frecuencia para encontrar objetivos compartidos. Otro mecanismo estructural es la utilización de sistemas formales de recompensa. La organización crea un objetivo común cuando utiliza un sistema de recompensas para incentivar el desempeño conjunto de dos o más grupos.

Cuando el monto de los recursos a repartir no es fijo, un grupo puede obtener más fondos sin provocar que el otro los pierda. Este sistema es más ventajoso para todos los grupos y les facilita cooperar entre sí para lograr un buen desempeño. El enfoque estructural también trata de reacomodar a los individuos para reducir las diferencias entre grupos. De esta forma, los grupos en conflicto se integran en una unidad mayor.

2. Enfoque en el proceso: trata de modificar el proceso para reducir los conflictos mediante una intervención en la fase del conflicto. Este enfoque puede ser aplicado por una de las partes en conflicto, personas externas o un tercero, como un consultor, un gerente o algún directivo de la organización. El enfoque en el proceso utiliza procedimientos de negociación e intercambio para manejar las discrepancias entre las partes en conflicto.

Se aplica de tres maneras:

a) Desactivar o atenuar el conflicto: ocurre cuando una parte reacciona con una actitud cooperativa y no agresiva al comportamiento conflictivo de la otra, lo que alienta conductas menos hostiles o diluye el conflicto.

b) Reunión de confrontación entre las partes: ocurre cuando el punto de desactivación ha sido superado y las partes se preparan para una confrontación abierta. La intervención en el proceso puede hacerse con una reunión de confrontación entre las partes en conflicto para exteriorizar emociones, identificar y discutir áreas de conflicto y encontrar soluciones tipo ganar-ganar en lugar de alternativas beligerantes.

c) Colaboración: se usa una vez que han pasado la etapa de desactivación y la reunión de confrontación. En la colaboración, las partes trabajan juntas para resolver problemas, identificar soluciones de tipo ganar-ganar o soluciones integradoras capaces de conjuntar los objetivos de las dos partes.

3. Enfoque mixto: trata de administrar tanto los aspectos estructurales como el proceso del conflicto, la solución incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre la fase de conflicto. Existen dos maneras de aplicar el enfoque mixto:

a) Influir en el proceso del conflicto por medios estructurales, como la adopción de reglas para resolver diferencias, una vez que se determinan los procedimientos y los límites para manejar el conflicto, éste puede ser controlado y ello permite a las partes resolver el problema.

b) Crear terceras partes en la organización, que estén disponibles en cualquier momento para encontrar soluciones tipo ganar-ganar ante los conflictos, una parte se puede comunicar con la otra por medio de terceros, que son personas formalmente responsables de la comunicación entre los bandos en una disputa. Esta labor de vinculación puede ser realizada por personal especializado o por equipos de trabajo intergrupales. Son elementos integradores cuya tarea consiste en coordinar los esfuerzos de los grupos en conflicto y encauzarlos hacia los objetivos globales de la organización.

A diferencia del asesor de procesos o de un tercero, cuya labor es de carácter transitorio, los integradores son parte permanente de la organización. El administrador puede asumir el papel de integrador cada vez que surja la necesidad de intervenir en condiciones estructurales como la dinámica del conflicto.

La reacción de las partes ante el conflicto y la forma de resolverlo influyen en las percepciones, los sentimientos y los comportamientos posteriores, así como en la calidad de la comunicación entre los grupos. Un conflicto mal resuelto puede provocar problemas de mayor intensidad y sin causa aparente. Por tal motivo, el conflicto debe ser administrado cuidadosamente, de modo que sus consecuencias positivas sean destacadas y produzca la convergencia y la consonancia necesarias para el desempeño de la organización.

### 3.6.2 Desarrollo Organizacional

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional (DO). Según Chiavenato (2009) el DO “es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.” (p. 435), las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que las hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación.

No obstante, cualquier modificación significativa dentro de las organizaciones casi siempre genera grandes problemas administrativos y humanos. Para reducir estas complicaciones al mínimo posible se utiliza una serie de tecnologías basadas en la psicología aplicada en la administración.

A estas tecnologías de cambio se les conoce como DO. El DO es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El DO hace ahínco en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización en la que laboran. Para Chiavenato (2009) el DO puede definirse como:

Un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional (hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupar), con ayuda de un consultor-mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción. (p. 436).

Esta definición incluye varios aspectos importantes:

- Procesos de solución de conflictos.
- Procesos de renovación.

- Administración participativa.
- Construcción y capacitación de equipos para la toma de decisiones.
- Procesos de investigación-acción.

### **Técnicas de desarrollo organizacional (DO)**

Los agentes de cambio utilizan varios métodos de DO para reunir datos, hacer el diagnóstico de la organización y planear la acción de intervención. En general, estas técnicas y enfoques se utilizan en conjunto. Los principales son:

1. Entrenamiento de la sensibilidad: es un método de cambio del comportamiento por medio de la interacción no estructurada de un grupo. También se le conoce como entrenamiento de laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (grupos de entrenamiento). Es una técnica que reúne a las personas en un ambiente libre y abierto para hablar de sí mismas y de sus procesos de interacción, con el propósito de que adquieran conciencia de su propio comportamiento y de cómo lo perciben otros, a fin de reforzar su sensibilidad al respecto. Con ayuda de un mediador o consultor, el grupo se concentra en los procesos que llevan a las personas a aprender con base en la observación y la participación.

Las órdenes, los mandos y las instrucciones están prohibidos. El mediador fomenta la libre expresión de ideas, actitudes y convicciones para mejorar la capacidad de escuchar y comprender a las personas, tolerar las diferencias individuales y desarrollar la habilidad de resolver conflictos y antagonismos.

2. Asesoría del proceso: es un método de cambio del comportamiento en el cual un consultor externo ayuda a un cliente (casi siempre una organización o administrador) a comprender los procesos de interacción entre la organización o el gerente y las demás personas.

3. Construcción de equipos: es un método de cambio del comportamiento destinado a crear y motivar a equipos, así como a mejorar su desempeño, para lo

cual aumenta la confianza y la apertura entre los participantes. Implica definir objetivos de equipo, fortalecer las relaciones interpersonales entre los participantes, analizar las funciones y la responsabilidad de cada uno, así como de los procesos internos del equipo.

4. Reuniones de confrontación: es un método de modificación del comportamiento en el cual un asesor interno o externo (mediador o tercero) trabaja con dos grupos en conflicto para reducir las barreras entre ellos y mejorar las relaciones intergrupales.

### **La necesidad de innovación**

Innovación significa novedad, el economista vienés Joseph Schumpeter (citado por Chiavenato, 2009) define innovación como “combinaciones de nuevas cosas y mercados. La innovación es el proceso de crear algo que tenga un valor significativo para una persona, grupo, organización, industria o sociedad.” (p. 438), es la aplicación de la creatividad, que consiste en usar las ideas apropiadas para producir algo que mejore la actividad humana.

Es el primer paso de la innovación, aunque diferentes, los conceptos de creatividad e innovación suelen usarse indistintamente cuando se habla de la renovación de las organizaciones.

Las organizaciones de alto desempeño relacionan la innovación con la creatividad y la generación de oportunidades y bienes, por ejemplo, la creación de nuevos productos, servicios, procesos, mercados y diseños que generan valor. La innovación incluye el diseño organizacional, el diseño de procesos, la tecnología, las recompensas, la administración del conocimiento, el desempeño humano, el desarrollo de productos y mercados y el avance cultural.

Las organizaciones de alto rendimiento hacen todo lo anterior de manera conjunta e integrada. Ven la innovación como un proceso y como una serie de actividades cuidadosamente desarrolladas y coordinadas para lograr un desempeño más eficiente y mejores resultados. Además de incrementar las



ganancias financieras y la competitividad, la innovación mejora la posición estratégica de la organización y ofrece las siguientes ventajas:

1. La innovación es el camino para un mejor desempeño, una de las técnicas para reinventar la organización y su entorno.
2. La innovación es emocionante y facilita atraer y retener a los mejores talentos.
3. La innovación estimula el aprendizaje y la transferencia de conocimiento, elementos esenciales para el cambio estratégico. Las organizaciones innovadoras siempre dialogan y están determinadas en descubrir y compartir nuevas ideas e información. Tienen una marcada tendencia a probar y aprender.
4. Las organizaciones innovadoras cuentan con personas que tienen voluntad de crecer, desarrollarse y diversificarse profesionalmente
5. Las organizaciones innovadoras muestran altos niveles de integración multicultural, funcional, cruzada y operativa. Sus integrantes tienen un elevado grado de colaboración dentro y fuera de las fronteras y la estructura organizacional.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Presentación**

En toda investigación que se realiza, se debe seguir un proceso metodológico que guíe el proceso del estudio. Por esta razón, en este apartado se presenta la metodología empleada a lo largo del proceso de análisis de los factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional. El capítulo comprende el tipo y enfoque de investigación, los sujetos participantes del estudio, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados para la recolección de la información, así como, su respectiva validación y la operacionalización de los objetivos de la presente investigación.

#### **4.2 Enfoque y tipo de investigación**

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “utiliza la recolección de datos para probatorios con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (p. 4), el cual se utiliza para conocer de manera detallada el tema de estudio el cual está relacionado factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional

La investigación cuantitativa permite recolectar información útil en el proceso de investigación al momento del análisis de los resultados, con el fin de describir y valorar los datos recolectados en el proceso de estudio.

Además, se utiliza una investigación de tipo descriptivo la cual complementa la información suministrada por los sujetos de estudio, para Hernández y otros (2014) los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un

grupo o población (p. 92). Partiendo de lo anterior, los estudios descriptivos permiten ampliar o complementar la información obtenida del personal docente y administrativo de la escuela Manuel Ortuño Boutin, en relación a la motivación, liderazgo, comunicación, el conflicto y su resolución dentro del clima organizacional. Por lo tanto, se da una mejor descripción de fenómenos, situaciones, contextos y sucesos que se manifiestan dentro de la organización educativa en estudio.

#### **4.3 Sujetos participantes**

Los sujetos que forman parte del estudio son el administrador del centro educativo Manuel Ortuño Boutin y la totalidad del personal docente y administrativo, el cual consta de 71 personas actualmente. Se selecciona a estas personas ya que por sus características son idóneas para recopilar la información relacionada con los factores del clima organizacional de la escuela en estudio. Se considera de suma importancia trabajar con la población total de la institución, indiferentemente del cargo que desempeñen o las funciones que cumplan dentro de la misma.

#### **4.4 Fuentes de información**

Las fuentes utilizadas en el presente trabajo de investigación como primarias, son todas aquellas de las cuales se obtiene la información en forma directa. Estas fuentes son todos los miembros del personal docente y administrativo de la escuela Manuel Ortuño Boutin.

Como fuentes de información secundarias se utilizan: circulares y documentos generados desde la administración relacionados con el tema de investigación, referencias bibliográficas sobre factores relacionados al clima organizacional y documentación oficial emitida por el Ministerio de Educación Pública.

#### **4.5 Técnicas para recopilar la información**

En cuanto a las técnicas utilizadas en la investigación de la organización en estudio se encuentran la aplicación de una entrevista semi-estructurada al director del centro educativo Manuel Ortuño Boutin, que pretende obtener el punto de vista desde la gestión de los diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la institución en estudio.

Además, se aplica un cuestionario con preguntas cerradas (fáciles de cuantificar y analizar) y abiertas (amplían opiniones o puntos de vista sobre el tema en estudio) con base a la motivación, comunicación, liderazgo, conflictos y su resolución, en el clima organizacional, dicho cuestionario es aplicado a todos los miembros del personal docente y administrativo de la escuela Manuel Ortuño Boutin.

#### **4.6 Operacionalización de objetivos**

Dentro de la investigación se encuentran los objetivos generales que dan el sustento del estudio. La operacionalización de cada una de las categorías de análisis es de gran importancia para comprender a profundidad la investigación y sus propósitos. Dicha operacionalización contempla aspectos como la categoría de análisis, definición conceptual y operacional, indicadores e instrumentalización. A continuación se encuentra cada una de las operacionalizaciones.

**Tabla 2**

Estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.

Objetivo general	Analizar factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional.
Objetivo específico	Describir las estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.
Categoría de análisis	Estrategias de motivación institucional Incidencia de la motivación en el desarrollo organizacional.
Definición conceptual	<p><b>Gestión</b></p> <p>Según Chiavenato (2002) define la gestión como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz." (p. 7)</p> <p>Según Martínez (2012) define gestión como "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea." (p. 17).</p> <p>Para Arroyo (2009) la gestión es "el conjunto de fases sucesivas definidas (procesos) por el director, para crear y formar las estrategias (concebir), dirigidas a prevenir y organizar (preparar), el conjunto de conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades que individual y colectivamente posee su personal (potencial), para hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior (desarrollar) y darles la fuerza necesaria (fortalecer) para alcanzar su razón de ser (misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (visión)." (p. 5).</p> <p><b>Motivación</b></p> <p>Para Chiavenato (2009) la motivación "consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales. La motivación depende básicamente de la dirección (objetivos), la fuerza y la intensidad del comportamiento (esfuerzo) y de la duración y la persistencia (necesidad)." (p. 266).</p> <p>Según Edwin Locke, citado por Chiavenato (2009) "la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo". (p. 251).</p> <p><b>Estrategias de motivación</b></p> <p>Según Chiavenato (2009) estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación</p> <p>Según Chiavenato (2009) para Herzberg, la motivación de las personas en el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:</p>

	<p>1. Los factores higiénicos, que son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, entre otros. A nivel general son el contexto de trabajo donde se desenvuelve cada individuo.</p> <p>2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. (p. 244)</p> <p><b>Desarrollo organizacional</b></p> <p>Según Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional "es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas." (p. 435)</p> <p>Para Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional puede definirse como "un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional (hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala), con ayuda de un consultor-mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción." (p. 436).</p>
Definición operacional	<p>Para efectos del estudio las estrategias que emplea la gestión para motivar al personal del centro educativo se comprenderán como los diferentes métodos o destrezas que se utilicen desde la gestión para incentivar el desempeño de los miembros del personal para alcanzar tanto los objetivos individuales como institucionales, mejorando la eficacia y eficiencia de la organización educativa. Las mismas se ubican dentro de los factores higiénicos de motivación como: políticas de la organización, salario, prestaciones, condiciones de trabajo, estilo de supervisión, relaciones interpersonales y seguridad en el trabajo. Además, considerar como oportunidades de crecimiento profesional los factores motivacionales como la realización personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí.</p>
Indicadores	<p>*Estrategias de Motivación.</p> <p>✓ Factores higiénicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce las políticas de la organización.</li> <li>- El Salario es proporcional a sus funciones.</li> <li>- El ministerio da prestaciones sociales.</li> <li>- Condiciones de trabajo.</li> <li>- Las relaciones interpersonales son adecuadas.</li> <li>- Su nombramiento le brinda seguridad en el trabajo.</li> </ul> <p>*Oportunidades de crecimiento profesional</p> <p>✓ Factores motivacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización personal al desarrollar las funciones de su puesto.</li> <li>- Reconocimiento verbal o escrito por sus superiores.</li> </ul>

	- Responsabilidad como estrategia de ascenso o asumir puestos de confianza.
Instrumentalización	Cuestionario dirigido a personal docente y administrativo de la Escuela Manuel Ortuño Boutin, parte 2 estrategias de motivación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional, preguntas de la 1 a la 9.  Entrevista aplicada a administrador de la educación de la Escuela Manuel Ortuño Boutin, preguntas de la 1 a la 4.

**Nota:** Solano (2017), sustentada en Arroyo (2009), Chiavenato (2002), Chiavenato (2009) y Martínez (2012).



**Tabla 3**

Procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.

Objetivo general	Analizar factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional.
Objetivo específico	Describir los procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.
Categoría de análisis	Procesos de comunicación institucional Incidencia de los procesos de comunicación en el desarrollo organizacional.
Definición conceptual	<p><b>Gestión</b></p> <p>Según Chiavenato (2002) define la gestión como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz." (p. 7)</p> <p>Según Martínez (2012) define gestión como "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea." (p. 17).</p> <p>Para Arroyo (2009) la gestión es "el conjunto de fases sucesivas definidas (procesos) por el director, para crear y formar las estrategias (concebir), dirigidas a prevenir y organizar (preparar), el conjunto de conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades que individual y colectivamente posee su personal (potencial), para hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior (desarrollar) y darles la fuerza necesaria (fortalecer) para alcanzar su razón de ser (misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (visión)." (p. 5).</p> <p><b>Comunicación</b></p> <p>Para Bateman (2009) la comunicación es "la transmisión de información y del significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos." (p. 536).</p> <p>Chiavenato (2009) menciona que la comunicación "es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información." (p. 308).</p> <p><b>Procesos de la comunicación</b></p> <p>Chiavenato (2009) menciona que existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales.</p> <p>Las comunicaciones descendentes son los mensajes enviados de la administración a los empleados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores</p>

	<p>por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos.</p> <p>Las comunicaciones ascendentes son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de una jerarquía organizacional.</p> <p>Las comunicaciones horizontales son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las diferentes unidades o equipos de trabajo de una organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Solución de problemas intradepartamentales.</li> <li>b) Coordinación interdepartamental.</li> <li>c) Asesoría del staff para los departamentos de línea. (p. 321)</li> </ul> <p>Para Chiavenato (2009), se pueden distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barreras personales: son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos.</li> <li>2. Barreras físicas: son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, entre otros.</li> </ol> <p><b>Desarrollo organizacional</b></p> <p>Según Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional "es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas." (p. 435)</p> <p>Para Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional puede definirse como "un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional (hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala), con ayuda de un consultor-mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción." (p. 436).</p>
Definición operacional	<p>Para efectos del estudio los procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal del centro educativo se comprenderá como los procesos internos que implemente la gestión para la transmisión (oral o escrita) de la información entre los miembros del personal docente y administrativo del centro educativo, de manera que se evidencien los canales formales e informales de la comunicación donde desde la gestión se faciliten conversaciones, reuniones, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos; así como tomar en cuenta que dentro de estos procesos se presentan barreras que pueden interferir en la comunicación, tanto personales (los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos) como físicas.</p>

Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procesos de la comunicación:</li> <li>*Canales formales de comunicación:</li> <li>✓ <b>Comunicación descendente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve conversaciones.</li> <li>- Realiza reuniones de personal periódicamente.</li> <li>- Envía correos electrónicos.</li> <li>- Realiza llamadas telefónicas a los miembros del personal.</li> <li>- Envía memorandos cuando se incurre en una falta.</li> <li>- Convoca a seminarios y capacitaciones.</li> <li>- Envía cartas, circulares u oficios.</li> <li>- Remite manuales de políticas y procedimientos institucionales.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Comunicación ascendente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El docente envían solicitudes orales y escritas al jefe inmediato.</li> <li>- El profesor emiten respuesta a comunicaciones enviadas por el jefe inmediato.</li> <li>- Existe el espacio para reuniones entre docente y jefatura.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Comunicación horizontal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe coordinación de actividades y funciones entre docentes de nivel (paralelo),</li> <li>- Se da la coordinación de actividades y procesos académicos o extracurriculares entre docentes.</li> <li>- Se envían mensajes orales o escritos entre colegas o compañeros.</li> </ul> </li> <li>✓ Canales informales de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Caminar por la institución.</li> <li>-Cadena de rumores.</li> </ul> </li> <li>✓ Barreras de la comunicación:</li> <li>✓ Barreras personales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se presentan hábitos deficientes para escuchar.</li> </ul> </li> <li>✓ Barreras físicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acontecimiento que distraigan la atención.</li> <li>- Limitaciones de infraestructura.</li> </ul> </li> </ul>
Instrumentalización	<p>Cuestionario dirigido a personal docente y administrativo de la Escuela Manuel Ortuño Boutin, parte 3 procesos de comunicación institucional y la incidencia de los procesos de comunicación en el desarrollo organizacional, preguntas de la 10 a la 29.</p> <p>Entrevista aplicada a administrador de la educación de la Escuela Manuel Ortuño Boutin, preguntas de la 5 a la 10.</p>

**Nota:** Solano (2017), sustentada en Arroyo (2009), Bateman (2009), Chiavenato (2002), Chiavenato (2009) y Martínez (2012).

**Tabla 4**

Estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional.

Objetivo general	Analizar factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional.
Objetivo específico	Identificar el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional.
Categoría de análisis	Estilo de liderazgo institucional. Incidencia del estilo de liderazgo en el desarrollo organizacional.
Definición conceptual	<p><b>Liderazgo</b></p> <p>Según Chiavenato (2009) "el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes." (p. 336).</p> <p>Para Bateman (2009) "un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos. Cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia. Y mientras más exitosa sea la forma de alcanzar metas valiosas, más evidente se hará el liderazgo." (p. 434).</p> <p><b>Estilos de liderazgo</b></p> <p>Según Kurt (1930), citado por Chiavenato (2009) se identificaron tres estilos de liderazgo:</p> <p>a) El liderazgo autocrático: el líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.</p> <p>b) El liderazgo liberal (laissez-faire): el líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.</p> <p>c) El liderazgo democrático: el líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas. (p. 349)</p> <p><b>Habilidades del líder</b></p> <p>Según Chiavenato (2009) señala que las investigaciones han identificado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo, entre ellas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.</li> <li>2. La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.</li> <li>3. La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.</li> <li>4. La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.</li> <li>5. La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.</li> <li>6. El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.</li> <li>7. La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las</li> </ol>

	<p>circunstancias. (P. 344)</p> <p><b>Desarrollo organizacional</b></p> <p>Según Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional "es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas." (p. 435)</p> <p>Para Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional puede definirse como "un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional (hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala), con ayuda de un consultor-mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción." (p. 436).</p>
Definición operacional	<p>Para efectos del estudio el estilo de liderazgo existente en la organización educativa se entenderá como el conjunto de características que posee el gestor educativo, que le permiten liderar y dirigir los procesos que se desarrollan en el centro educativo a su cargo, dentro de ellas se encuentran la fijación de directrices, la toma de decisiones, fomentar la discusión y la participación del grupo en las decisiones, conducir y orientar al grupo, limitarse a los hechos cuando hace elogios o críticas, motivar para alcanzar objetivos institucionales, refleja confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones, poseer confianza en sí mismo, mostrar habilidades para procesar información, analizar opciones, descubrir oportunidades y conocer la institución que dirige.</p>
Indicadores	<p>✓ Estilo de liderazgo:</p> <p>✓ Liderazgo autocrático:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fija las directrices.</li> <li>- Centraliza el poder y la toma de decisiones.</li> <li>- Informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca.</li> <li>- Expresa los elogios y las críticas al grupo.</li> </ul> <p>✓ Liderazgo liberal (laissez-faire):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su participación mínima.</li> <li>- Su supervisión es muy distante.</li> <li>- Otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales.</li> <li>- No intenta evaluar o regular las acciones del grupo.</li> </ul> <p>✓ Liderazgo democrático:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esboza las directrices</li> <li>- Fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones.</li> <li>- Descentraliza la autoridad.</li> <li>- Conduce y orienta al grupo.</li> <li>- Se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.</li> </ul> <p>✓ Habilidades del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiva para alcanzar objetivos institucionales.</li> <li>- Refleja confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.</li> <li>- Posee confianza en sí mismo.</li> <li>- Analizar opciones y descubre oportunidades.</li> <li>- Conoce la institución que dirige.</li> </ul>
Instrumentalización	<p>Cuestionario dirigido a personal docente y administrativo de la Escuela Manuel Ortuño Boutin, parte 4 estilo de liderazgo y la incidencia del estilo de liderazgo en el desarrollo organizacional, preguntas de la 30 a la 48.</p> <p>Entrevista aplicada a administrador de la educación de la Escuela Manuel Ortuño Boutin,</p>

	preguntas de la 11 a la 14.
--	-----------------------------

**Nota:** Solano (2017), sustentada en Bateman (2009) y Chiavenato (2009).

**Tabla 5**

Acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional.

Objetivo general	Analizar factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional.
Objetivo específico	Identificar las acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional.
Categoría de análisis	Estrategias para el abordaje de conflictos. El conflicto y su incidencia en el desarrollo organizacional.
Definición conceptual	<p><b>Gestión</b></p> <p>Según Chiavenato (2002) define la gestión como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz." (p. 7)</p> <p>Según Martínez (2012) define gestión como "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea." (p. 17).</p> <p>Para Arroyo (2009) la gestión es "el conjunto de fases sucesivas definidas (procesos) por el director, para crear y formar las estrategias (concebir), dirigidas a prevenir y organizar (preparar), el conjunto de conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades que individual y colectivamente posee su personal (potencial), para hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior (desarrollar) y darles la fuerza necesaria (fortalecer) para alcanzar su razón de ser (misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (visión)." (p. 5).</p> <p><b>Conflicto</b></p> <p>Según Chiavenato (2009) "consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos. El conflicto se puede presentar en relaciones entre dos o más personas o grupos." (p. 390).</p> <p>Para Bateman (2009) "los equipos inevitablemente enfrentan conflictos y deben decidir cómo manejarlos. El objetivo debería ser que los conflictos se vuelvan productivos, es decir, lograr que quienes estén involucrados crean que se han visto beneficiados y no perjudicados por el conflicto." (p. 523).</p> <p><b>Estrategias para el abordaje de conflictos.</b></p> <p>Según Chiavenato (2009) existen tres enfoques para el manejo o abordaje de los conflictos:</p>



1. Enfoque estructural: se basa en el hecho de que el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones antecedentes, a saber: la diferenciación, los recursos limitados y escasos, y la interdependencia. Si fuera posible modificar estos elementos, las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar. Así, el objetivo es modificar una condición que predispone al conflicto. Este enfoque estructural procura reducir al mínimo las diferencias entre grupos al identificar objetivos que éstos puedan compartir.

2. Enfoque en el proceso: trata de modificar el proceso para reducir los conflictos mediante una intervención en la fase del conflicto. Este enfoque puede ser aplicado por una de las partes en conflicto, personas externas o un tercero, como un consultor, un gerente o algún directivo de la organización. El enfoque en el proceso utiliza procedimientos de negociación e intercambio para manejar las discrepancias entre las partes en conflicto. Se aplica de tres maneras:

a) Desactivar o atenuar el conflicto: ocurre cuando una parte reacciona con una actitud cooperativa y no agresiva al comportamiento conflictivo de la otra, lo que alienta conductas menos hostiles o diluye el conflicto.

b) Reunión de confrontación entre las partes: ocurre cuando el punto de desactivación ha sido superado y las partes se preparan para una confrontación abierta. La intervención en el proceso puede hacerse con una reunión de confrontación entre las partes en conflicto para exteriorizar emociones, identificar y discutir áreas de conflicto y encontrar soluciones tipo ganar-ganar en lugar de alternativas beligerantes.

c) Colaboración: se usa una vez que han pasado la etapa de desactivación y la reunión de confrontación. En la colaboración, las partes trabajan juntas para resolver problemas, identificar soluciones de tipo ganar-ganar o soluciones integradoras capaces de conjuntar los objetivos de las dos partes.

3. Enfoque mixto: trata de administrar tanto los aspectos estructurales como el proceso del conflicto, la solución incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre la fase de conflicto. Existen dos maneras de aplicar el enfoque mixto:

a) Influir en el proceso del conflicto por medios estructurales, como la adopción de reglas para resolver diferencias, una vez que se determinan los procedimientos y los límites para manejar el conflicto, éste puede ser controlado y ello permite a las partes resolver el problema.

b) Crear terceras partes en la organización, que estén disponibles en cualquier momento para encontrar soluciones tipo ganar-ganar ante los conflictos, una parte se puede comunicar con la otra por medio de terceros, que son personas formalmente responsables de la comunicación entre los bandos en una disputa. Esta labor de vinculación puede ser realizada por personal especializado o por equipos de trabajo intergrupales. Son elementos integradores cuya tarea consiste en coordinar los esfuerzos de los grupos en conflicto y encauzarlos hacia los objetivos globales de la organización. (p. 397)

#### **Desarrollo organizacional**

Según Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional "es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas." (p. 435)

Para Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional puede definirse como "un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en

	colaboración y la administración de la cultura organizacional (hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal), con ayuda de un consultor-mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción.” (p. 436).
Definición operacional	Para efectos del estudio las acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo, se comprenderán como las estrategias de enfoque estructural como la concientización de intereses en común, el encontrar objetivos compartidos entre los miembros de personal y la aplicación de sistemas formales de recompensa que incentiven un mejor desempeño individual y colectivo, promoción de la cooperación entre los docentes y la reubicación de miembros del equipo como medio para reducir diferencias o conflictos laborales; de enfoque en el proceso como atenuar el conflicto, reunión de confrontación entre los involucrados y la colaboración para identificar soluciones; y estrategias de enfoque mixto como la implementación de reglas para resolver diferencias y crear terceras partes o un mediador; estas estrategias, utilizadas desde la gestión permitirán atender y solucionar las diferencias o problemas que se presentan entre los miembros del personal de la organización educativa y que al no ser abordadas, puedan incidir negativamente en el clima organizacional del centro educativo.
Indicadores	<p>*Técnicas para la resolución de conflictos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfoque estructural: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concientizar en intereses en común.</li> <li>- Encontrar objetivos compartidos.</li> <li>- Sistemas formales de recompensa para incentivar el desempeño individual y grupal.</li> <li>- Cooperación entre grupo para un buen desempeño.</li> <li>- Reubicación de personal para reducir diferencias.</li> </ul> </li> <li>✓ Enfoque en el proceso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desactivar o atenuar el conflicto.</li> <li>- Reunión de confrontación entre las partes.</li> <li>- Colaboración para identificar soluciones.</li> </ul> </li> <li>✓ Enfoque mixto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Influir en el proceso del conflicto reglas para resolver diferencias.</li> <li>- Crear terceras partes en la organización.</li> </ul> </li> </ul>
Instrumentalización	<p>Cuestionario dirigido a personal docente y administrativo de la Escuela Manuel Ortuño Boutin, parte 5 Estrategias para el abordaje de conflictos y el conflicto y su incidencia en el desarrollo organizacional, preguntas de la 49 a la 59.</p> <p>Entrevista aplicada a administrador de la educación de la Escuela Manuel Ortuño Boutin, preguntas de la 15 a la 19.</p>

**Nota:** Solano (2017), sustentada en Arroyo (2009), Bateman (2009), Chiavenato (2002), Chiavenato (2009) y Martínez (2012).

#### 4.7 Validación de instrumentos

Para la validación de los instrumentos antes de su aplicación a la población en estudio, éste se prueba o aplica experimental en un director y algunos profesores de otra organización educativa con características similares a los sujetos que forman parte de la investigación. Esto con el fin de corregir errores en el cuestionario que puedan afectar la validez y confiabilidad del cuestionario y entrevista a la hora de aplicarse a los sujetos meta.

Además, se hace la validación por criterio de expertos en los temas relacionados con el clima organizacional.

#### 4.8 Alcances y limitaciones

Dentro de los alcances logrados mediante el desarrollo de la investigación se encuentran:

- a) Identificar acciones que se realizan para motivar al personal en la organización educativa.
- b) Obtener algunas vivencias, experiencias y percepciones de los miembros del personal en relación con el clima organizacional de la institución.
- c) Identificar las opiniones que el personal docente y administrativo posee sobre el tipo de comunicación desarrollado desde la gestión.
- d) Reconocer los procesos de liderazgo desarrollados en la institución.
- e) Identificar las posibles situaciones que inciden en el clima organizacional del centro educativo.
- f) Desarrollar una propuesta que permita el fortalecimiento del clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin.

Dentro de las limitaciones a la hora de efectuar la investigación se encuentran:

- a) Coordinación de los horarios del personal docente para la aplicación del instrumento diseñado.
- b) No todos los miembros del personal están anuentes a brindar la información solicitada en el cuestionario.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **5.1 Presentación**

En el presente capítulo se muestran los principales resultados, producto de la aplicación de los cuestionarios a los docentes y la entrevista al director como participantes en el estudio, cuyo objetivo es analizar factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo del mismo.

A continuación, se procede al análisis de los principales hallazgos para determinar con mayor precisión las diferentes estrategias implementadas en el centro educativo en mención con relación a la gestión de la educación y así, ofrecer insumos para la toma de decisiones en el desarrollo organizacional del centro educativo.

El estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo la cual complementa la información suministrada por los sujetos de estudio por medio de la entrevista al director de la institución y el cuestionario aplicado a los docentes. Este análisis se presenta por categorías de acuerdo con el orden de los objetivos planteados para esta investigación, dichas categorías son las estrategias de motivación institucional, los procesos de comunicación institucional, el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y las estrategias para el abordaje de conflictos y todas ellas vinculadas a su incidencia en el desarrollo organizacional del centro educativo Manuel Ortuño Boutin.

#### **5.2 Caracterización de la población**

La población de la investigación la conformaron 61 miembros del personal docente y administrativo, incluyendo al gestor de la institución. Este grupo está

constituido por 49 mujeres y 12 hombres, de los cuales 15 ostentan el grado de máster, 42 son licenciados y 4 son bachilleres en educación.

La mayoría de docentes que aplicaron el cuestionario imparten I y II ciclos, otros profesionales de materias complementarias, inglés y servicios de apoyo que se brindan en el centro educativo. Además, 54 de los participantes (89%) encuentra en propiedad y 20 de ellos tienen más de quince años de permanecer en la escuela, 15 tienen entre 10 y 15 años; y 15 personas tienen entre 5 y 10 años de laborar en la escuela Manuel Ortuño Boutin.

### **5.2.1 Estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional**

La gestión educativa se enfrenta a retos constantemente, a los cuales se les debe dar seguimiento con el fin de lograr un clima organizacional adecuado entre todos los miembros del equipo de trabajo; por lo tanto, cuando se habla de procesos de motivación desde la gestión, para Chiavenato (2009) la motivación:

Consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales. La motivación depende básicamente de la dirección (objetivos), la fuerza y la intensidad del comportamiento (esfuerzo) y de la duración y la persistencia (necesidad). (p. 266).

Al ser la motivación un medio que permite la dirección de los objetivos y procesos para alcanzar los mismos, se convierte en un tema muy importante para abordar desde la gestión, ya que le permite orientar los planes de trabajo tomando en cuenta habilidades, gustos y fortalezas de las diferentes personas que forman el equipo de trabajo. La motivación es una fuerza interna que impulsa a los individuos a llevar a cabo sus funciones para lograr una meta común, la cual requiere del esfuerzo de todos los implicados en el proceso, incluso el director del centro educativo. Cuando existen estrategias o procesos de motivación para el personal docente desde la gestión, permite que exista un nexo más allá del de

laborar y ser remunerado, se establece un acercamiento aprecio tanto por la función que se realiza como de los procesos para llevarla a cabo y junto a quienes se realiza. Cuando el personal está motivado todas las partes se benefician, los docentes realizan mejor sus funciones y la gestión ve los objetivos propuestos alcanzados.

Además, la motivación será un factor que tiende a incidir directamente en el desarrollo organizacional de las instituciones, según Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional “es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.” (p. 435).

Es por esto que el clima organizacional al ser basado en valores se verá afectado de manera positiva o negativa por los procesos de motivación que reciben los docentes la de institución. La motivación va más allá de unas pocas acciones para obtenerla, la implementación de procesos motivacionales llevan consigo un planeamiento bien estructurado y basado en las necesidades de cada organización y las características de las personas que ahí laboran; cuando se toma en cuenta estas particularidades, es más probable ver la mejoría de una organización, ya que al tomar en cuenta las habilidades y fortalezas de cada persona, permite incorporarla de manera apropiada en el plan de trabajo; y al laborar en un ambiente que conoce y puede destacar por sus habilidades, le generará una motivación interna complementada con la dada desde la organización.

A continuación, se presenta la tabla 6 en donde se resume la información obtenida del cuestionario aplicado a los docentes y relacionado con las estrategias de motivación empleadas desde la gestión del centro educativo Manuel Ortuño Boutin.



Tabla 6

**Estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.**

En relación con las estrategias de motivación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo promueve:	Siempre	Algunas veces	Nunca
Políticas de organización claras	32%	62%	6%
Buenas relaciones con los colegas o compañeros	50%	50%	0%
Realización personal al desarrollar sus funciones	52%	46%	2%
Reconocimientos verbales o escritos	30%	50%	20%
Estrategias de ascenso o asumir puestos de confianza según el reglamento nuevo de recargos del MEP	10%	62%	28%

**Nota:** Solano (2017), sustentada en el cuestionario aplicado al personal docente de la Escuela Manuel Ortuño Boutin

En la tabla 6 se puede observar la percepción del personal docente en relación con las estrategias de motivación institucional que se implementan en la organización, para este estudio se consideran aquellos porcentajes que sean superiores al 51%.

Un indicador con alto porcentaje es el de buenas relaciones con los colegas o compañeros de trabajo, donde el 50% indica que “*siempre*” se establecen buenas relaciones y el 50% señala que “*algunas veces*” se dan de esa forma. Otro indicador con porcentaje elevado es el de realización personal al desarrollar sus funciones, donde el 52% de los participantes indican que “*siempre*” obtienen realización personal al desarrollar sus funciones y un 46% menciona que “*algunas veces*”, lo cual indica que no en todas las oportunidades sienten realización personal a través de su trabajo.

Respecto a los indicadores de esta categoría, resalta entre las respuestas de los participantes que en cuatro de los cinco indicadores se mantienen en la casilla de “*algunas veces*”, lo cual podría indicar que un alto porcentaje de los docentes

no está de acuerdo en que por parte de la gestión exista un manejo claro de políticas, por ejemplo, ya que para este indicador específicamente un 62% de los profesionales externa que *“algunas veces”* las políticas de la organización son claras para ellos.

Sobre las relaciones entre compañeros se da un 50% de afirmación en que *“siempre”* son buenas y el otro 50% en que *“algunas veces”* lo son, lo cual podría reflejar que dentro de la organización se perciben como buenas las relaciones entre colegas a nivel general del centro educativo.

Con respecto a la percepción de los docentes sobre si tienen realización personal al momento de desarrollar sus funciones, el 52% indica que *“siempre”* lo obtiene y un 46% señala que algunas veces lo obtiene; siendo así, un indicador que se percibe positivamente por parte de los miembros del equipo de trabajo.

Dos de los indicadores que se perciben menos positivos por los participantes del estudio son el de reconocimientos verbales o escritos por parte de la gestión para incentivar o motivar al personal docente, ya que un 50% de ellos indica que *“algunas veces”* se da reconocimiento a las labores realizadas de forma sobresaliente o destacada y solo un 30% indica que *“siempre”* se dan estas muestras de reconocimiento; y el otro indicador, es el relacionado a los procesos de ascenso o asignación de recargos para los maestros que ahí laboran, en el cual un 62% de los encuestados señalan que algunas veces se cumple con el reglamento de recargos del Ministerio de Educación Pública y solo un 10% indica que si se cumple con esta normativa por parte de la gestión del centro educativo. Para Chiavenato (2009):

La motivación consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales. La motivación depende básicamente de la dirección (objetivos), la fuerza y la intensidad del comportamiento (esfuerzo) y de la duración y la persistencia (necesidad). (p. 266).

Desde este punto de vista y asociado a los indicadores antes mencionados, es primordial que el personal de la institución se encuentre motivado por parte de la gestión; y una de las pautas que se puede implementar para motivar a los miembros del equipo, es el uso de reconocimientos verbales o escritos en su desempeño profesional. Un personal motivado, desarrolla mejor las funciones que se le asignan y al lograr los objetivos individuales, logrará la organización un mejor alcance de sus metas institucionales.

Dentro del instrumento y enfocado en los procesos de motivación, se incluyó una pregunta abierta, donde cada docente participante expresó si la aplicación de estas estrategias por parte de la gestión tenía una incidencia positiva o negativa dentro de la organización educativa, a lo cual los criterios estuvieron bastante divididos. A continuación se transcriben algunas de las respuestas más sobresalientes al indicador:

Participante 3: *“Negativamente ya que falta una buena administración, que refuerce estas áreas”.*

Participante 6: *“Inciden negativamente en desarrollo organizacional de la escuela, no existe motivación”.*

Participante 17: *“Positivamente por que generan un clima de buen ambiente laboral, las insatisfacciones provienen del sistema educativo como un todo y no alcanzan las políticas de una institución para contrarrestar las incoherencias entre el discurso, los objetivos y los fines de la educación con una realidad que se desvincula en la praxis”.*

Participante 22: *“Negativamente, hay exceso de trabajo y poco reconocimiento”.*

Participante 37: *“Se necesita un ambiente laboral sano para alcanzar un desarrollo institucional óptimo. Desgraciadamente, la falta de cooperación y compañerismo hace del trabajo una competencia y cada quién por su lado. Dando mal ejemplo al estudiantado y al resto de la comunidad educativa. El chisme, la murmuración y la falta de ética hacen del centro educativo un lugar donde se dice qué hacer, pero con el ejemplo se predica algo distinto. Por otro lado, la jefatura, entre tanto papeleo y actividades inherentes, deja de lado la motivación al*

*personal. Además, en ocasiones, parecen tener parcialidad con unos compañeros y a otros no. Y por último, he notado que la lucha, la cual no entiendo, se da más entre personas del mismo sé o, ya sea, entre mujeres, o entre hombres. Las relaciones entre hombre-mujer no generan tanto conflicto”.*

*Participante 44: “Sí, claro es un trabajo pesado en el que pasamos la mayor parte de nuestro tiempo. Además, trabajamos con seres humanos pequeños a los cuales tratamos de formar de la mejor manera. La motivación, el reconocimiento y un buen ambiente laboral es una gran ayuda para continuar y seguir dando lo mejor de nosotros”.*

*Participante 45: “Positivamente, claro es un trabajo pesado en el que pasamos la mayor parte de nuestro tiempo. Además trabajamos con seres humanos pequeños a los cuales tratamos de formar de la mejor manera. La motivación, el reconocimiento y un buen ambiente laboral es una gran ayuda para continuar y seguir dando lo mejor de nosotros”.*

*Participante 58: “Pueden afectar de ambas maneras ya que a veces se ve la diferencia entre uno y otros compañeros tanto en el trato como en la forma en que se aprecia el trabajo de uno u otra persona”.*

En las respuestas obtenidas, se percibe que las opiniones están divididas en ambos aspectos, un porcentaje cercano a la mitad de respuestas afirman que la incidencia en el centro educativo analizado es positiva y otro porcentaje similar indica que la incidencia de la motivación que reciben por parte de la gestión es negativa. En cuanto a esta perspectiva de motivación, Chiavenato (2009) menciona que “uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos” (p. 236); partiendo de esta apreciación, se puede considerar que la gestión se enfrenta al gran reto de mantener motivados a los miembros del equipo, éstos al sentirse involucrados o identificados con los objetivos institucionales, podrán crecer profesionalmente y por ende, que la organización educativa también. En las instituciones educativas

el alcance de los objetivos y el éxito puede depender en gran medida en el rendimiento del personal docente y administrativo y el desempeño de una organización depende de la interacción de varios factores estratégicos, tecnológicos y sobre todo del talento humano.

Al tener la entrevista con el gestor educativo, en la segunda pregunta realizada, el manifiesta sobre las estrategias que emplea para la motivación del personal: *“Yo para motivar a los compañeros les hago un reconocimiento verbal en cada reunión de personal, una vez al mes tenemos reunión y entre los puntos de la agenda está; luego, si yo veo que alguno hace su trabajo de manera sobresaliente o recibo comentarios positivos por parte de los padres de familia, lo llamo a mi oficina y converso con él o ella, para hacerle saber que su labor se está reflejando y se lo agradezco porque al final todos somos parte de esta escuela. Pero si alguno incurre en alguna falta, pues toca aplicar llamadas de atención verbales o escritas según sea el caso, es parte de cumplir con mis funciones como jefe”.*

Otra pregunta importante para el gestor en relación con esta categoría de análisis fue *¿Cómo logra reconocer si el personal docente de su escuela se encuentra motivado?*, a lo cual respondió: *“No existe un proceso o técnica específica, la experiencia es la que me ayuda a identificar esto en los maestros. Yo paso en ciertos momentos del año muy ocupado, pero cuando no es así, trato de caminar por los pasillos y visitar aulas, hablo con los niños y los maestros... con ese acercamiento me puedo dar una idea de cuando están motivados. Otra forma es cuando pasan incidentes o se percibe un poco de apatía a la hora de que se les asigna funciones específicas y no muestran gusto o interés por llevarlas a cabo, muchos asocian la motivación a la remuneración económica y se limitan en sus funciones o aportes alegando que no se les paga para esa labor”.*

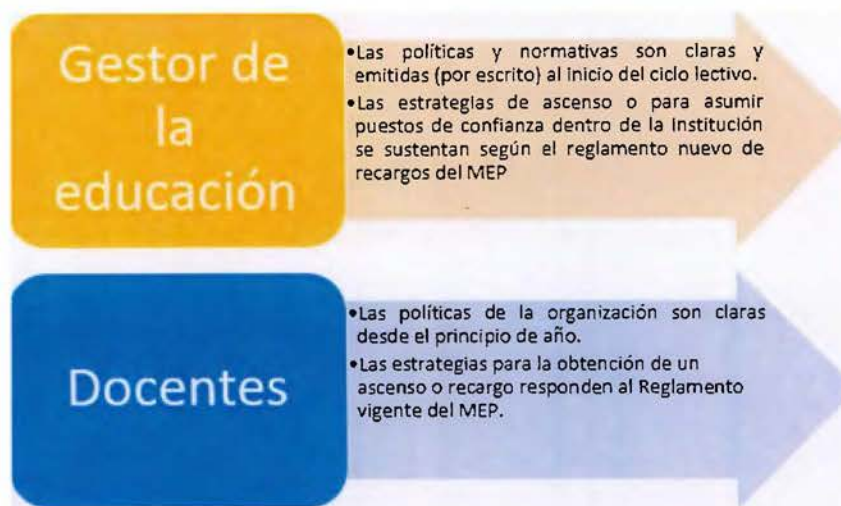
De la información obtenida por los cuestionarios aplicados y en la entrevista con el director de la institución no coincide en la perspectiva sobre la motivación que se da por parte de la gestión y la percibida por los miembros del equipo de trabajo, ya que a nivel general el personal no manifiesta sentirse motivado, que se le

incentive para trabajar o para obtener un recargo de funciones; mientras que el gestor, afirma que si percibe la motivación del personal y emplea estrategias para motivarlos y reconoce cuándo éstos realizan labores sobresalientes.

Chiavenato (2009) menciona como parte de la motivación se encuentran las metas y que estas “pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso)” (p. 238).

Aunque en la entrevista el director señala que prefiere las estrategias de motivación ante las llamadas de atención, en el instrumento algunos docentes señalan que él podría utilizar como forma de motivación el asignarle los recargos a las personas que realizan mejor sus trabajos y que tienen capacidad para llevar a cabo funciones adicionales y no limitarse a ver atestados o asignar recargos por criterio de confianza; cuando el gestor realiza esto, más bien se puede dar una desmotivación en algunos docentes, ya que se puede considerar que a pesar de hacer un excelente trabajo, no se les reconoce o motiva para crecer dentro de la organización educativa.

En la figura 18 se puede apreciar las similitudes encontradas en los instrumentos aplicados a los miembros del personal y la gestión del centro educativo con relación a las estrategias de motivación aplicadas en la organización en estudio.



Nota: Elaboración propia Solano (2017), sustentada en los resultados del cuestionario aplicado a los participantes en el estudio.

**Figura 18: Coincidencias encontradas entre docentes y la gestión con relación a las estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, año 2017.**

Al observar la figura número dieciocho, se evidencia que como aciertos de la gestión en la motivación hacia el personal se encuentran la divulgación de las políticas de la organización; lo cual representa una fortaleza para el centro educativo. Desde la gestión, Martínez (2012) cita que:

La administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (p. 11)

Como parte de la gestión de una institución, siempre está la búsqueda de estrategias que permitan mejorar la calidad de los servicios que se brindan; y esto se logra en parte, a la labor que desarrolla el personal docente. Entonces, al contar con un grupo de profesionales motivados se promueve un logro mayor de los objetivos organizacionales.



Cuando Chiavenato (2009) aborda la teoría de Maslow, menciona que parte de la misma se basa en “que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.” (p. 242). Justamente siendo el indicador de estrategias de ascenso o recargos una de las áreas por fortalecer por parte de la gestión del centro educativo.

La gestión del centro educativo siempre debe promover estrategias que le permitan mejorar los servicios que brinda; para esto, la motivación juega un papel muy importante. Uno de los aspectos relacionados a la motivación lo cita Chiavenato (2009) al decir que “uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos” (p. 236); para la gestión de la educación, el contar con un personal informado y a la vez motivado, incidirá positivamente en el clima organizacional del centro educativo.

Por lo tanto, el encontrar estrategias de motivación por parte de la gestión de la organización del centro educativo Manuel Ortuño Boutin, podría influir positivamente en la calidad de la educación que esta casa de enseñanza brinda; y por ende, en los miembros del personal tanto docente como administrativo y los discentes del centro educativo.

### **5.2.2 Procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional**

En toda organización y en especial en los centros educativos se requiere la implementación de procesos de comunicación, sin ellos sería casi imposible lograr el desarrollo de las actividades cotidianas. Para el logro de una comunicación eficiente y fluida, la gestión se debe encargar de que todos los miembros de su equipo de trabajo estén conectados, integrados e informados. Establecer redes de comunicación entre todos los integrantes de una organización es fundamental para su funcionamiento, esto explica por qué uno de los objetivos más importantes

de la gestión educativa es asegurar y facilitar la comunicación. Cuando no hay comunicación o esta no se da de forma adecuada, las personas pueden permanecer aisladas y no tienen contacto entre sí y en un centro educativo, esto implica que el desempeño de cada docente puede verse afectado en alguna medida.

Para Bateman (2009) la comunicación es “la transmisión de información y del significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos.” (p. 536), por lo tanto la comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad de la gestión en el centro educativo. Es el medio principal por el cual los administradores se encargan de las responsabilidades, la toma de decisiones, compartir una visión, coordinar procesos y grupos de trabajo dentro de la estructura de la organización.

A continuación se presenta la tabla 7 en donde se resume la información obtenida del cuestionario aplicado a los docentes y relacionado con los procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal del centro educativo Manuel Ortuño Boutin.

**Tabla 7**

**Procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.**

<b>En relación con los procesos de comunicación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo implementa como formas de comunicación:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>
Conversaciones con los docentes	42%	53%	5%
Reuniones de personal periódicamente según lo estipulan los reglamentos internos	78%	22%	0%
Envío de comunicaciones a través del correo electrónico oficial de la institución	75%	22%	3%
Realiza llamadas telefónicas de forma oficial	23%	45%	32%
Envío de memorandos cuando se incurre en una falta	35%	42%	23%
Envío de manuales de políticas y procedimientos institucionales en reuniones de personal	45%	43%	12%
Envía solicitudes orales y escritas al jefe inmediato	43%	50%	7%

En relación con los procesos de comunicación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo implementa como formas de comunicación:	Siempre	Algunas veces	Nunca
Emite respuestas a comunicaciones enviadas por sus superiores	52%	45%	3%
Asiste a reuniones docente-director	87%	11%	2%
Coordinación de actividades y funciones entre docentes del mismo nivel o asignatura	58%	32%	10%
Coordinación de actividades y procesos académicos extracurriculares entre docentes	43%	52%	5%
Envío de mensajes orales o escritos oficiales entre compañeros de paralelo	45%	48%	7%
Caminatas por la institución por parte del gestor educativo	25%	47%	28%
Cadena de rumores que permita tomar información adicional de interés para la gestión	22%	57%	21%
Acontecimientos que distraigan la atención (situaciones infraestructurales)	18%	64%	18%
Ruidos o sonidos externos excesivos	25%	53%	22%
Limitaciones de infraestructura (espacios propicios para conversar o reunirse)	28%	52%	20%

**Nota:** Solano (2017), sustentada en el cuestionario aplicado al personal docente de la Escuela Manuel Ortuño Boutin

En la tabla 7 se puede observar la percepción del personal docente en relación con los procesos de comunicación institucional que se implementan en la organización, para este estudio se consideran aquellos porcentajes que sean superiores al 51%.

Un indicador con alto porcentaje es el de Asiste a reuniones docente-director, donde el 87% indica que “*siempre*” se programan reuniones individuales entre los profesores y el gestor educativo y solo el 11% señala que “*algunas veces*” se da este proceso de comunicación. Otro indicador con porcentaje elevado es el de reuniones de personal periódicamente según lo estipulan los reglamentos internos, donde el 78% de los participantes indican que “*siempre*” se programan y llevan a cabo las reuniones generales de personal, donde desde la gestión se emiten directrices o información importante y un 22% menciona que “*algunas veces*”, lo cual indica que no todos los miembros del personal son convocados a estas

reuniones calendarizadas y esto puede incidir en las decisiones que se tomen en el centro educativo.

Un tercer indicador con alto porcentaje es el que se relaciona al envío de comunicaciones a través del correo electrónico oficial de la institución de cada profesor, 75% de los participantes señalan que “*siempre*” el correo electrónico es el principal medio por el cual son notificados o informados de cualquier situación laboral; y un 22% afirma que “*algunas veces*” reciben la información por medio de correos institucionales.

Otro indicador porcentualmente alto en la categoría de procesos de comunicación es la coordinación de actividades y funciones entre docentes del mismo nivel o asignatura, 58% de los encuestados afirman que “*siempre*” se coordina y programan actividades entre los docentes de paralelo o un mismo nivel y un 32% menciona que solo “*algunas veces*” se da este tipo de comunicación entre los equipos de profesores.

El último de los indicadores con un alto porcentaje de respuesta fue el relacionado al de los docentes que emiten respuestas a comunicaciones enviadas por sus superiores, un 52% cita que “*siempre*” envía respuestas de forma oral o escrita al gestor educativo o algún otro miembro del personal administrativo y un 45% afirma que solo “*algunas veces*” responde a dichos comunicados.

Con relación a los indicadores analizados anteriormente, Chiavenato (2009) menciona que la comunicación “es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información.” (p. 308); es por esto que, la implementación de medios de comunicación entre los funcionarios del centro educativo se transforma en una prioridad para la gestión de la institución. La comunicación en el centro educativo es de gran importancia, ya que con ésta el trabajo se realiza con más eficiencia. Además, ayuda a tener un ambiente laboral

armonioso; por lo que logra un mejor desempeño en las actividades y por ende mayor crecimiento, es decir el logro de los objetivos organizacionales.

Respecto a los indicadores de esta categoría de procesos de la comunicación en el centro educativo, resalta entre las respuestas de los participantes que en cuatro de los seis indicadores de procesos de comunicación descendente, la mayoría responde que “*siempre*” y “*algunas veces*” se da ese canal de comunicación entre la gestión y los docentes, lo cual podría indicar que un alto porcentaje de los docentes está de acuerdo en que por parte de la gestión existe una comunicación descendente clara y establecida por el gestor educativo.

En cuanto a los tres indicadores sobre el proceso de comunicación descendente, dos de ellos alcanzaron porcentajes superiores al 51% en la casilla de “*siempre*”, reflejando que sí existen a lo interno de la organización educativa procesos efectivos de comunicación ascendente entre los miembros del equipo de trabajo y el gestor educativo.

Para los tres indicadores relacionados a procesos de comunicación horizontal, cabe resaltar que solo uno de ellos tuvo un resultado superior en la opción de “*siempre*” y es en el relacionado a la coordinación de actividades y comunicación entre docentes de un mismo nivel. Por otra parte, cuatro indicadores mostraron un porcentaje elevado en la opción de “*algunas veces*”, principalmente en aquellos que se relacionan canales informales de comunicación, los cuales sugieren que “*algunas veces*” que el gestor camine por los pasillos de la escuela y las cadenas de rumores le permiten a director tomar información adicional de su interés.

Dentro del cuestionario y enfocado en los procesos de comunicación, se incluyó dos preguntas abiertas, donde cada docente participante expresó si los procesos de comunicación implementados por la gestión inciden negativamente en la organización educativa, a continuación se transcriben algunas de las respuestas más sobresalientes a los indicadores del cuestionario:

Participante 2: *“La falta de comunicación asertiva, se necesita ser claros en las directrices”.*

Participante 4: *“A veces por tomar en cuenta la opinión de los que más se quejan no se toman decisiones que van con la mayoría, sino que van con el que reclama más”.*

Participante 6: *“Chismes y espacios apropiados para reunir a los docentes”.*

Participante 8: *“No seguir el debido proceso, padres, docentes y director”.*

Participante 36: *“Rumores, chismes, la falta de encarar alguna situación de manera personal. En lugar de eso, se comenta antes con otros compañeros y luego se forma el teléfono chocho, correo de brujas... Bandos realmente marcados entre compañeros. Incluyendo cocineras, agentes de seguridad y conserjes. Creo, solos un equipo, pero a veces, entre nosotros, nos clavamos el puñal tan solo con un mal comentario frente a un padre o madre de familia”.*

Participante 60: *“Considero que ninguna de las acciones incide negativamente en el desarrollo organizacional, todo lo contrario, se mantiene comunicación constante entre la dirección- docentes y existe una política de “puertas abiertas” para que los docentes puedan externar en cualquier momento sus dudas, comentarios, intereses...”*

Al analizar las respuestas ante factores que los docentes cuestionados consideran que pueden incidir de forma negativa en la organización educativa, se hace relación a lo citado por Chiavenato (2009) donde hace referencia a que “en la comunicación interpersonal, el proceso es evidentemente más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas.” (p. 314). Por lo tanto, muchas de estas respuestas están altamente relacionadas a la experiencia vivida por cada docente, cada una de ellas da un punto de vista en cuanto a cómo se desarrollan los procesos educativos en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y propiamente a la comunicación

que a través de los años cada miembro del personal ha establecido con el gestor; ya que desde la gestión, se evidencia que existen canales formales y conocidos por todos para el envío y recepción de información de interés para todos los involucrados.

Al tener la entrevista con el gestor educativo, en la quinta pregunta, él se expresa sobre los procesos de comunicación que se implementan en su organización: *“Estamos en una era de información... donde todos podemos estar conectados e informados de lo que ocurre al instante en cualquier parte del planeta. Por eso tratamos de usar a nuestro favor la tecnología para comunicarnos con los compañeros de la escuela... desde guardas, conserjes, docentes hasta los administrativos. Como vía principal está el correo electrónico y los documentos en físico (memorandos, cartas, etc.) porque no todos los docentes revisan constantemente su correo; incluso algunos, los más mayores me han manifestado que “no tiene o no saben usar eso” y prefieren que se les dé impreso cada comunicado o circular. Junto a esto, se tiene a una conserje reubicada que pasa aula por aula en ambas jornadas con una hoja de firmas, esto permite indicar a todos que se ha enviado un correo y firman de recibido... así no pueden alegar que no se les informó a tiempo. En algunos otros casos pues se les hacen comunicados vía telefónica, más que todo cuando es algo urgente y ya el docente no se encuentra en la institución... lo único que no hago y no apruebo es el uso de chats de WhatsApp desde la dirección, eso se presta para problemas y enredos, mandan audios o pantallazos y éstos pueden ser replicados a otras personas que no son miembros del personal... sé que algunos docentes entre ellos hacen chats pero queda bajo su responsabilidad participar de ellos; lo mismo que los chats con padres de familia, de mi parte no es aceptado como forma de comunicación ya que en la dirección existe central telefónica y cada maestro puede venir las veces que considere necesario a llamar a padres o encargados... justamente tenemos un protocolo para llamadas al hogar donde se especifica que solo se puede llamar desde aquí y registrar la llamada en una bitácora diseñada exclusivamente para ese fin. Por último tenemos un cronograma de reuniones de personal desde inicio*

de año, ahí se les proporciona información de interés a los docentes desde los primeros días del ciclo lectivo”.

Luego se le preguntó sobre los medios de comunicación ascendente implementados desde su gestión, respondiendo que: *“Las puertas de la dirección están abiertas para quien me necesite, aunque no puedo atenderlos en el momento que tal vez ellos ocupan, tengo un horario y la secretaria apunta a quien solicite reunirse conmigo; de igual forma si llaman a la escuela y estoy libre les atiendo, sino lo hace la asistente de dirección, ella también puede dar solución con la autoridad que su puesto le da y en ausencia mía... lo único que no respondo es por mensajes, solo los coordinadores y administrativos tienen mi teléfono personal por cualquier emergencia, porque a veces ocurren cosas y yo estoy fuera de la institución en diferentes gestiones laborales y requieren de mi permiso o respuesta. Pero soy un director accesible creo, siempre tengo tiempo y una sonrisa para quien me necesite”.*

Otra pregunta importante para el gestor en relación con esta categoría de análisis fue ¿Cuáles canales informales (de carácter no oficial desde la gestión) de comunicación existen actualmente en el centro educativo?, a lo cual respondió: *“Suelo caminar todos los días por los pasillos, ya que algunos maestros me dejan dicho con los oficinistas que ocupan hablar conmigo y no pueden descuidar el grupo porque no tienen lecciones libres... también uno como director debe atender situaciones en el comedor, pasillos, entre otros... en esos espacios algunos aprovechan y me comentan situaciones específicas, pero en reunión de personal he indicado que no lo hagan porque no puedo llevar un registro de lo que requieren o simplemente se me olvida... para eso tengo un horario de atención y ellos pueden solicitar reunirse conmigo que con mucho gusto los atiendo y llevo un cuaderno para apuntar y no olvidar lo que me piden... ustedes son 60... Y no tengo tanta memoria a esta edad. Otra cosa, conversar en los pasillos me ha traído problemas porque algunos dicen que tengo preferencias con ciertos compañeros o que me dedico a escuchar “chismes” y que a partir de eso todo*



*decisiones pero no es así, un centro educativo debe dirigirse con responsabilidad y un director debe tener argumentos justificados y pruebas concretas a la hora de decidir sobre cada tema, así que los rumores no es algo que yo utilice en el desempeño de mis funciones”.*

Una de las preguntas se relacionaba con barreras personales y físicas que afectaban los procesos de comunicación, a lo cual respondió: *“barreras físicas pues está que actualmente nos encontramos en fase de remodelación de varias zonas de la escuela como el gimnasio, dirección, baños de estudiantes y accesos de ingreso y salida... el ruido a veces es mucho, pero se trata de sobrellevar. Para eso en reuniones de personal se suspenden grupos y se hacen en la biblioteca que es un lugar bastante tranquilo, a veces se ha dañado la central telefónica o los altavoces de las aulas no se escuchan bien... pero se logra solucionar. Como barreras personales está que no siempre puedo reunirme con las personas por horario y agenda, a pesar de que tengo poca audición de mi oído derecho, esto no impide que no atienda a las necesidades del personal docente”.*

De la información obtenida por los cuestionarios y en la entrevista con el director de la institución refleja bastante coincidencia en cuanto a los indicadores de comunicación descendente y ascendente, ya que a nivel general el personal manifiesta que existen procesos de comunicación descendente y ascendente establecidos desde la gestión y son utilizados por la mayoría de los miembros del personal; además, se evidencia que no solo existe una única forma de comunicación en ambas categorías, lo cual facilita que la información sea enviada y recibida por todos. Para Bateman (2009) la comunicación es “la transmisión de información y del significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos.” (p. 536); por lo tanto, se podría decir que en el centro educativo Manuel Ortuño Boutin existe el proceso de comunicación desde la gestión e involucra a cada miembro del personal, sea docente o administrativo. Cuando en un centro hay buena comunicación se evitan los malentendidos y las personas que

forman parte de él logran entender su papel dentro del mismo y por ende, ofrecen mejores resultados respecto rol que le corresponde.

Para toda organización es fundamental generar procesos de comunicación efectivos, es por esto que Chiavenato (2009) menciona que la comunicación “es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información.” (p. 308); estas cuatro funciones deben ser consideradas desde la gestión de una organización para establecer procesos comunicativos ascendentes y descendentes efectivos, que permitan el desarrollo adecuado de otros procesos de se desprendan de la comunicación de ideas entre los miembros del equipo de trabajo.

Aunque en la entrevista el director señala que solo utiliza canales formales de comunicación con los miembros del personal que tiene a cargo, en el instrumento algunos docentes señalan que él implementa canales informales de comunicación para obtener información complementaria y tomar decisiones; estas acciones por parte del gestor educativo, pueden dar una impresión incorrecta en algunos docentes sobre cómo se establecen los procesos educativos en la escuela, ya que se puede considerar que a pesar de existen canales adecuados para comunicarse, no siempre se da una comunicación asertiva dentro de la organización educativa.

En la figura 19 se puede apreciar las similitudes encontradas en los instrumentos aplicados a los miembros del personal y la gestión del centro educativo con relación a las estrategias de comunicación aplicadas en la organización en estudio.



Nota: Elaboración propia Solano (2017), sustentada en los resultados del cuestionario aplicado a los participantes en el estudio.

**Figura 19: Coincidencias encontradas entre docentes y la gestión con relación a la implementación de procesos de comunicación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, año 2017.**

Al observar la figura diecinueve, se percibe que como aciertos de la gestión en procesos de comunicación con los miembros del personal se encuentra que se da apertura y agenda para reuniones docente-director, lo cual es una fortaleza para la organización educativa ya que permite la realimentación, la cual es una línea fundamental de los procesos de comunicación, cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje o información ha sido transmitido con éxito.

Otra fortaleza encontrada a partir de la aplicación de los instrumentos es que existe un calendario anual de reuniones de personal para transmitir información y vías de comunicación como el correo electrónico y los documentos en físico; lo cual representa un área fuerte para la gestión del centro educativo; con relación a esto, Chiavenato (2009) afirma que la administración es “la herramienta específica

que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de satisfacer necesidades” (p. 60). Por lo tanto, si desde la gestión del centro educativo se implementan procesos de comunicación funcionales y continuos, le permitirá a la gestión de la organización en estudio lograr que dentro de la institución a su cargo se logren mejores resultados y procesos educativos más exitosos.

La tercera coincidencia encontrada en el análisis de los cuestionarios aplicado a los docentes y la entrevista realizada a la gestión del centro educativo es que existe y se implementa como vía principal de comunicación está el correo electrónico y los documentos en físico (memorandos, cartas, entre otros). Relacionado a este proceso de comunicación formal dentro de la organización, Chiavenato (2009) menciona que “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.” (p. 321); por lo tanto, como parte de las funciones de la gestión del centro educativo, pueden darse comunicaciones por estructura formal e informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal.

Desde la perspectiva de la gestión de la educación, Bateman (2009) hace referencia a que se debe “ser un comunicador hábil es esencial para ser un buen administrador y líder de equipo. Pero la comunicación también debe manejarse a lo largo de la organización.” (p. 555), ya que a cada momento se genera nueva información dentro de la organización, la cual debe ser compartida y conocida por todos sus miembros. En definitiva, se debe crear conciencia acerca de lo importante que es saber comunicar de forma efectiva y eficaz. Además, entender la fuerza que tiene la comunicación entre los docentes, equipo administrativo y de gestión de un centro educativo. Por esta razón, la gestión de la educación debe ingeniárselas para fomentar y ver que se lleve a cabo una comunicación adecuada entre todos los miembros del centro, que al final eleve o mejore el desempeño laboral de quienes conforman la organización. Cabe destacar, que es necesario tomar en cuenta no solo la comunicación descendente, sino también la

ascendente. En fin, una buena comunicación es parte fundamental para el éxito en la escuela.

### **5.2.3 Estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional**

Un centro educativo de calidad se enfoca en el desarrollo de proyectos que respondan a criterios de personalización que permitan responder a las necesidades de la población que a ella asiste. Es por esto que Martínez (2012) señala que la calidad educativa:

Se puede entender como un conjunto de propiedades que hacen que un producto o servicio sean lo que dice ser, sirva para lo que indica servir y que sea el mejor en su clase comparado con otros de igual función o servicio, consiguiendo siempre los resultados deseados. (p. 101)

Para que la organización educativa brinde un servicio de calidad, debe evolucionar gradualmente, es decir, deben estar dotadas de ciertos procesos que le permitan la mejora y superación permanente a través de las competencias del personal docente a cargo de un gestor educativo.

El logro de la excelencia en este tipo de organizaciones exige contar con personas que ejerzan un liderazgo capaz de unificar, armonizar, coordinar y secuencializar debidamente las actuaciones de su personal al servicio de un proyecto educativo personal y socialmente relevante.

Según Chiavenato (2009) “el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes.” (p. 336); por lo tanto, un factor influyente en el clima organizacional del centro educativo es el liderazgo del gestor educativo; ya que a través del mismo, influirá los procesos educativos y las prácticas que se desarrollen en la institución educativa.

A continuación se presenta la tabla 8 en donde se resume la información obtenida del cuestionario aplicado a los docentes y relacionado con el estilo de liderazgo existente en el centro educativo Manuel Ortuño Boutin.

Tabla 8

**Estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional.**

<b>En relación con el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>
Fija directrices claras	42%	55%	3%
Centraliza el poder y toma las decisiones	43%	52%	5%
Informa al grupo lo que se debe hacer y lo supervisa	40%	55%	5%
Expresa los elogios y las críticas a los docentes	37%	47%	16%
La participación es mínima	12%	63%	25%
La supervisión es muy distante	15%	53%	32%
Otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales	37%	45%	18%
No intenta evaluar o regula las acciones de los docentes	15%	57%	28%
Esboza las directrices de forma escrita u oral	52%	42%	6%
Fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones	32%	50%	18%
Descentraliza la autoridad	18%	43%	39%
Conduce y orienta al grupo	38%	50%	12%
Se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas	33%	43%	24%
Motiva para alcanzar objetivos institucionales	43%	38%	19%
Refleja confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones	42%	43%	15%
Tiene una actitud que refleja confianza en sí mismo	43%	48%	9%
Analiza opciones y descubre oportunidades	35%	50%	15%
Demuestra manejo de políticas que le permiten conocer la institución que dirige	43%	52%	5%

**Nota:** Solano (2017), sustentada en el cuestionario aplicado al personal docente de la Escuela Manuel Ortuño Boutin

En la tabla 8 se puede observar la percepción del personal docente en relación al estilo de liderazgo existente en la organización educativa, para este estudio se consideran aquellos porcentajes que sean superiores al 51%.

El único indicador con alto porcentaje es el relacionado al estilo de liderazgo democrático, el cual indica que el gestor educativo esboza las directrices de forma escrita u oral, donde el 52% indica que “*siempre*” lo hace y el 42% señala que “*algunas veces*” se dan de esa forma las directrices.

De los cuatro indicadores relacionados al estilo de liderazgo autocrático (Basado en el modelo de Kurt Lewin), tres de ellos reflejan alto porcentaje pero en la opción de “*algunas veces*” como lo son que fija directrices claras, centraliza el poder y toma de decisiones e informa al grupo lo que se debe hacer y lo supervisa.

Para los cuatro indicadores afines al estilo de liderazgo liberal (*laissez-faire*), también se reflejó que tres de ellos superan el 52% responde que “*algunas veces*” en cuanto a que su participación es mínima, la supervisión es muy distante y no intenta evaluar o regula las acciones de los docentes que tiene a su cargo el gestor educativo.

En cuanto a los indicadores relacionados al estilo de liderazgo democrático, se presenta la misma circunstancia en los resultados obtenidos, la mayoría de respuestas se obtienen en la opción “*algunas veces*”, dentro de ellas están que fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y conduce y orienta al grupo.

Respecto al resto de los indicadores de esta categoría relacionados a las habilidades de un líder, el 52% menciona que “*algunas veces*” el gestor demuestra manejo de políticas que le permiten conocer la institución que dirige.

Dentro del cuestionario y enfocado en el estilo de liderazgo existente en la organización educativa, se incluyó una pregunta abierta, donde cada docente participante expresó si estas características de la Gestión del Centro Educativo inciden positivamente o negativamente en el desarrollo organizacional del centro educativo, a lo cual los criterios estuvieron fraccionados. A continuación se transcriben algunas de las respuestas más sobresalientes al indicador:

Participante 4: “*Creo que positivamente. Ya que existe libertad de decisión y de tener iniciativa en las tareas que se dejan a cargo. También se deja muy claro quiénes somos, a donde vamos, y que queremos hacer*”.

Participante 13: *“Si. Tanto lo negativo como lo positivo tiene un importante efecto, no obstante lo negativo pareciera tener mayor efecto en toda la organización del centro educativo.”*

Participante 16: *“Demostrar ambigüedad en la toma de algunas decisiones no en rumba correctamente El Centro Educativo”.*

Participante 24: *“Positivo porque favorece el trabajo en equipo y la colaboración entre todos los docentes y actúa como líder en lugar de ser solamente un jefe que da órdenes”.*

Participante 36: *“Negativamente ya que es como un barco sin timón”.*

Participante 37: *“Todo depende del liderazgo ejercido, pues muchos directores son simples jefes que saben demandar el quehacer, pero carecen de dar un buen ejemplo”.*

En cuanto a los estilos de liderazgo existen diferentes teorías como la de los rasgos de personalidad, la teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler y la teoría del liderazgo por etapas de House, por ejemplo; y en cada una de ellas se detallan características que poseen los diferentes tipos de líderes. Pero Chiavenato (2009) señala que se dan errores de planteamiento teórico, que han dificultado medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferencias entre situaciones provocaron que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito. (p. 343); al igual que en el cuestionario, se puede apreciar que es difícil medir o encontrar un perfil exacto o completo de liderazgo, ya que al ser características que reflejan parte de la formación, personalidad y experiencia de un gestor educativo, no permite encontrar un “modelo” único o preciso de liderazgo en una persona.

Al entrevistar al gestor educativo, en la décima pregunta realizada, se le consulta que con cuál estilo de liderazgo (definidos al momento de la entrevista) se identifica más, a lo cual responde: *“La experiencia y el estudio me han hecho el tipo de director que soy, no puedo definirme entre un estilo específico ya que*



*todos tienen aspectos positivos y negativos a la hora de liderar un centro educativo, no me considero autocrático o liberal, pero algo de ellos tengo... Trato de ser lo más democrático posible, de manera que se pueda llevar a cabo todos los procesos institucionales, tanto administrativos como académicos. Por otra parte, el liderazgo va muy relacionado al tipo de personas con las que se trabaja; le voy a dar un ejemplo: si existen docentes que a pesar de conocer las normativas no las cumplen, toca ser más autocrático, ya que solo de esa manera responden, mientras que si usted tiene docentes que hacen todo y sin necesidad de estarles dando instrucciones, entonces el perfil del director se torna más liberal. En resumen, soy una mezcla de todo y a la vez único”.*

Otra pregunta importante para el gestor fue: ¿Considera que el estilo de liderazgo incide positiva o negativamente en el desarrollo organizacional del centro educativo?, a lo cual respondió: *“Puede incidir de las dos formas, depende de cómo el liderazgo se desarrolle y sea percibido por cada miembro del personal, en este momento algunos pensarán que he sido un buen líder y la incidencia es positiva; pero otros pensarán que ni siquiera tengo liderazgo más allá de mi nombramiento... Posiblemente para ellos la incidencia será negativa, eso dependerá del punto de vista personal y su experiencia al trabajar conmigo”.*

Por último se le preguntó que cuáles habilidades consideraba que debe poseer un líder, respondiendo: *“Qué difícil... pero dentro de las habilidades creo que deben estar el ser conciliador porque siempre se presentan problemas y hay que solucionarlos de la mejor manera, se debe ser innovador para que permita el crecimiento y mejoría de su centro educativo, debe tener una visión a mediano y largo plazo de sus proyectos, debe tener confianza en sí mismo y a la vez la humildad para reconocer sus errores y pedir ayuda cuando sea necesario, también debe ser alguien con ganas de aprender y estudiar porque hay que crecer cada día profesionalmente”.*

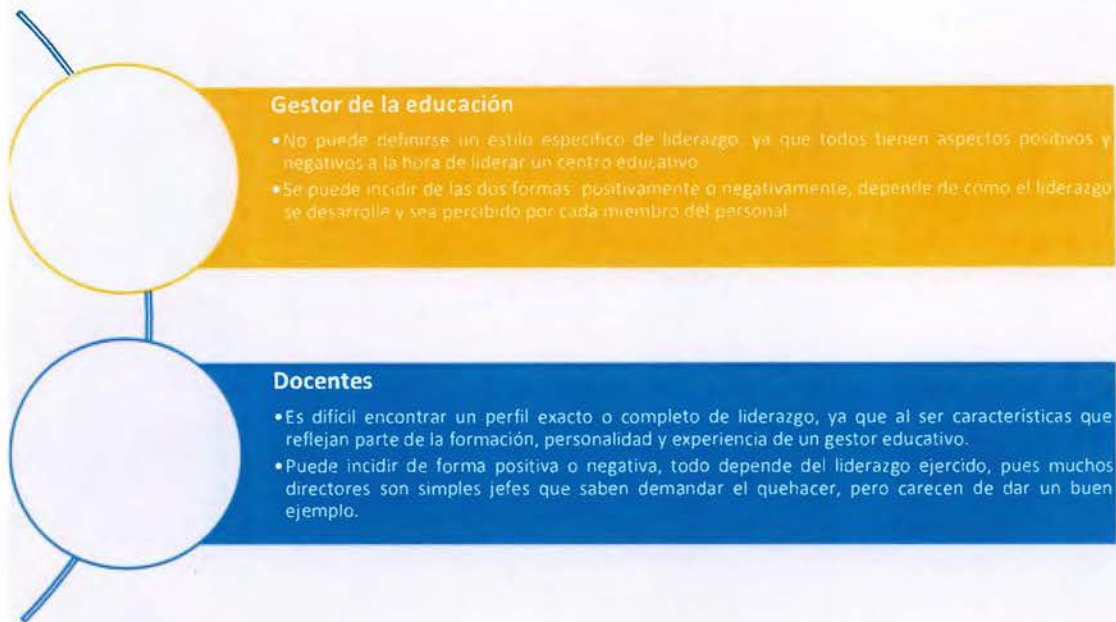
Las respuestas brindadas por el gestor educativa son muy enriquecedoras, ya que permiten percibir el tipo de liderazgo que proyecta entre los miembros del

personal de la institución; y a su vez, como éste puede incidir en el clima organizacional del centro educativo a su cargo.

En cuanto a la información obtenida a través de los cuestionarios y de la entrevista con el director del centro educativo muestra mucha coincidencia en cuanto a la percepción del estilo de liderazgo presente en la Escuela Manuel Ortuño Boutin; en ambos instrumentos se refleja que no hay un perfil único o definido por parte de la gestión. Para Chiavenato (2009) “el liderazgo tiene diversos grados y alcances; puede ser plano y superficial o puede ser profundo e intenso.” (p. 365), por lo que al interactuar con el líder de una organización educativa y tratar de identificar sus cualidades, se debe tomar en cuenta varios aspectos, como las características del centro educativo, la personalidad del gestor, la experiencia laboral, formación académica, el ambiente laboral y los procesos de trabajo que se desarrollan día a día.

La influencia que el líder ejerce en la organización incide en la percepción de metas de trabajo en los miembros de la institución, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas, es responsabilidad del líder implementar desde su gestión procesos de motivación y comunicación adecuados con sus subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Por lo tanto, los resultados que arroja la investigación parecen indicar que es necesario un perfil más definido del gestor educativo.

En la figura 20 se puede observar las similitudes encontradas en los instrumentos aplicados a los miembros del personal y la gestión del centro educativo con relación al estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional.



Nota: Elaboración propia Solano (2017), sustentada en los resultados del cuestionario aplicado a los participantes en el estudio.

**Figura 20: Coincidencias encontradas entre docentes y la gestión con relación al estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, año 2017.**

Al observar la figura veinte, se observa que la gestión y los miembros del personal concuerdan en que es difícil encontrar un perfil exacto o completo de liderazgo en gestor del centro educativo en estudio. En relación al liderazgo desde la administración, Chiavenato (2009) afirma que:

La administración busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por su parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos. (p. 339).

Por ende, cuando se aborda el concepto de líder es pensar en aquellas personas que pueden cambiar el curso de sus sociedades actuales, conduciéndolas a un futuro distinto y mejor. El liderazgo ayuda a los directores y miembros de una comunidad educativa a crear una mirada propia sobre el aprendizaje en la escuela a partir de una gestión impecable y fundada en alianzas significativas. Eso constituye una escuela de calidad en la cual el liderazgo es un elemento importante a considerar.

Todo centro educativo requiere de un líder que permita dirigir el curso y objetivos que la organización debe alcanzar, la capacidad del gestor de la educación para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder; es por esto que, Bateman (2009) señala que “un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos. Cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia. Y mientras más exitosa sea la forma de alcanzar metas valiosas, más evidente se hará el liderazgo.” (p. 434), Los centros educativos son auténticas organizaciones puestas al servicio de proyectos educativos que respondan a criterios de personalización y de pertinencia social. Unas organizaciones que deberían aproximarse progresivamente, mediante la mejora continua, a las denominadas “que aprenden”, es decir, aquellas dotadas de ciertas características que les permiten la mejora y superación permanente merced a las competencias y a la competencia de su personal.

El logro de la excelencia en las organizaciones educativas exige contar con gestión que ejerzan un liderazgo capaz de unificar, armonizar, coordinar y secuencializar debidamente las actuaciones de su personal al servicio de un proyecto educativo personal y socialmente relevante, que permita direccionar al personal docente hacia el alcance de los objetivos organizacionales y mejorando la calidad de la educación que se brinda.

#### 5.2.4 Acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional

El conflicto en una organización educativa es un suceso inevitable y natural de la convivencia entre seres humanos, por ser la escuela un espacio social donde se interrelacionan personalidades, intereses, estilos y experiencias de vida muy diversas. El desafío está en que el conflicto sea resuelto siempre, especialmente cuando éste se da entre quienes laboran en la institución: gestor educativo, docentes y demás miembros del personal, considerando las motivaciones y necesidades de los mismos. Las diferencias entre los individuos producen alguna especie o forma de conflicto, una condición que es inherente a la vida y naturaleza humana.

Para Chiavenato (2009) “la palabra conflicto está ligada a discordia, divergencia, disonancia, controversia o antagonismo.” (p. 390); es aquí donde el rol del director como máxima autoridad de la institución educativa entra en juego, es éste quien tiene la gran responsabilidad de conducir los procesos de abordaje y resolución a los conflictos que se presenten durante su gestión; para evitar que los conflictos lleguen a incidir en el clima organizacional del centro educativo que tiene a su cargo.

La tabla 9 resume las acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo Manuel Ortuño Boutin.

**Tabla 9**

**Acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional.**

En relación con las estrategias para el abordaje de conflictos y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo implementa:	Siempre	Algunas veces	Nunca
Concientización en intereses en común de los involucrados	37%	55%	8%
Orientación de objetivos compartidos	40%	47%	13%

En relación con las estrategias para el abordaje de conflictos y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo implementa:	Siempre	Algunas veces	Nunca
Reubicación de personal para reducir diferencias	27%	42%	31%
Desactiva o atenúa el conflicto	32%	52%	16%
Reuniones de confrontación entre las partes involucradas	30%	42%	28%
Colaboración para identificar soluciones	35%	52%	13%
Influencia en el proceso del conflicto para resolver las diferencias	35%	45%	20%
Existen comités que permitan la mediación en la resolución de conflictos (terceras partes)	25%	28%	47%

**Nota:** Solano (2017), sustentada en el cuestionario aplicado al personal docente de la Escuela Manuel Ortuño Boutin

En la tabla 9 se puede observar la apreciación del personal docente en relación con las estrategias para el abordaje de conflictos que se implementan en la organización, para este estudio se consideran aquellos porcentajes que sean superiores al 51%, ya que la percepción de los participantes está muy dividida referirse a ello, no hay claridad en el abordaje de conflictos.

Para los indicadores relacionados a la resolución de conflictos desde un enfoque estructural, se refleja que el 55% de los encuestados citan que “*algunas veces*” se realiza una concientización en los intereses en común de los involucrados en algún conflicto de índole laboral; con esto, se procura reducir al mínimo las diferencias entre las partes involucradas al identificar objetivos que éstos puedan compartir y brindar una solución satisfactoria para los implicados. Para Bateman (2009) “los equipos inevitablemente enfrentan conflictos y deben decidir cómo manejarlos. El objetivo debería ser que los conflictos se vuelvan productivos, es decir, lograr que quienes estén involucrados crean que se han visto beneficiados y no perjudicados por el conflicto.” (p. 523); por lo tanto, si el conflicto es parte del compartir en el ámbito laboral de un centro educativo, y éste se trata de resolver desde un enfoque estructural, se debe enfatizar en objetivos compartidos por las partes que están involucradas en el conflicto o diferencia, lo

cual podría permitir un abordaje más efectivo y con resultados positivos para las partes que forman parte del mismo, desde luego, apoyados en procesos claramente establecidos y dirigidos desde la gestión del centro educativo.

En cuanto a los indicadores que conciernen a la resolución de conflictos desde un enfoque en el proceso, un 52% menciona que cuando existen conflictos, desde la gestión se da una desactivación o atenuación del mismo, esto se da cuando una de las partes reacciona con una actitud cooperativa y no agresiva al comportamiento conflictivo de la otra, lo que alienta conductas menos opuestas o disminuye el conflicto, ya sea éste de índole organizacional o intergrupales. Además, el indicador que señala como opción la resolución de conflictos por medio de la colaboración para identificar soluciones, fue señalado por el 52% de los encuestados como que se da "*algunas veces*".

Sobre los indicadores relacionados a la resolución de conflictos desde un enfoque mixto, donde se trata de administrar tanto los aspectos estructurales como el proceso del conflicto y la solución incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre la fase de conflicto; ninguno de los dos indicadores planteados obtuvo más del 51% en sus tres opciones de respuesta. Ante esto, no se puede determinar si el gestor educativo asume el papel de integrador cada vez que surge la necesidad de intervenir en un conflicto que involucre a los miembros de la organización educativa.

Dentro del instrumento y orientado en las estrategias para el abordaje de conflictos, se incluyó la pregunta abierta ¿Considera que estas acciones de abordaje de conflictos inciden positivamente o negativamente en el desarrollo organizacional del centro educativo?, donde cada docente participante expresó si la aplicación de estas estrategias por parte de la gestión tenía una incidencia positiva o negativa dentro de la organización educativa, a lo cual los criterios estuvieron bastante fragmentados. A continuación, se transcriben algunas de las respuestas más sobresalientes al indicador:



Participante 2: *“Negativo pues no es equitativa las políticas que se promueven, no hay igualdad ni equidad. No se te escucha”.*

Participante 5: *“De forma negativa, los conflictos son difíciles de resolver y se hace entre compañeros”.*

Participante 8: *“Positivamente aunque se debe reforzar algunos comités que sean capaces de resolver diferencias o conflictos objetivamente”.*

Participante 12: *“Por supuesto que negativamente, los conflictos en un centro de trabajo son muy comunes, e inherentes a los grupos sociales. Un mal manejo de estos podría generar un ambiente no apto para el buen desarrollo del trabajo”.*

Participante 21: *“Positivamente, ya que se toman acciones concretas en la búsqueda de soluciones y se promueve una sana convivencia”.*

Participante 30: *“Negativamente porque no fomenta la resolución asertiva de los conflictos, no permite espacios para que personas que tienen algún conflicto lo aclaren, él siempre actúa bajo el lema “me llamaron por teléfono y me dijeron... y los comités no interfieren en estos asuntos porque él dice que estas situaciones sólo de incumbencia de la dirección y él es la única persona que puede intervenir”.*

Participante 40: *“De existir todas, la implementación de ellas serían un instrumento muy efectivo para la resolución de conflictos para lograr tener un buen ambiente laboral”.*

Participante 52: *“En ocasiones se abordan las situaciones en forma positiva, pero el proceso fracasa cuando se da fuga de información”.*

Participante 58: *“Negativamente porque no existe una buena gestión para resolver conflictos entre compañeros o entre dirección - docente. En ocasiones la solución no es la correcta se debe trabajar más en la convivencia entre compañeros, relaciones humanas, para tener un buen ambiente laborar y poder desempeñar mejor nuestra labor”.*



Participante 60: *“Considero que inciden positivamente, pues el conflicto como parte natural de la convivencia humana, siempre estará presente, por lo tanto, al haber espacios de diálogo, procedimientos y personal de apoyo para solucionar los mismos, se crea un ambiente organizacional positivo”.*

Dentro de las opiniones de los participantes del estudio, están quienes afirman que la incidencia es negativa justificando que no se dan o no existen los procesos adecuados para la resolución de un conflicto, pero conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; según Chiavenato (2009) “consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos. El conflicto se puede presentar en relaciones entre dos o más personas o grupos.” (p. 390); y la no resolución de éstos en el ámbito laboral, representa un obstáculo para la gestión del centro educativo. Los conflictos pueden surgir por la interacción entre los miembros del personal, a raíz de los objetivos o funciones que cada quien realice dentro de la organización, lo cuales podrían incidir de forma directa en el logro de metas como institución; es ahí, donde la gestión debe incluir estrategias para abordar los distintos conflictos que se presenten en la organización a su cargo.

En la entrevista con el gestor del centro educativo, se le pregunta *¿cuáles técnicas para la resolución de conflictos se implementan en el centro educativo?, a lo cual él manifiesta: “En las escuelas públicas se ve de todo tipo de conflictos, pero uno de los más desgastantes es cuando los maestros tienen problemas entre ellos... cuesta mucho implementar estrategias de resolución con ellos porque por lo general hay más de dos personas involucradas”.*

Una de las preguntas realizadas fue *¿cuáles técnicas para resolución de conflictos resultan más exitosas en el centro educativo que dirige?, a lo que respondió: “Una de las que mejores resultados me ha dado es la confrontación de las partes involucradas, lo difícil de esto son dos cosas, la primera que unos cuantos docentes no están dispuestos a hablar de frente para intercambiar ideas y llegar a una posible solución; y la otra es cuando el conflicto consta de más de dos*

*partes... si yo junto a todos se puede salir de control y formarse una discusión que puede terminar peor de lo que empezó. Mi experiencia me ha enseñado que cuando se dan conflictos es bueno escuchar por separado a las partes y luego tomar una decisión, tratando de que todos salgan satisfechos en alguna medida... pero eso es mejor cuando se conoce un poco las características de cada docente”.*

También se le consultó sobre la cantidad o frecuencia de conflictos resueltos de forma satisfactoria entre miembros de personal, mencionando que *“no son tantos como se cree, pero cuando se dan y sobrepasa el plano interpersonal e inciden ya propiamente en el ambiente laboral, ahí es cuando intervengo... y por dicha 4 de cada 5 se resuelven favorablemente, dado que al fin se debe apelar a la madurez e inteligencia emocional que debemos tener como adultos, docentes y profesionales.”*

Por último se le preguntó el por qué considera importante la implementación de estrategias para el abordaje de los conflictos entre los miembros del centro educativo, a lo que contestó: *“es muy simple, como adultos en un centro educativo debemos ser un ejemplo para la sociedad en general... al vivir en un sistema social conformado por leyes y normas, debemos comportarnos acorde a las mismas. Si a los niños les aplicamos reglamentos y cuando se da un conflicto hay proceso y consecuencias... con los docentes igual, ellos deben entender que cada situación afecta tanto su desempeño como el de los demás...e incide en el centro educativo. Es uno de mis deberes como director mantener la armonía dentro de la institución que dirijo”.*

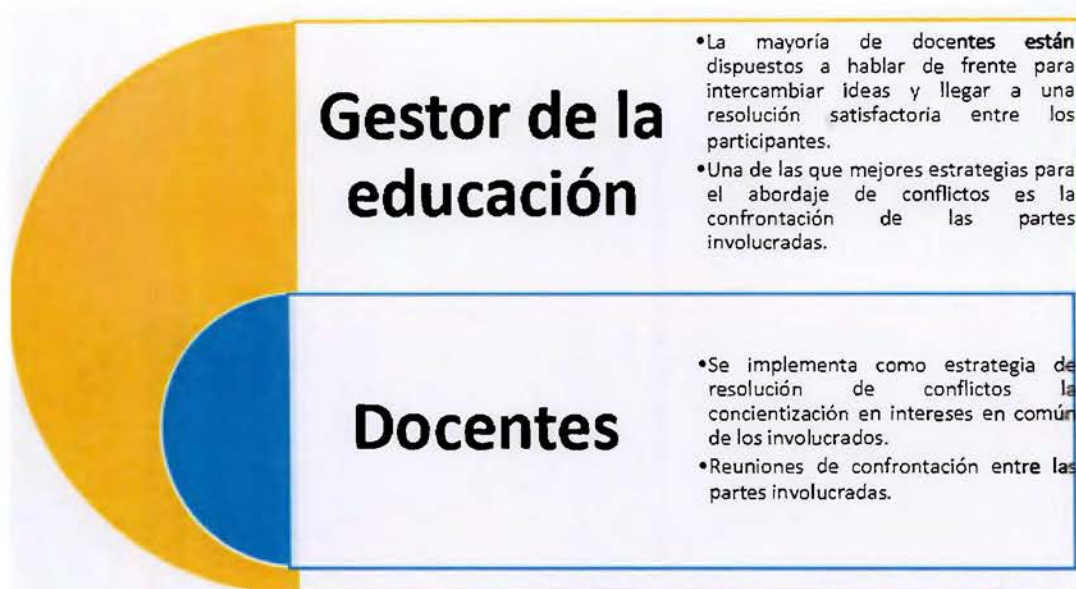
Al concluir la sección de preguntas referidas al abordaje de conflictos dentro de la institución que lidera, se puede percibir que el gestor mantiene procesos o protocolos claro para la resolución de conflictos cuando éstos se dan entre los miembros del personal que tiene a su cargo.

En cuanto a la información obtenida a través de los cuestionarios y de la entrevista con el director del centro educativo se muestra coincidencias en cuanto

a las estrategias para el abordaje de conflictos presentes en la Escuela Manuel Ortuño Boutin; en ambos instrumentos se refleja que no hay una única estrategia que se implemente desde la gestión del centro educativo.

En toda organización educativa se presentan conflictos, por diferentes razones en cada miembro del personal, para Chiavenato (2009) “es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos.” (p. 395); y al depender de variables tan diferentes en cada individuo, así de complejo se puede volver la resolución de un conflicto entre compañeros de trabajo. Por lo que, el director del centro educativo debe recurrir a diferentes estrategias como lo son la indagación, atenuación o confrontación de los involucrados. Para la gestión es sumamente importante llevar los procesos de resolución de conflictos en el centro educativo, ya que sin estos, el clima organizacional puede tornarse más complejo y afectar áreas como la curricular, social y administrativa.

En la figura 21 se puede observar las similitudes encontradas en los instrumentos aplicados a los miembros del personal y la gestión del centro educativo con relación a las estrategias para el abordaje de conflictos y su incidencia en el desarrollo organizacional.



Nota: Elaboración propia Solano (2017), sustentada en los resultados del cuestionario aplicado a los participantes en el estudio.

**Figura 21: Coincidencias encontradas entre docentes y la gestión con relación a las estrategias para el abordaje de conflictos y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, año 2017.**

Al observar la figura anterior, se observa que la gestión y los miembros del personal concuerdan en que se implementan estrategias o protocolos para el abordaje y solución de conflictos entre miembros del equipo de trabajo del centro educativo Manuel Ortuño Boutin.

Aunque un porcentaje de los participantes del estudio señalan que se da algún tipo de intervención cuando se presentan conflictos, se refleja la necesidad de procesos más claros para el abordaje y atención de problemas entre los miembros del personal; permitiendo así resultados más positivos. Alusivo a esto, Chiavenato (2009) afirma que “la conciliación consiste en negociaciones, transacciones y ajustes, y casi siempre conduce a nuevos conflictos y su finalidad es atenuar las pérdidas y reducir los riesgos de un choque violento.” (p. 393), lo cual hace referencia no solo al proceso de intervención como de importancia, sino también

que desde la gestión es primordial enfocarse en los resultados que generen los procesos de negociación o intervención ante un conflicto entre compañeros de trabajo; tratando así, de obtener procesos conciliatorios, donde los involucrados se sientan satisfechos en alguna medida y permita continuar con los procesos educativos que se desarrollan en la organización.

Una de las prioridades de la gestión se enfoca en los procesos de abordaje de conflicto relacionados al clima organizacional del centro educativo, cuando se da un conflicto entre miembros del personal o un conflicto intergrupales, el cual Chiavenato (2009) lo define como “el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas.” (p. 394), el conflicto se puede producir cuando grupos opuestos chocan directamente sobre algún punto de vista u objetivo, y es aquí donde la gestión debe intervenir y tratar de generar un buen ambiente de trabajo, lo cual es fundamental tanto para el logro de los objetivos dentro de la organización como para el crecimiento profesional de sus miembros.

En síntesis, se concluye que la motivación, los procesos de comunicación, el estilo de liderazgo y las acciones para el abordaje de conflictos que lleva a cabo la gestión inciden en el desarrollo organizacional del centro educativo Manuel Ortuño Boutin.

Al realizar la confrontación de los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario a los docentes, con la entrevista realizada al gestor educativo y las referencias teóricas de esta investigación, se puede determinar que la incidencia en cada una de las categorías seleccionadas para el estudio difiere de una a otra. Es por esto que, el rol de la gestión ha tenido un impacto en ambos sentidos, positivo y negativo; lo cual a su vez, influye en los procesos educativos que en ese centro educativo se desarrollan día a día.

Tomando en cuenta estos aspectos, la organización educativa ocupa de un gestor educativo que guíe su funcionamiento desde una perspectiva más amplia y que le permita no solo cumplir con las metas planteadas a nivel administrativo,

sino que también le permita propiciar un clima organizacional donde los miembros del personal se sientan más involucrados y arraigados. Según Martínez (2012) la gestión educativa es:

Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (p. 17).

Al lograr un equilibrio entre las diferentes dimensiones que conforman la organización educativa a su cargo, el gestor tiene un mayor conocimiento de la institución que dirige y hacia dónde la dirige; por lo tanto, le corresponde a la gestión del centro educativo velar por el mejoramiento del clima organizacional en forma permanente y de esta forma, mejorar el ambiente laboral de su institución; lo cual influye en la calidad de la educación que se brinda la escuela que dirige.

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES**

### **6.1 Presentación**

En el presente capítulo se presentan las principales conclusiones a las que se llegó con el estudio realizado, basado en los indicadores y los objetivos de la investigación, además de la información generada a partir de los diferentes instrumentos de recopilación de información.

Asimismo, se presentan las conclusiones en el orden de los objetivos planteados y sus categorías de análisis, acerca de las estrategias de motivación institucional, los procesos de comunicación institucional, el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y las estrategias para el abordaje de conflictos y todas ellas vinculadas a su incidencia en el desarrollo organizacional del centro educativo Manuel Ortuño Boutin.

### **6.2 Estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.**

En relación con las estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional se concluye que:

- Dentro de las estrategias de motivación asociadas a factores higiénicos utilizadas desde la gestión educativa, resaltan como más implementadas las buenas relaciones laborales entre los compañeros del centro educativo y el conocer con claridad las políticas internas de la organización educativa.
- Las políticas y normativas son claras y emitidas (por escrito) al inicio del ciclo lectivo, lo cual les permite desarrollar con más efectividad las funciones propias de su nombramiento.

- Como parte de las estrategias de motivación asociadas a las oportunidades de crecimiento profesional, se percibe como una fortaleza la realización personal que perciben los docentes al desarrollar sus funciones.
- Como principal debilidad se encuentra la falta de reconocimientos verbales o escritos desde la gestión hacia los logros que alcanzan a través de su trabajo diario; y a la vez, mejorar en la divulgación de los procesos de ascenso o para asumir puestos de confianza según el reglamento nuevo de recargos del MEP, ya que esto les motiva a percibir un mejor ingreso económico y crecimiento profesional.
- Otra debilidad reflejada en los instrumentos aplicados es la divulgación de las estrategias de ascenso o para asumir puestos de confianza según el reglamento nuevo de recargos del MEP; lo cual en algunos casos, impide que los miembros del personal opten o concursen para un recargo o puesto específico.

### **6.3 Procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional**

En relación con las estrategias que utiliza la gestión los procesos de comunicación con personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional se concluye que:

- Los procesos de comunicación descendente (gestor-docentes) se tornan como fortalezas la realización de reuniones con los miembros del personal periódicamente, facilitando la obtención y divulgación de información de interés para todos los presentes.
- Se percibe como fortaleza el envío de todo tipo de comunicaciones a través del correo electrónico institucional hacia sus correos del MEP y sus correos personales. A la vez mencionan, que ellos pueden enviar diferentes



comunicados y documentos a la gestión del centro educativo por la misma vía digital.

- Dentro de la comunicación descendente los docentes citan que parte de los aspectos por mejorar es la apertura desde la gestión para entablar conversaciones o diálogos con ellos, ya sea por temas laborales o de índole personal pero que inciden en su desempeño profesional.
- Un porcentaje alto de los participantes del estudio señala que no se les informa por medio de memorandos cuando ellos cometen una falta o error en el ejercicio profesional, simplemente se ignora y no se tiene certeza de que se estén llevando correctamente los procesos educativos de la institución.
- Como parte los procesos de comunicación ascendentes (docentes-gestor) del centro educativo, se aprecia un alto porcentaje de docentes que asisten a reuniones de carácter docente-director; y a la vez, muchos de los profesores dan respuesta a los comunicados que el jefe inmediato les envía de forma digital o escrita.
- Uno de los indicadores más favorable de los relacionados a los procesos de comunicación horizontal (docente-docente) desarrollados en el centro educativo en estudio fue que existe coordinación de actividades y funciones entre los docentes de un mismo nivel o asignatura, lo que permite un mejor desarrollo de los procesos educativos que los profesores deben realizar; y a la vez, cumplir con otras funciones como las de comités y comisiones a las cuales pertenecen y son parte de la institución.
- Como debilidad se encuentra que desde la gestión se implementan canales informales de comunicación (caminar por la institución o cadenas de rumores) para obtener información complementaria y tomar decisiones; estas acciones por parte del gestor educativo, pueden dar una impresión incorrecta en algunos docentes sobre cómo se establecen los procesos educativos en la escuela, ya que se puede considerar que a pesar de

existen canales adecuados para comunicarse, no siempre se da una comunicación asertiva dentro de la organización educativa.

- En toda organización educativa se presentan barreras de comunicación que interfieren en los procesos que se ejecutan dentro de las escuelas; en el caso de la institución analizada, las barreras físicas son una clara limitante para establecer procesos de comunicación adecuados, los participantes del estudio señalan que dentro de las barreras de comunicación con las que tienen que lidiar se encuentran ruidos o sonidos excesivos ya que en pocos meses han tenido que enfrentar la construcción de la carretera que está frente a la escuela y las múltiples remodelaciones que se le han estado haciendo a la institución. Junto a esto, no existen espacios como salas de reuniones o lugares condicionados para atender padres de familia o tener una conversación entre miembros del personal docente.

#### **6.4 Estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional**

En relación con estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional se concluye que:

- En el centro educativo desde el liderazgo se fijan directrices claras, acorde a un estilo de liderazgo autocrático, lo cual se percibe como una incidencia positiva ya que este tipo de liderazgo actualmente dentro de la organización ha sido capaz de unificar, armonizar y coordinar las diferentes actividades del personal a cargo, fortaleciendo el servicio educativo que se brinda.
- En cuanto a participación de la gestión de la organización es percibida por el personal como mínima, la supervisión hacia los miembros del equipo de trabajo es distante; además existe la percepción de que se da pocos procesos de evaluación docente o de regulación de las acciones de los

docentes que tiene forman parte de la organización educativa en estudio; siendo estas, características de un estilo de liderazgo liberal (*laissez-faire*). Siendo este aspecto una incidencia negativa en el clima organizacional del centro educativo en estudio.

- La gestión de la educación debe ejercer su liderazgo para mejorar la calidad de la educación de su centro educativo. Por eso, debe fomentar e incrementar la discusión y la participación del grupo en las decisiones; y a la vez, propiciar las acciones necesarias que permitan conducir y orientar a los profesores que laboran en la organización educativa.
- Como parte de los resultados del análisis en esta categoría, se refleja que no puede definirse un estilo específico de liderazgo, ya que refleja diferentes características de cada uno de los estilos de liderazgo mencionados. Esto incide tanto positivamente como negativamente en el clima organizacional, ya que por las características propias del liderazgo presente en la gestión del centro educativo, la incidencia se podría reflejar en la toma de decisiones y acciones llevadas a cabo con el pasar del tiempo.
- La motivación es una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. Es por esto que la gestión del centro educativo debe implementar más procesos orientados hacia la motivación del personal, que le permita a los docentes realizar mejor sus funciones. Con esto, la gestión reflejaría un liderazgo con una incidencia más positiva dentro del clima organizacional de la institución.
- Desde la gestión de la educación es relevante la participación del gestor en los procesos de supervisión y evaluación con los miembros del personal a su cargo, esto con el fin de guiar los procesos de calidad y mejora en el centro educativo, dándose una incidencia positiva en el clima organizacional.

- Una característica primordial en la gestión es tener la capacidad para formar a las personas. Es tarea del gestor de centro educativo crear el entorno laboral y humano adecuado para el desarrollo de los talentos de cada uno mediante su implicación con su entorno, es decir, a través de su relación con otras personas que también necesitan el clima adecuado para su crecimiento personal y profesional. Estas prácticas permitirían la descentralización de la autoridad a partir de la delegación de funciones en algunos miembros de la organización educativa, según el cargo y las habilidades que éstos posean.
- La incidencia del estilo de liderazgo en el desarrollo organizacional del centro educativo Manuel Ortuño Boutin se refleja de forma positiva y negativa a la vez, la presencia y el ejercicio del liderazgo de la gestión del centro educativo, es necesario ya que cuanto mayor sea la complejidad de los procesos, se asumirán de manera más adecuada, incidiendo positivamente en el clima organizacional.

### **6.5 Acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional**

En cuanto a las acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional se concluye que:

- Como parte de las estrategias de resolución de conflictos con un enfoque estructural, la gestión realiza una concientización en los intereses en común de los involucrados en algún conflicto de índole laboral; con esto, se procura reducir al mínimo las diferencias entre las partes involucradas al identificar objetivos que éstos puedan compartir y brindar una solución satisfactoria para los implicados.

- Se da la reubicación de algún miembro del personal como solución ante un conflicto presente en la organización educativa. Lo cual podría indicar que se implementan otras medidas más positivas cuando se desarrolla un proceso de resolución de conflictos.
- La resolución de conflictos desde un enfoque en el proceso, se evidencia que cuando se presentan conflictos dentro de la organización educativa, desde la gestión se da una desactivación o atenuación del mismo, cual incide de manera positiva en el desarrollo organizacional del centro educativo en estudio.
- Desde la gestión, una de las técnicas que mejores resultados a dado para la resolución de conflictos entre los docentes e incide positivamente en el clima organizacional, h es la implementación de reuniones de confrontación entre las partes involucradas. En el contexto educativo, para la gestión resulta fundamental tener la capacidad de solucionar los conflictos o por los menos, ofrecer las herramientas que facilitan su resolución. Una buena gestión debe ser firme en sus decisiones, con justicia y tener la capacidad de mediar, por lo cual se requiere la implementación de terceras partes para un mejor proceso de abordaje y resolución de conflictos.

## CAPÍTULO VII

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Este capítulo presenta una propuesta de intervención que busca apoyar y guiar a los gestores educativos en su labor, específicamente en las funciones relacionadas con el clima organizacional de su centro educativo. Este instructivo pretende ser una herramienta que permita mejorar el clima organizacional de la institución; y por ende, la calidad de la educación que la institución ofrece.

#### 7.1 Presentación

A lo interno de las instituciones se vive un clima organizacional conformado por diferentes variables o factores que se integran y dan como resultado un ambiente laboral único, el cual puede cambiar constantemente, esto debido a cómo se comporten dichas variables o componentes.

El clima de una organización es fundamental para el desarrollo de los procesos educativos que en ella se ofrecen, y le compete a la gestión de la educación impulsar acciones que favorezcan y fomenten el bienestar de los estudiantes, docentes y demás miembros de la institución; y así, propiciar un ambiente armonioso y adecuado que permita el cumplimiento de las metas propuestas a nivel general.

Es importante recordar que la educación es un derecho fundamental y la Ley fundamental de Educación de Costa Rica (1957) en su artículo segundo, inciso c estipula que se debe “Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad” (p.1); lo cual hace referencia a que la formación de seres humanos con habilidades y competencias necesarias para la vida recae en los centros educativos; junto a eso, menciona que es un interés colectivo, de manera que los estudiantes deben no solo adquirir estas habilidades, sino también ponerlas en práctica en la sociedad. Por lo tanto, los centros educativos deben propiciar ambientes sociales y organizacionales

adecuados, para la promoción de estudiantes con una formación integral y apropiada para enfrentar los retos de la sociedad actual.

Dentro de los retos que enfrenta el sistema educativo actual es justamente el lograr cumplir de forma efectiva con las exigencias sociales actuales; tanto para la formación de los estudiantes como el crecimiento continuo de los profesores; es por esto que, el propiciar un clima organizacional apropiado se convierte en una prioridad para la gestión de la educación.

Cuando se ejecutan acciones para una mejoría en el clima organizacional de una institución, los resultados se pueden reflejar en una mayor productividad y brindar un mejor servicio educativo; por esta razón, la gestión de la educación debe prestar más atención en los procesos internos que se desarrollan en el clima organizacional de su centro educativo; y, generar múltiples acciones en las áreas de motivación, procesos de comunicación y abordaje de conflictos, para el fortalecimiento del clima organizacional de su institución. Razón por la cual surge esta propuesta de talleres como herramienta para la gestión, enfocada en mejorar el clima organizacional de la Escuela Manuel Ortuño Boutin.

## **7.2 Justificación**

A través del análisis efectuado con respecto al clima organizacional de la Escuela Manuel Ortuño Boutin, relacionado a estrategias de motivación, procesos de comunicación, estilo de liderazgo y abordaje de los conflictos durante el curso lectivo 2017, se identificaron ciertos aspectos que deben ser reforzados en la institución.

El clima organizacional es de suma importancia en los centros educativos, ya que constituye uno de los impulsos para cumplir con cada uno de los objetivos que se planteen a lo interno de la institución. Un equipo de trabajo que se mantenga motivado, se le comunique la información de forma adecuada y oportuna y dentro de un ambiente adecuado, tendrá una actitud positiva hacia el cumplimiento de sus funciones cotidianas. En este sentido Chiavenato (2004) se refiere al clima

organizacional como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento” (p.345); por lo tanto, es de suma importancia para la gestión propiciar el desarrollo de un ambiente laboral que incida positivamente en el comportamiento del personal docente y administrativo.

Por lo tanto, una de las funciones del gestor es buscar la manera de fortalecer el clima organizacional; y en conjunto con la comunidad educativa, lograr cumplir satisfactoriamente los fines de la educación costarricense.

### **7.3 Objetivos de la Propuesta**

A partir de la información del análisis del clima organizacional del centro educativo en estudio, se han definido los siguientes objetivos para el desarrollo de la propuesta:

#### **7.3.1 Objetivo General**

- Diseñar una propuesta para el fortalecimiento el clima organizacional con respecto a la motivación, comunicación y abordaje de conflictos de la Escuela Manuel Ortuño Boutin.

#### **7.3.2 Objetivos Específicos**

- Implementar estrategias de motivación para el fortalecimiento del clima organizacional.
- Desarrollar estrategias que faciliten los procesos de comunicación del centro educativo.
- Aplicar protocolos para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo.



## **7.4 Fundamentación Teórica de la Propuesta**

Para el desarrollo conceptual de la presente propuesta se utilizaron distintos fundamentos teóricos que le dieron sustento al plan de estrategias, estos referentes dan respaldo a la propuesta dentro de una teoría básica, apoyando las ideas que se brindan luego por la recopilación, sistematización y análisis de la información, y que a su vez sirve de guía para la evaluación de los resultados obtenidos luego de su aplicación.

En esta fundamentación teórica se desglosan los fundamentos teóricos de los campos en los que las organizaciones educativas se desarrollan, como lo son la Educación, y la Administración de la Educación. Así mismo, se relacionan con los factores de motivación, comunicación y abordaje de conflictos, que inciden en el clima organizacional de centro educativo Manuel Ortuño Boutin.

### **7.4.1 Educación**

La educación es un proceso de socialización, el cual se puede dar desde un ambiente formal como informal, como lo señala Dengo (2007), “en el caso de la educación formal, dependen de las oportunidades que existen para recibirlas; en cuanto a la no formal, todas las situaciones vitales son propicias para la construcción humana” (p. 5). Así, la educación es una formación permanente, la cual puede ser individual como grupal, dirigida a buscar la preservación de la cultura de una generación a otra, de costumbres, creencias, tradiciones, así como de sistemas productivos de un país.

El individuo y su contexto son parte importante de la Educación, sin embargo, la interiorización del aprendizaje son una parte primordial, buscando hacerlo por medio de un conjunto de habilidades que permitan la interacción y le admitan para ser parte del sistema social. Según señala Rodríguez (2000), cuando expresa el aporte de Piaget a la Educación,

En consonancia con esto y en armonía con la idea de Vygotski con educación para el desarrollo, Piaget sostuvo que la educación debe orientarse a proveer el ambiente y los medios para nutrir la curiosidad epistémica del sujeto y la actividad exploratoria que llevarán a un aprendizaje significativo. (p.482)

De esta forma, el sistema educativo debe brindar un aprendizaje significativo a los estudiantes, por medio de un espacio, tiempo, método y determinadas teorías de la educación, y ser el aula el espacio óptimo para que los niños adquieran una formación de excelencia.

Desde el punto de vista de la educación formal, el aula se percibe como un espacio en donde el estudiante adquiere formación de calidad, con la guía de un docente, el método, materiales, y todo lo necesario para que los niños puedan aumentar su capital cultural, su conocimiento y para enriquecer el de otras personas también.

Es por esto que se necesita de una persona como el docente, que sea capaz de hacerlo, de modo que se empieza a manifestar una interacción entre dos o más individuos sumamente interesante, y que se ha manifestado desde hace mucho tiempo y en variados contextos socioculturales, en la historia de la Humanidad. Es así como la educación es una práctica humana, guiada por un profesional adecuado, donde cada integrante se apropia de una cultura, que se ha realizado de generación en generación, en donde las nuevas descendencias se adaptan y pueden contribuir a enriquecer tanto la sociedad como la cultura.

Es importante que el sistema educativo costarricense considere que la educación no es solo transmisión de conocimientos, sino que se deben tomar en cuenta las características de cada individuo, la mediación pedagógica, el contexto en el cual se encuentra, así como las políticas educativas, los marcos legales del país, así como señala Dengo (2007),

Con los errores y deficiencias en que se pueda haber incurrido (porque también la educación es obra de las personas), superando los problemas

que la asedian, es haber logrado generar en forma continuada un desarrollo movilizador de la sociedad, el haberse identificado con el proceso de democratización del país, haberse extendido por todo un territorio, proporcionando los mecanismos de ascenso de hombres y mujeres al liderazgo profesional, a las posiciones de trabajo productivo, al favorecer la vigencia de los derechos humanos, ejemplarizados en el derecho de acceso de todos los niveles del sistema escolar y a modalidades de educación no formal. Es también, el haber contribuido con todo ello a transmitir y a conservar los ideales de nuestra nacionalidad, la herencia cultural y los valores cristianos, la identidad del ser costarricense. (p. 315)

Por estas razones, la Educación Costarricense debe ver cada aula como un laboratorio donde sea evidente el significado del fenómeno educativo, donde se logre formar ciudadanos integrales, por medio de metodologías y políticas actuales e innovadoras, que busquen mejorar la sociedad, movilizarla, respetando el sistema político y guiándolo hacia un desarrollo productivo cada vez mayor, teniendo presente que la Educación es el motor que moviliza la sociedad.

#### **7.4.2 Administración de la Educación**

La administración de la educación está encargada de que los fines de la educación se desarrollen de la mejor manera. Para Jiménez (2003) “la administración de la educación es un medio para lograr los objetivos que se persiguen. Es obvio, que para ser eficaces, los sistemas administrativos deben cambiar cuando cambian los objetivos y las condiciones en que se realiza lo que se administra”. (p.27). Por lo tanto, la administración de la educación debe conocer en detalle los cambios que se den en el proceso educativo, para modificar los procesos y ajustarlos a las demandas del momento.

La educación depende de que la administración busque las maneras idóneas para llevar a cabo cada proceso educativo. Es primordial que el administrador de

la educación esté inmerso en el clima organizacional del centro educativo que dirige, con el fin de que las metas educativas se alcancen óptimamente por medio de las acciones administrativas.

### **7.4.3 Gestión de la Educación**

La gestión de la educación es una visión más integral de los perfiles de quienes asumen esos cargos y las funciones que desarrollan en los centros educativos actuales. Se puede decir que la gestión de la educación, implica diversos aspectos de la acción educativa, como señaló Vargas (2009), “es un saber que logra conocimientos, acción, ética, eficacia, política, administración, implica el mejoramiento continuo de las prácticas educativas y desarrolla nuevas habilidades y posibilidades de innovación permanente” (p.30). En ese mismo sentido, busca el camino hacia una educación de calidad, por medio del funcionamiento de centros educativos de excelencia, de acciones y estrategias, que se llevan a cabo en las instituciones educativas.

La gestión de la educación busca el desarrollo exitoso de las metas, proyectos y objetivos institucionales, como define Villareal (2012),

Un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa, misma que se vincula con gobierno y dirección hacia, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto incluye el diseño y la evaluación. (p.1)

Muchos son los aspectos que conforman la gestión de la educación, labores administrativas, pedagógicas, el aprovechamiento de los recursos, la innovación,

el contexto y la comunidad educativa, aplica el conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos que tienen como finalidad el éxito en las metas propuestas y en el logro de los objetivos institucionales. Además de aspectos administrativos se involucran aspectos curriculares, pedagógicos y contextuales, los cuales influyen en su totalidad en el proceso educativo, con las herramientas apropiadas para la conducción adecuada del sistema educativo.

De acuerdo con Vargas (2009), se señala la gestión escolar como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan una serie de estrategias para la consecución de la intencionalidad de la institución, por medio de un proceso que articula todos los aspectos y factores que conforman la vida escolar en una sola dirección, el logro de las metas y objetivos institucionales, así como de la misión y visión.

Los gestores de la educación, de acuerdo con Garbanzo y Orozco (2007), “requieren elaborar estrategias de intervención apoyados en procesos de planificación que les permitan diseñar y desarrollar diferentes proyectos para que contribuyan, desde su gestión y espacios de acción, a dar respuestas oportunas a las demandas inherentes de la educación” (p.106). Por esta razón, se involucran aspectos administrativos, procurando la excelencia de los centros educativos, por medio de acciones y estrategias que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles, adecuadas al contexto, tomando en cuenta las capacidades y necesidades de cada institución.

El papel del gestor de la educación debe centrarse en el progreso de la calidad de la enseñanza, teniendo claro la misión y visión del centro educativo, realizando una distribución de tareas y de funciones, potencializando los recursos, conociendo las necesidades de las diferentes áreas académicas, administrativas y sociales, llenando las expectativas de la comunidad educativa, comprometiéndose con el cumplimiento de las metas propuestas y el bien común de la organización. Al desarrollar ambientes propicios, mejora en gran medida el clima organizacional de su institución, viéndose beneficiados todas las personas que se encuentran en ella.

#### 7.4.4 “Coaching”

Consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño, lo que significa comunicación. Ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común.

Cultivar habilidades personales para brindar un buen entrenamiento es una parte importante del desarrollo de todo líder o gestor. No importa el cargo que se desempeñe, si es directivo o no, un líder puede entrenar a los demás, incluidos sus superiores.

El “Coaching” es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Los principios en los que se apoya son:

- El “Coaching” se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El “Coaching” funciona sobre la base de una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- El entrenado no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del “Coaching”.

En el “Coaching”, la organización educativa tiene una poderosa herramienta para que sus directivos con la ayuda del coach y mediante un aprendizaje natural basado en sus propias experiencias, encuentren alternativas y en particular mejoren sus habilidades directivas y adapten los estilos de

dirección a los más apropiados para relacionarse con su equipo y comportarse como verdaderos líderes.

#### **7.4.5 Clima organizacional**

El clima organizacional es conocer con amplitud las diferentes áreas de una organización y hacer que cada una trabaje en equipo para fomentar un comportamiento organizacional con las vías al cumplimiento de los retos que la sociedad traiga. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que posee una serie de características, como que es percibida o experimentada por los miembros de la organización; así mismo, esta influye en el comportamiento de estos miembros. (Chiavenato, 2004). El clima organizacional influye en gran manera en el comportamiento de los miembros de la organización, esto quiere decir que si es un clima organizacional idóneo se tendrán consecuencias positivas, pero si se cuenta con lo contrario se tendrá muchas dificultades en la organización.

Cada uno de los elementos en el clima organizacional es relevante pero la motivación, la comunicación y el abordaje de conflictos son tres elementos que deben trabajar de la mano, porque al estar equilibrados traen beneficios importantes al clima organizacional.

#### **7.4.6 Motivación**

La motivación es de gran relevancia para el clima organizacional. Un equipo de trabajo motivado realizará sus labores de forma comprometida y buscará alcanzar las mejores acciones para el clima organizacional y la organización. Para Chiavenato (2004) "la motivación es el proceso responsable de la intensidad, la dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una meta determinada" (p.313); como se refleja en la cita, la motivación conlleva grandes responsabilidades en el clima organizacional, ya que es considerada como

el motor que estimula las otras áreas, sean estas las de comunicación y abordaje de conflictos.

Al motivar a la comunidad educativa, el clima organizacional se ve afectado positivamente. Chiavenato (2004) menciona que “el clima organizacional está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes”. (p.345); esto refuerza que al motivar a cada miembro del equipo de trabajo, el clima se verá influenciado y cada una de las acciones del centro educativo trabajará de mejor manera trayendo al clima organizacional un buen funcionamiento general.

Un clima organizacional es favorable cuando se busca satisfacer las necesidades personales de los miembros de la comunidad educativa y cuando se busca elevar el estado de ánimo de cada persona dentro de la organización. Es por esto que la motivación tiene un impacto directo en el clima organizacional de todas las organizaciones educativas. Chiavenato (2004) afirma que “la motivación depende básicamente de la dirección, la fuerza y la intensidad del comportamientos, así como la duración y persistencia” (p.351); al poseer una motivación constante, los detalles de la dirección, fuerza intensidad y persistencia se verán afectados en forma positiva, dando como consecuencia un grupo motivado y comprometido con la institución donde labora.

Por estas razones, es de suma importancia el desarrollo de un ambiente laboral inmerso en una motivación constante y, para que exista la motivación adecuada y continua, es importante el rol que tiene dentro de la organización la comunicación asertiva. Indagar las maneras de fortalecer cada una de estas áreas es un trabajo del gestor educativo, incluyen a los miembros del personal, quienes también tienen una posición importante en este proceso.

#### **7.4.7 Comunicación**

La comunicación es primordial en el clima organizacional, puesto que al tener una buena comunicación entre el gestor educativo y los miembros del personal, se conoce mejor el clima organizacional. Chiavenato (2004) cita que “la



comunicación es el punto que enlaza a los individuos para que compartan sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos” (p.409); demostrando que la comunicación sirve como enlace entre ambas partes y proporciona a la vez, información importante para entender cómo funciona la organización educativa.

Para que se logren cumplir las funciones propuestas desde la gestión de la educación, la comunicación debe ser asertiva, Chiavenato (2004) menciona que:

Todas las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) solo se pueden poner en práctica por medio de la comunicación, la cual es indispensable para el buen funcionamiento de la organización”. (p.409)

Por eso, es de gran relevancia que el gestor educativo desarrolle procesos de comunicación adecuados con los miembros del personal y con esto puede lograr que sus funciones como gestor se vean proyectadas de forma positiva.

La comunicación entre los miembros del personal va más allá de ser una forma de transmitir mensajes por medio de palabras y símbolos, según Chiavenato (2004) “la comunicación es el punto que enlaza a los individuos para que compartan sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos” (p. 409); y como se evidencia, es el punto de unión entre el gestor educativo y los miembros del personal a su cargo, con lo cual se da un intercambio de información eficiente para lograr que cada parte de la organización obtenga la información que requiere para la realización de sus funciones.

#### **7.4.8 Abordaje del conflicto**

El conflicto está presente en toda organización y no es la excepción los centros educativos, estos conflictos inciden en el clima organizacional y la calidad de los servicios educativos que ahí se brindan.

Los conflictos pueden presentarse de diferentes formas y contextos, donde los intereses y objetivos de los participantes se ven afectados; cuando aparecen, se ocupa la intervención oportuna y con las técnicas adecuadas para su abordaje y solución.

Una estrategia para un correcto abordaje de los conflictos es la negociación, la cual define Chiavenato (2004) como “un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio.” (p.399) entendiendo por partes a las organizaciones o personas entre sí, que necesitan tomar decisiones sobre un tema que les causa problema. La negociación cala en las interacciones entre personas, grupos y organizaciones. Los individuos casi siempre están interactuando e intercambiando recursos, que pueden ser conocimientos, experiencia, talento, competencias, valores, entre otros. Y al darse múltiples interacciones, se puede presentar el conflicto.

Todas las personas viven en un contexto de interacción y negociación. Lo mismo ocurre con las organizaciones. Todo mundo negocia. En sus distintas formas, la negociación es un mecanismo común para resolver diferencias sobre intereses y objetivos, así como para asignar recursos escasos y limitados.

La negociación es uno de los principales instrumentos de la acción organizacional. El trabajo en equipos obliga a sus miembros a interactuar constantemente con colegas sobre los cuales no se tiene autoridad directa, a fin de alcanzar objetivos comunes. La búsqueda de acuerdos y consenso requiere alguna forma de negociación. Se trata de administrar intereses divergentes y la interdependencia estructural de la organización, de integrar papeles diversificados y discordantes a través de medios que reduzcan esas diferencias y aumenten la convergencia y la coincidencia. La negociación es una manera de unir varias personas para buscar objetivos comunes.

Para Chiavenato (2004) la negociación y el intercambio “se refieren al proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes”. (p. 400), gran parte del abordaje de conflictos dentro de las organizaciones requiere que las personas sean capaces de negociar. Las partes involucradas deben llegar a algún acuerdo o consenso sobre asuntos que las afectan directa o indirectamente.

La negociación tiene las siguientes características:

- Existen por lo menos dos partes involucradas.

- Las partes involucradas tienen un conflicto de intereses sobre uno o más asuntos.
- Las partes están unidas en torno a un tipo especial de relación voluntaria.
- La relación consiste en discutir la división o el intercambio de uno o más recursos específicos o la resolución de uno o más asuntos entre las partes o sus representados.
- Por lo general, una parte expone demandas o propuestas y la otra las evalúa, y a continuación se hacen concesiones y contrapropuestas. Así, la negociación es una actividad secuencial y no simultánea.

Las personas casi siempre trabajan en situaciones de negociación para encontrar acuerdos y lograr resultados yuxtapuestos aceptables para las partes involucradas.

## **7.5 Desarrollo de la Propuesta**

En el presente capítulo se presentan las principales conclusiones a las que se llegó con el estudio realizado, basado en los indicadores y los objetivos de la investigación, además de la información generada a partir de los diferentes instrumentos de recopilación de información.

Asimismo, se presentan las conclusiones acerca de las estrategias de motivación institucional, los procesos de comunicación institucional, el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y las estrategias para el abordaje de conflictos y todas ellas vinculadas a su incidencia en el desarrollo organizacional del centro educativo Manuel Ortuño Boutin.

Esta propuesta nace como resultado del análisis de los hallazgos de la investigación, en torno a los objetivos planteados:

1.1 Describir las estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.

2. Describir los procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional.
3. Identificar el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional.
4. Identificar las acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional.

Como parte de los resultados obtenidos en el estudio aplicado sobresalen limitaciones relacionadas a los procesos de motivación hacia el personal del centro educativo, las cuales se detallan en la figura 22:



Nota: Elaboración propia Solano (2018), sustentada en los resultados del cuestionario aplicado a los participantes en el estudio.

**Figura 22: Limitantes observadas en relación a los procesos de motivación implementados en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, año 2017.**



Por lo anterior, es necesario que en la organización educativa en estudio se fortalezcan los procesos de motivación. Cuando se implementan estrategias para motivar los logros individuales de los miembros del personal, a la vez se va dando una motivación grupal; y cuando esto se logra, se va propiciando un clima organizacional más positivo.

Asímismo, se identificó una serie de limitaciones en los procesos de comunicación implementados en la organización educativa; así, en la figura 23, algunos elementos señalados al respecto:



Nota: Elaboración propia Solano (2017), sustentada en los resultados del cuestionario aplicado a los participantes en el estudio.

**Figura 23: Limitantes observadas en los procesos de comunicación implementados en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, año 2017.**

La información anterior evidencia la necesidad de definir estrategias para el fortalecimiento y enriquecimiento de los procesos de comunicación en el centro educativo en estudio.

Por último, en la aplicación de los instrumentos se evidenció que se presentan limitantes en los procesos de abordaje de los conflictos en el centro educativo, así se detalla en la figura 24:



Nota: Elaboración propia Solano (2018), sustentada en los resultados del cuestionario aplicado a los participantes en el estudio.

**Figura 24: Limitantes observadas en las estrategias para el abordaje de conflictos implementadas en la Escuela Manuel Ortuño Boutin, año 2017.**

La resolución asertiva de los conflictos le permite a la gestión mantener relaciones más positivas con los miembros del personal y entre ellos, por lo cual es imprescindible retomar estrategias que brinden resultados satisfactorios para las partes involucradas en un conflicto.

El objetivo del estudio era conocer un poco más cuales aspectos incidían en el clima organizacional de la Escuela Manuel Ortuño Boutin; y a partir de la aplicación de los instrumentos, conocer cuales áreas requerían ser fortalecidas por parte de la gestión del centro educativo. Con los hallazgos obtenidos, se plantea una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional de la institución, enfocadas propiamente en procesos de motivación, comunicación y abordaje de conflictos.

Otro aspecto importante de considerar a la hora de elaborar esta propuesta, es la implementación de la directriz DM-0022-05-2018 del Ministerio de Educación Pública, la cual establece trece lineamientos que permitirán al personal docente reducir sus cargas laborales no vinculadas a su labor pedagógica. Esta directriz, responde a lo propuesto en la Convención Colectiva y desde su firma el 6 de junio del año en curso, indica que es de acatamiento obligatorio y aplicación inmediata para quienes laboran en el MEP.

Las medidas que incluye el documento surgen de un proceso de consulta realizado por el MEP, donde participaron centros educativos, supervisores de circuito, direcciones regionales y oficinas centrales de este ministerio. Como parte de la normativa, menciona la suspensión para crear nuevos comités, comisiones o grupos de trabajo, para funciones no exigidas actualmente; además de, no interrumpir a los docentes en el momento de impartir lecciones para realizar otras funciones que no sean las propias de su cargo.

#### **7.6 Plan de acción para la implementación de la propuesta**

La información recopilada mediante la investigación “Análisis de Factores Asociados al Clima Organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y sus Incidencias en el Desarrollo Organizacional” arrojó evidencias acerca de la necesidad de generar acciones y procesos que le permitan a la gestión de la educación brindar espacios propicios para el mejoramiento del clima organizacional entre miembros del personal docente y administrativo del centro educativo en estudio.





Nota: Elaboración propia Solano (2018), sustentada en los resultados del cuestionario aplicado a los participantes en el estudio.

**Figura 25: Estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional con respecto a la motivación, comunicación y abordaje de conflictos de la Escuela Manuel Ortuño Boutin.**

**Plan de acción 1: Presentación de la propuesta: charla divulgativa con los pasos a seguir.**

**Objetivo:** Presentar la propuesta y los alcances de la investigación en relación con los factores asociados al clima organizacional y sus incidencias, y concienciar al personal docente y administrativo sobre su importancia para el Desarrollo Organizacional.

**Población:** Personal docente y administrativo del centro educativo.

**Contenido:** Factores institucionales que inciden en el desarrollo organizacional:  
Estrategias para la motivación del personal del centro educativo.



Procesos y herramientas para la comunicación entre compañeros.

Protocolos y procesos para el abordaje de conflictos.

### **Correlación con el objetivo general**

- 1- Diseñar una propuesta para el fortalecimiento el clima organizacional con respecto a la motivación, comunicación y abordaje de conflictos de la Escuela Manuel Ortuño Boutin.

### **Desarrollo:**

A pesar de que los alcances de esta investigación son, en sí mismos, un diagnóstico del estado actual de la institución educativa en lo que se refiere a los factores institucionales asociados al clima organizacional, a las estrategias de motivación, comunicación y abordaje de conflictos implementadas por la gestión, se propone como punto de partida la presentación de la propuesta, a partir de la socialización de los principales hallazgos en una presentación digital, para que el personal docente y administrativo pueda visualizar y reconocer lo prioritario de implementar estrategias para el mejoramiento de procesos de motivación, comunicación y abordaje de conflictos, encontrados mediante el estudio realizado.

Para esta primera etapa, el gestor convocará a Reunión de Profesores, durante la última semana de agosto, será necesario propiciar un ambiente para la reflexión y la sensibilización personal y grupal. Para ello, la reunión se dividirá en tres partes:

En la primera etapa se compartirán los principales factores institucionales que inciden en el clima organizacional, según la clasificación que se ha realizado en la presente investigación. Además, de proyectar esos factores mediante una presentación, para el análisis en forma grupal, se les entregarán en un listado, para que los visualicen y analicen de manera individual. La idea es que los revisen uno a uno y, mediante una rúbrica con numeración de 1 a 3, donde 3 será el factor

que más afecta, que discutan el orden de prioridades, tratando de visualizar el impacto que tendrá para ellos el no hacerlo, esto también les permitirá acercarse como equipo, que comparten inquietudes y deseos de mejora.

En una segunda parte, la gestión del centro educativo en conjunto con el Comité de la Calidad de la Educación, serán quienes apoyarán al gestor a lo largo del proceso, y se encargarán de ser, a través de su práctica, una escuela con un ambiente laboral más positivo y agradable para sus integrantes. Cabe destacar que esto es un proceso, por tanto, su implementación debe ser progresiva, la constancia y las acciones de mejora serán las que le den sostenibilidad. Se registran las actividades y los acuerdos en un ampo de evidencias por parte de la comisión integrada. Se monitorearán a través de encuentros de socialización, cada tres meses, en mayo, agosto y noviembre del curso lectivo, todas esas acciones son registradas en un cronograma desde este primer momento, sujetas a cambios o ajustes según se requiera, todo con el fin de propiciar un ambiente de trabajo en equipo, donde el protagonista es el equipo de trabajo, esto debe ser evidente en cada acción que se lleve a cabo.

Es muy importante que la ejecución de esta etapa de la propuesta sea por parte del gestor, como líder de la institución. Se requiere de su conocimiento, motivación e inspiración para implementar esta propuesta y transmitir la importancia de los beneficios que traerá este proceso a la institución.

Se sugiere que la implementación de las acciones a seguir se lleve a cabo al final de cada trimestre, dado que el curso lectivo contempla bastantes actividades y obligaciones para los docentes.

Los cambios serán poco perceptibles al inicio del proceso, pero poco a poco se reflejarán en el clima organizacional, enfocados hacia del mejoramiento del modelo de gestión de los recursos materiales y humanos.

Es una función de la gestión brindar las condiciones que óptimas para el ejercicio del trabajo docente, es decir, que cuente con un ambiente de laboral adecuado, acorde con las necesidades actuales; no podría esta reñir con lo que el trabajador de la educación vive en su lugar de trabajo. Ahora bien, aunque la

estructura del Ministerio de Educación es centralizada, también es una realidad que al gestor educativo se le brinda una cuota de autoridad que le permite, dentro del marco de legalidad, realizar los ajustes que considere necesarios para que exista esa coherencia entre lo que se espera del docente y las condiciones que se le brindan para que lo lleve a cabo. Es en ese sentido que puede aprovechar las reuniones de profesores para implementar las etapas del proyecto, como parte de esos espacios que el Ministerio de Educación ofrece a los docentes para ampliar sus competencias pedagógicas que inciden en los procesos de enseñanza-aprendizaje. La síntesis de esta etapa se presenta en la figura 26.



Nota: Elaboración propia Solano (2018)

### Figura 26 Primera etapa del proyecto

**Responsables:** El gestor del centro educativo, comité de la calidad de la educación, el personal docente y administrativo.

**Condiciones de viabilidad:** Las acciones propuestas son viables porque para su ejecución solamente se necesita de la participación de los miembros del

personal. En este sentido, es fundamental el nivel de compromiso del gestor, quien debe dirigir e involucrarse durante todo el proceso para propiciar el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal a su cargo. Además, si lo que se quiere es que la institución convierta las acciones propuestas para mejorar su organizacional.

### **Plan de acción 2. Diseño de estrategias para la motivación del personal**

**Objetivo:** Diseñar una serie de estrategias para la motivación del personal docente por parte de la gestión.

**Población:** Personal docente y administrativo del centro educativo en estudio.

**Impacto a lograr:** que la dirección en conjunto con el Comité de la Calidad de la Educación planifiquen la implementación del plan de intervención.

**Contenidos:** Estrategias de motivación por parte de la gestión que pueden ser tomados en cuenta en el plan de intervención para la implementación de la propuesta.

#### **Correlación con el objetivo específico 1**

- Implementar estrategias de motivación para el fortalecimiento del clima organizacional.

#### **Desarrollo:**

En la segunda etapa del plan de intervención con base en los resultados del análisis de los factores institucionales que inciden en el clima organizacional, contextualizados según las prioridades consensuadas por el personal docente y administrativo, el gestor se reúne con el Comité de la Calidad de la Educación, para planificar el plan de intervención para la implementación de la propuesta,

por lo que, analizarán la implementación de las estrategias de motivación que se proponen en este apartado, con base en ellas diseñarán el plan de trabajo, incluido un cronograma de actividades y los responsables de divulgar las estrategias.

Es muy importante que tanto el gestor como el Comité de la Calidad de la Educación, el personal docente y administrativo tengan claro que esto no es un proceso que se impondrá al resto del personal docente y administrativo, no se trata de sumar un factor que genere estrés entre los miembros de la organización, se trata más bien de que sistemáticamente, a medida que se van implementando las acciones, se vaya dando una evolución en el clima organizacional que impera en la actualidad, en correspondencia con los factores institucionales que inciden en el desarrollo organizacional y que derivan de la gestión (propios de la organización, VER Figura 22: Limitantes observadas en relación a los procesos de motivación implementados).

Debe ser un plan de intervención que contemple el escenario al que se desea llegar, es decir, sin dejar de considerar la estructura del Ministerio de Educación Pública, se pueden crear mecanismos alternativos que promuevan la calidad del ambiente laboral, los cuales paulatinamente se convertirán en un nuevo modelo de gestión humana, construido de manera participativa, reconociendo la habilidades de cada uno de los participantes; este es un requisito primordial para que el personal docente y administrativo se apropien de él. Al hablar de gestión humana, se contempla a todos los miembros de la comunidad educativa: de los docentes y administrativos, hacia los estudiantes y padres de familia. En este proceso, todos crecen, se benefician y aprenden.

Dentro de las estrategias que se pueden implementar para motivar a los miembros del personal se inicia con un taller "coach". Casi todas las publicaciones sobre la palabra coach se relacionan con la empresa, el trabajo y las grandes organizaciones. Pero con el trascurso de los años está empezando a aplicarse en otros ámbitos, como la educación. Se asume que el proceso educativo es, por un lado, un compromiso personal, con miras a ayudar al individuo a construir un

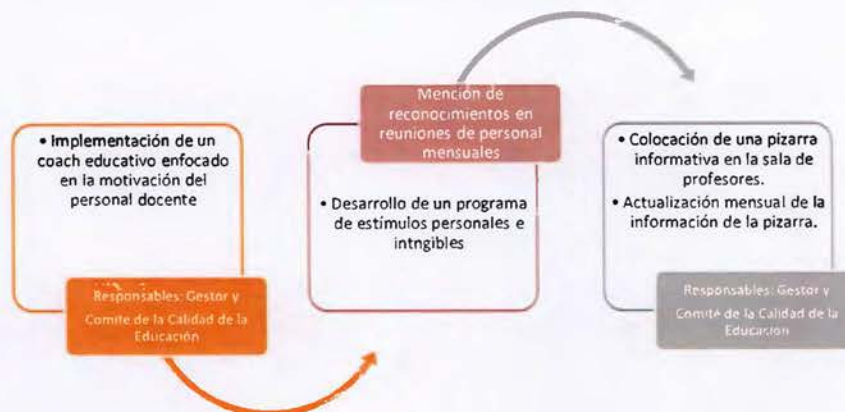
proyecto de vida. Ello implica el reconocimiento y desarrollo de habilidades personales, la adquisición y adecuada aplicación de aprendizajes nuevos, el reconocimiento y la apropiación de valores, la formación del autoconcepto, el establecimiento y la concreción de los, ideales y metas, así como la construcción de nuevo conocimiento a partir del conocimiento propio. Todavía no se ha planteado utilizar el coaching como metodología innovadora de enseñanza.

Un taller de esta naturaleza, enfocado hacia la motivación laboral permitirá que los profesores cuenten con insumos para sentirse más vinculado a los procesos para el fortalecimiento del clima organizacional del centro educativo.

Partiendo de que el personal ya cuenta con una inducción impartida por un especialista, la gestión junto con el Comité de la Calidad de la Educación desarrolla un programa de estímulos y reconocimientos (no necesariamente materiales o tangibles) para estimular los esfuerzos y aportes de los docentes en el ejercicio de su profesión. Estas pautas serán divulgadas en un espacio de cada reunión de personal mensual, de manera que todos se informen de los aportes de sus compañeros y que se les motiva y reconoce más allá del cumplimiento de sus funciones.

Como parte de la motivación se encuentra el que los docentes se encuentren informados no solo de los procesos académicos o administrativos, sino también de opciones que le permitan el crecimiento profesional y salarial dentro de la organización; es por esto que la gestión junto con el Comité de la Calidad de la Educación habilitará una pizarra en la sala de profesores del centro educativo, la cual tendrá la información actualizada en: reconocimientos a los funcionarios, divulgación de actividades de crecimiento profesional como cursos, charlas o seminarios y la información junto con fechas de concursos para recargos o ampliaciones de jornadas, tanto dentro o fuera de la institución. Con este tipo de espacios, los docentes se pueden mantener informados y motivados al estar actualizados desde la gestión en el área profesional y el ejercicio de su carrera, como un reconocimiento a las funciones que desarrolla cotidianamente. La síntesis de esta etapa se presenta en la figura 27.





Nota: Elaboración propia Solano (2018)

**Figura 27 Segunda etapa del proyecto**

### Plan de acción 3. Diseño de herramientas digitales para la comunicación entre docentes

**Objetivo:** Diseñar una serie de herramientas digitales para la comunicación entre personal docente y la gestión.

**Población:** Personal docente y administrativo del centro educativo en estudio.

**Impacto a lograr:** que la dirección en conjunto con el Comité de la Calidad de la Educación implementen herramientas que faciliten los procesos de comunicación entre los compañeros de trabajo.

**Contenidos:** Estrategias de comunicación por parte de la gestión que pueden ser tomados en cuenta para la implementación de la propuesta.

#### **Correlación con el objetivo específico 2**

- Desarrollar estrategias que faciliten los procesos de comunicación del centro educativo.

**Desarrollo:**

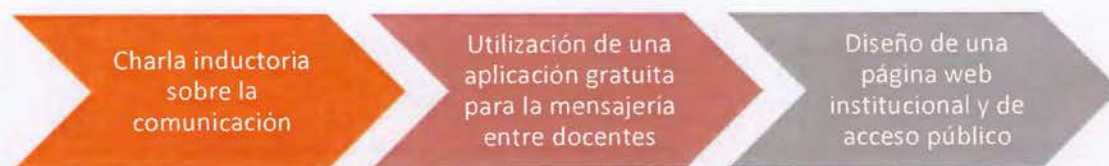
En la tercera etapa del plan de intervención con base en los resultados del análisis de los factores que inciden en el clima organizacional, el gestor se reúne con el Comité de la Calidad de la Educación se reúnen para analizar las estrategias de comunicación que se proponen en este apartado, con base en ellas implementar las estrategias que se consideren más funcionales para el centro educativo (VER Figura 23: Limitantes observadas en relación a los procesos de comunicación entre docentes).

Antes de iniciar con una herramienta que le permita a los docentes comunicarse de manera más eficiente entre ellos, la gestión debe desarrollar en una reunión de personal una charla acerca de la comunicación y sus alcances en una era moderna. Se introduce el tema con el video “Habilidades para el siglo XXI: Comunicación” (disponible aquí <https://www.youtube.com/watch?v=-YICQzigPaE> )

Partiendo del video y aclarando conceptos relacionados a la comunicación dentro del centro educativo y entre profesores para aspectos laborales, se socializa sobre la importancia de utilizar una plataforma o aplicación de acceso gratuito como Telegram, donde se ingresen los números telefónicos de los docentes; y en forma de un chat interactivo, se envíen comunicados de interés laboral. Entendiéndose que esta forma de comunicación no sustituye los procesos que ya se implementan y son de carácter oficial por parte de la gestión del centro educativo.

Otra herramienta digital que puede facilitar la comunicación entre los miembros del personal es el desarrollo de una página web de la institución; donde no solo entre docentes se pueden comunicar o compartir documentación, sino que también se puede subir información de interés para el resto de la comunidad educativa como calendarizaciones, fotografías de eventos o participaciones, temarios para pruebas parciales, entre otros. La síntesis de esta etapa se presenta en la figura 28.





Nota: Elaboración propia Solano (2018)

### **Figura 28 Tercera etapa del proyecto**

#### **Plan de acción 4. Implementación de protocolos y procesos para el abordaje de conflictos**

**Objetivo:** Integrar un equipo mediador para conflictos desde la gestión del centro educativo.

**Población:** Personal docente y administrativo del centro educativo en estudio.

**Impacto a lograr:** que la dirección en conjunto con el Comité de la Calidad de la Educación conformen un equipo de trabajo que sirva como mediador a la hora que se presenten conflictos entre los compañeros de trabajo.

**Contenidos:** Estrategias para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo que pueden ser tomados en cuenta para la implementación de la propuesta.

#### **Correlación con el objetivo específico 3**

- Definir procesos para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo.

**Desarrollo:**

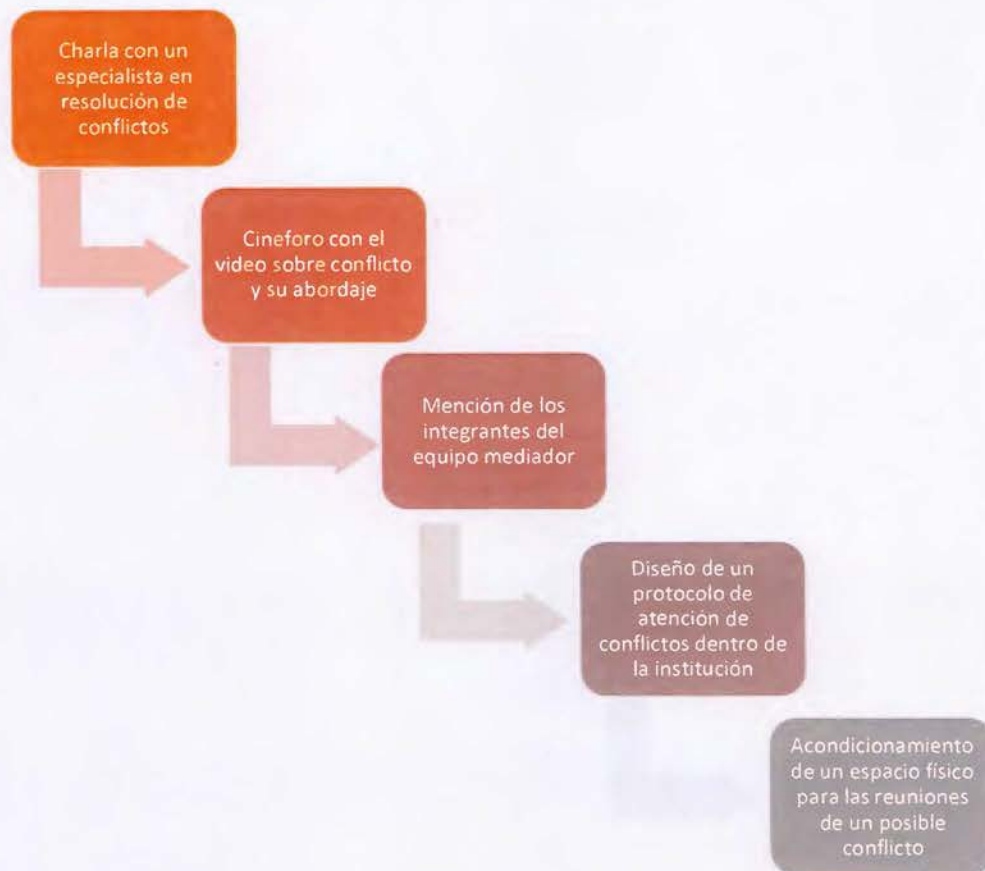
En la cuarta etapa de esta propuesta, el gestor se reúne con el Comité de la Calidad de la Educación se reúnen para analizar la implementación de estrategias para el abordaje de conflictos.

Uno de los factores que incide en el desarrollo organizacional según el estudio realizado, es la falta de una comisión integrada por miembros del personal que realice la función de mediación cuando se presentan conflictos dentro del ámbito laboral (propios de la organización, VER Figura 24: Limitantes observadas en relación a los procesos de abordaje de conflictos implementados).

Dentro de las estrategias que se pueden implementar para el tema de conflictos con los miembros del personal docente, se realiza una charla con un especialista en resolución de conflictos; esto con el fin de que, se aclaren conceptos, dudas, procesos, beneficios y sugerencias en cuanto al tema de abordaje conflictos dentro del centro educativo. Esta charla se puede enriquecer o complementar con el siguiente video relacionado con el tema (<https://www.youtube.com/watch?v=tkFolSP1sHg>); y utilizando la técnica de cine foro, los participantes socializan los aspectos más importantes del video a forma de conversatorio.

Después de que los miembros del personal están más familiarizados con el tema de abordaje de conflictos y valorando las capacidades de los docentes en el mismo, se conforma una pequeña comisión o equipo de trabajo que cumpla la función de mediador cuando se presente un conflicto dentro del centro educativo y requiera de esta estrategia de abordaje. Este equipo mediador de conflictos a partir de su experiencia desarrollará un protocolo de abordaje para la resolución de conflictos dentro del centro educativo o con los miembros del personal docente.

Por último, es importante que desde la gestión se considere el acondicionamiento de algún espacio físico dentro del recinto educativo que pueda utilizarse para llevar a cabo las sesiones de trabajo y las reuniones cuando el protocolo de abordaje sea activado. La síntesis de esta etapa se presenta en la figura 29.



Nota: Elaboración propia Solano (2018)

**Figura 29 Cuarta etapa del proyecto**

### 7.7 Evaluación de las etapas de la propuesta

Estas listas de cotejo tienen como objetivo evaluar las etapas de propuesta de intervención que busca apoyar y guiar a la gestión en su labor, específicamente en las funciones relacionadas con el clima organizacional del centro educativo. Se agradece brindar la información solicitada, la cual será de carácter anónimo y confidencial, únicamente para efectos de esta investigación. Gracias por su colaboración.

## Plan de acción 1

## Presentación de la propuesta

Instrucción: seguidamente se presenta una serie de indicadores sobre la primera etapa del plan de intervención, marque con una equis (X) aquellas que considere describen la etapa.

Indicador	Mucho	Poco	Nada
Se evidencia interés de los participantes ante la propuesta de la investigación elaborada			
La reunión que aborda el tema tiene relación a su desempeño profesional			
La información está relacionada al Desarrollo organizacional del centro educativo			
Es necesaria la formación del equipo para el mejoramiento del clima organizacional			
El análisis grupal de los factores que inciden en el clima organizacional realiza aportes relevantes			
Los acuerdos tomados ayudan a la implementación del plan de acción para mejorar el desarrollo organizacional			
La metodología de la etapa es adecuada para el tema que se desarrolla			



## Plan de acción 2

## Diseño de estrategias para la motivación del personal docente

Instrucción: seguidamente se presenta una serie de indicadores sobre la segunda etapa del plan de intervención, marque con una equis (X) aquellas que considere describen la etapa.

Indicador	Mucho	Poco	Nada
Se evidencia interés de los participantes ante la propuesta presentada por la gestión			
El taller aborda el tema de la motivación y su importancia para el desarrollo organizacional			
Las actividades del taller fomentan la participación de los docentes			
El desarrollo del programa de estímulos personales e intangibles motiva a los miembros del equipo			
Se da un reconocimiento en las reuniones mensuales a los docentes por sus logros o metas alcanzadas			
La pizarra informativa cumple el objetivo de presentar información actualizada y pertinente			
La metodología de la etapa es adecuada para el tema que se desarrolla			

## Plan de acción 3

## Diseño de herramientas digitales para la comunicación entre docentes

Instrucción: seguidamente se presenta una serie de indicadores sobre la tercera etapa del plan de intervención, marque con una equis (X) aquellas que considere describen la etapa.

Indicador	Mucho	Poco	Nada
Se evidencia interés de los participantes ante la propuesta de la investigación elaborada			
La charla aborda el tema de la comunicación y su importancia para el desarrollo organizacional			
La implementación de la aplicación móvil Telegram facilita la comunicación laboral entre los docentes			
La creación de una página web institucional mejora los procesos de comunicación internos y externos			
La página web es una herramienta digital que se mantiene actualizada con información pertinente			
La metodología de la etapa es adecuada para el tema que se desarrolla			

## Plan de acción 4

## Implementación de protocolos y procesos para el abordaje de conflictos

Instrucción: seguidamente se presenta una serie de indicadores sobre la cuarta etapa del plan de intervención, marque con una equis (X) aquellas que considere describen la etapa.

Indicador	Mucho	Poco	Nada
Se evidencia interés de los participantes ante la propuesta de la investigación elaborada			
La charla sobre el conflicto y su abordaje es importante para el desarrollo organizacional			
El cine foto aporta información que ayuda a mejorar el abordaje de los conflictos en el centro educativo			
Es necesaria la formación del equipo mediador para el abordaje en la resolución de conflictos			
El protocolo de atención a conflictos cumple con la función para la que es aplicado			
Es necesario el acondicionamiento de un espacio físico dentro del centro educativo para reuniones relacionadas con conflictos			
La metodología de la etapa es adecuada para el tema que se desarrolla			

## REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2009). *Conocimiento complejo y competencias educativas*. IBE/UNESCO Working Papers on Curriculum Issues N° 8 <http://www.ibe.unesco.org/en/services/publications/ibe-working-papers.html>
- Arroyo, J. (2009). *Gestión directiva del curriculum*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, vol. 9, núm. 2, pp. 1-17. San José, Universidad de Costa Rica.
- Bateman, S. (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Bernal, D., Torres, L. y Noriega, P. (2012). Caracterización de la Cultura Organizacional de una Institución de Educación Superior. Revista Psicogente, vol15 (27), pp. 105-120. Barranquilla, Colombia, Universidad Simón Bolívar.
- Bonilla, L., Rubio, F. (2009). *Análisis del malestar laboral en los entornos educativos costarricenses*. Costa Rica: Editorial Promesa.
- Chacón, A., M.A.; Duarte B., S., Grajeda B., G. (2010). *Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente. Curso Administración y Legislación Educativa*. Recuperado en: [http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/administracion\\_y\\_legislacion\\_educativa.pdf](http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/administracion_y_legislacion_educativa.pdf)
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Cooper, T. (2014). Tesis de Graduación: *Factores que inciden en el clima organizacional de la Escuela de Atención Prioritaria Balvanero Vargas Molina del Circuito 02, de la Dirección Regional de Educación de Limón*. Universidad de Costa Rica. Sede Regional de Limón, Costa Rica.
- Correa, C. (2004). *Gestión y Evaluación de la calidad de la Educación*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Dengo, M. (2007). *Educación Costarricense*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. EUNED



- Gámez, U. (1957). *Ley Fundamental de Educación*. Gobierno de Costa Rica
- Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L., Rodríguez, E. (2016). *Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile*. Revista Interciencia, vol. 41 N° 9, pp. 596-604. Santiago, Universidad de Chile.
- Garbanzo, G. (2011). *Condiciones dignas de la labor docente del siglo XXI, un derecho inalienable, no una opción*. Revista Electrónica Educare, vol. XV, núm. 2, pp. 87-109. Heredia, Universidad Nacional.
- Garbanzo, G. (2015). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Revista Electrónica Educación, vol 40(1), pp. 67-87, e-ISSN: 2215-2644
- Garbanzo, G y Orozco, V. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Revista Educación, Vol. 31 (02), pp. 95-110, e-ISSN: 0379-7082
- Garnier, L. (2008). *El Centro Educativo de Calidad como eje de la educación costarricense*. Costa Rica: Litografía e Imprenta Universal S. A.
- Gomes, A. (2014). *Tesis de Graduación: Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo*. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- González, J. (2012). *La Globalización en el Siglo XXI y su impacto en la Educación, la Cultura y las Habilidades*. Revista contribuciones de economía: Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360 (<http://www.eumed.net/ce/2012/jfqb.html>)
- Hernández, M. (2015). *Tesis de Graduación: Factores institucionales asociados al estrés laboral del personal docente y administrativo de la Escuela El Roble de Puntarenas y su repercusión en el desempeño profesional*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. San José, Costa Rica.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, T., Obando, K., Pérez, C., Quesada, X. (2013). *Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú*. Revista Gestión de la Educación, Vol. 3, N° 1, pp. 23-53, ISSN: 22152288

- Jiménez, W. (2003). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. EUNED
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill Interamericana.
- López, Z. (2014). Tesis de Graduación: *Identificación de los factores que contribuyen al estrés laboral en los maestros de escuela superior del Departamento de Educación y su impacto en el desempeño de sus funciones docentes: Un estudio mixto de exploración en secuencia de fases*. Universidad Metropolitana. San Juan, Puerto Rico.
- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Miranda, F., Miranda B (2012). *Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México*. Revista Educere, vol. 16 (53), pp. 43-52. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela
- Mora, K. (2012). Tesis de Graduación: *Análisis comparativo del clima organizacional del Liceo de Mata de Plátano y el Colegio Máximo Quesada en relación con el liderazgo, comunicación y motivación*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. San José, Costa Rica.
- Pérez, R., López, F., Peralta, M., Municio, P. (2000). *Hacia una educación de calidad*. Madrid, España: NARCEA, S.A.
- Rodríguez, A. (2017) *Globalización y el futuro de la Educación*. Revista Vinculando: <http://vinculando.org/educacion/globalizacion-futuro-educacion.html>
- Rodríguez, N (2000). *Gestión de calidad escolar y calidad de la enseñanza*. Revista EDUCERE, Investigación año 4. Venezuela
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas, vol 10 (27), pp. 83-88. México.
- Segredo, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública, vol. 39(2), pp. 385-393.
- Varela, S. (2014). Tesis de Graduación: *La motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la*



*Escuela Las Gravilias, un estudio de caso.* Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. San José, Costa Rica.

Vargas, I. (2009). *Papel del director institucional en los procesos de gestión curricular y pedagógica.* Ministerio de Educación Pública, San José, Costa Rica.

Villareal, E. (2012). *La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas.* Revista Iberoamericana de Educación, Número 37/2. México.

Unesco (2015). *Funding gap for education growing, according to new figures released by UNESCO.* Recopilado <http://www.unesco.org/new/en/media-services/in-focus-articles/funding-gap-for-education-growing-according-to-new-figures-released-by-unesco-study-also-proposes-ways-to-close-it/>. Recuperado el 2 de mayo del 2017

## ANEXOS

**Universidad de Costa Rica  
Facultad de Educación  
Escuela de Administración Educativa  
Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con Mención en Administración Educativa**

---

### **Análisis de factores asociados al clima organizacional en la escuela Manuel Ortuño Boutín y sus incidencias en el desarrollo organizacional**

#### **Entrevista dirigida**

#### **Aplicada a la gestión y la subdirección del Centro Educativo**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar los factores asociados al clima organizacional en la escuela Manuel Ortuño Boutín y sus incidencias en el desarrollo organizacional. Lo anterior responde a una investigación para optar por el grado de Magister en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Por favor responda cada pregunta de manera amplia y clara. Se le asegura confidencialidad en sus respuestas.

Desde su perspectiva como administrativo en relación con las estrategias de motivación hacia el personal de la institución que usted dirige:

1-¿Considera importante la implementación de estrategias de motivación hacia el personal del centro educativo? Sí o no, ¿por qué?

2-¿Cuáles estrategias de motivación se utilizan desde la gestión?

3- ¿Cómo logra reconocer si el personal docente de su escuela se encuentra motivado?

En relación con los procesos de comunicación institucional:

4- ¿Cuenta el centro educativo como organización con canales formales de comunicación? Sí o no, ¿por qué?

5- ¿Cuáles procesos de comunicación descendente (gestión – docentes) se llevan a cabo dentro de la organización educativa?

6- Con respecto a la comunicación ascendente (docentes – gestión) ¿tienen los docentes los medios necesarios para comunicarse con la gestión?

7- ¿Cuáles canales informales (de carácter no oficial desde la gestión) de comunicación existen actualmente en el centro educativo?

8- ¿Cuáles barreras (personales o físicas) interfieren actualmente afectando los procesos de comunicación en la institución?

9- ¿Cómo describiría en general los procesos de comunicación del centro educativo?

En relación con Estilo de liderazgo institucional:

10- En cuanto al estilo de liderazgo, ¿con cuál estilo se identifica más: autocrático (el líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones), liberal (tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante) o democrático (esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad)? ¿Por qué?

11- ¿Considera que el estilo de liderazgo incide positiva o negativamente en el desarrollo organizacional del centro educativo? ¿Por qué?

12- Desde la gestión, ¿cuáles habilidades considera debe poseer un líder?

Desde su perspectiva como administrativo en cuanto a las estrategias para el abordaje de conflictos institucional:

13- ¿En el centro educativo se presentan conflictos con el personal docente? ¿Cuáles son los más comunes en su institución?

14- ¿Cuáles técnicas para la resolución de conflictos se implementan en el centro educativo?

15- ¿Cuáles protocolos o enfoques se aplican en caso de que se presente un conflicto entre miembros del personal docente?

16- ¿Qué porcentaje de conflictos diría que se resuelven satisfactoriamente para ambas partes?

17- ¿Por qué considera importante la implementación de estrategias para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo?

Universidad de Costa Rica  
Escuela de Administración Educativa  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con Mención en Administración Educativa

---

### Questionario dirigido a docentes

Estimado docente:

A continuación se presenta un cuestionario relacionado con “Factores asociados al clima organizacional en la Escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional”.

Su participación en esta investigación es voluntaria y confidencial. El cuestionario evalúa su percepción acerca de dicho proceso. Se le solicita responder con la mayor sinceridad y confianza. De antemano se agradece su colaboración.

**I Parte: Información General.** Conteste en forma clara lo que se le solicita. Utilice una X para marcar dentro de los paréntesis que a continuación se presentan.

1. Género:  
 Masculino  
 Femenino
2. Categoría profesional:  
 Bachiller en enseñanza  
 Licenciatura  
 Maestría  
 Otro
3. Asignatura que imparte:  
 I y II Ciclo  
 Inglés  
 Complementaria  
 Servicio de apoyo
4. Años de experiencia en la enseñanza  
 Menos de 5 años  
 De 5 a 10 años  
 De 11 a 15 años  
 Más de 15 años
5. Tipo de nombramiento  
 Interino  
 Propiedad  
 Itinerante

**II Parte:** Estrategias de motivación institucional y la incidencia de la motivación en el desarrollo organizacional.

Conteste marcando con una "X" en la casilla correspondiente a la frecuencia que considere que representa su percepción acerca de las estrategias de motivación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional.

En relación con las estrategias de motivación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo promueve:		Siempre	Algunas veces	Nunca
01	Políticas de organización claras			
02	Buenas relaciones con los colegas o compañeros			
03	Realización personal al desarrollar sus funciones			
04	Reconocimientos verbales o escritos			
05	Estrategias de ascenso o asumir puestos de confianza según el reglamento nuevo de recargos del MEP			

06 ¿Considera que estas acciones inciden positivamente o negativamente en el desarrollo organizacional del centro educativo? Justifique su respuesta para efectos de este estudio

---



---



---

**III Parte:** Procesos de comunicación institucional y la incidencia de los procesos de comunicación en el desarrollo organizacional.

Conteste marcando con una "X" en la casilla correspondiente a la frecuencia que considere que representa su percepción sobre los procesos de comunicación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional.

En relación con los procesos de comunicación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo implementa como formas de comunicación:		Siempre	Algunas veces	Nunca
07	Conversaciones con los docentes			



En relación con los procesos de comunicación institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo implementa como formas de comunicación:		Siempre	Algunas veces	Nunca
08	Reuniones de personal periódicamente según lo estipulan los reglamentos internos			
09	Envío de comunicaciones a través del correo electrónico oficial de la institución			
10	Realiza llamadas telefónicas de forma oficial			
11	Envío de memorandos cuando se incurre en una falta			
12	Envío de manuales de políticas y procedimientos institucionales en reuniones de personal			
13	Envía solicitudes orales y escritas al jefe inmediato			
14	Emite respuestas a comunicaciones enviadas por sus superiores			
15	Asiste a reuniones docente-director			
16	Coordinación de actividades y funciones entre docentes del mismo nivel o asignatura			
17	Coordinación de actividades y procesos académicos extracurriculares entre docentes			
18	Envío de mensajes orales o escritos oficiales entre compañeros de paralelo			
19	Caminatas por la institución por parte del gestor educativo			
20	Cadena de rumores que permita tomar información adicional de interés para la gestión			
21	Acontecimientos que distraigan la atención (situaciones infraestructurales)			
22	Ruidos o sonidos externos excesivos			
23	Limitaciones de infraestructura (espacios propicios para conversar o reunirse)			

24 ¿Cuáles de estas acciones inciden negativamente en el desarrollo organizacional del centro educativo? Justifique su respuesta para efectos de este estudio

---

25 ¿Considera que estas acciones crean empatía con los miembros del personal del centro educativo? Justifique su respuesta para efectos de este estudio

**IV Parte:** Estilo de liderazgo y la incidencia del estilo de liderazgo en el desarrollo organizacional.

Conteste marcando con una "X" en la casilla correspondiente a la frecuencia que considere que representa su percepción sobre el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional.

En relación con el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo:		Siempre	Algunas veces	Nunca
26	Fija directrices claras			
27	Centraliza el poder y toma las decisiones			
28	Informa al grupo lo que se debe hacer y lo supervisa			
29	Expresa los elogios y las críticas a los docentes			
30	La participación es mínima			
31	La supervisión es muy distante			
32	Otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales			
33	No intenta evaluar o regula las acciones de los docentes			
34	Esboza las directrices de forma escrita u oral			
35	Fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones			
36	Descentraliza la autoridad			
37	Conduce y orienta al grupo			
38	Se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas			
39	Motiva para alcanzar objetivos institucionales			
40	Refleja confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones			
41	Tiene una actitud que refleja confianza en sí mismo			
42	Analiza opciones y descubre oportunidades			
43	Demuestra manejo de políticas que le permiten conocer la institución que dirige			

- 44 ¿Considera que estas características de la Gestión del Centro Educativo inciden positivamente o negativamente en el desarrollo organizacional del centro educativo? Justifique su respuesta para efectos de este estudio

**V Parte:** Estrategias para el abordaje de conflictos y el conflicto y su incidencia en el desarrollo organizacional.

Conteste marcando con una "X" en la casilla correspondiente a la frecuencia que considere que representa su percepción sobre el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional.

En relación con las estrategias para el abordaje de conflictos y su incidencia en el desarrollo organizacional, la gestión del Centro Educativo implementa:		Siempre	Algunas veces	Nunca
45	Concientización en intereses en común de los involucrados			
46	Orientación de objetivos compartidos			
47	Reubicación de personal para reducir diferencias			
48	Desactiva o atenúa el conflicto			
49	Reuniones de confrontación entre las partes involucradas			
50	Colaboración para identificar soluciones			
51	Influencia en el proceso del conflicto para resolver las diferencias			
52	Existen comités que permitan la mediación en la resolución de conflictos (terceras partes)			

53 ¿Considera que estas acciones de abordaje de conflictos inciden positivamente o negativamente en el desarrollo organizacional del centro educativo? Justifique su respuesta para efectos de este estudio

---



---



---

***¡Muchas gracias por su colaboración!***