

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**LA INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE TOMA
DE DECISIONES DESDE LA GESTIÓN DEL COLEGIO VICTORIA BILINGÜE**

Memoria de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en
Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación

IRIS CRISTINA MIRANDA AGÜERO
STEPHANIE ALEJANDRA SALAZAR AGUILAR
FIORELLA MARÍA VICARIOLI OREAMUNO
JUAN CARLOS VÍQUEZ VARGAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, RODRIGO FACIO

2022

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis papás, Rebeca y Giancarlo, a mis hermanos Andrés y Gabriel, por apoyarme en todas mis locuras y ser mi sostén en todo el proceso y a mi amiga María Laura Quesada por impulsarme a no darme por vencida.

Fiorella Vicarioli Oreamuno

En primera instancia, se lo dedico a Dios por darme la salud, la capacidad y la oportunidad de estudiar y formarme profesionalmente.

Seguidamente, a mi esposo Gabriel Peña, quien ha estado a mi lado impulsándome a seguir adelante con esta meta. Por supuesto, a mi madre y a mis hijos quienes han sido un apoyo en cada uno de mis pasos, gracias por hacer de mí la persona que soy.

Iris Cristina Miranda Agüero

Quiero dedicar este trabajo a quien, para mí, fue un ejemplo de valentía, dedicación, esfuerzo y trabajo. A ti abuelito Víctor, quien hoy eres una de las estrellas más lindas del cielo, quiero dedicarte este trabajo. Gracias por tu apoyo y motivación constante para superarme y luchar siempre por mis sueños. Te amo, de aquí hasta el cielo. Asimismo, se la dedico a las dos personas más importantes de mi vida y mi inspiración, ¡¡¡¡mis papás!!!!

Stephanie Salazar Aguilar

Le dedico este trabajo a mi madre pilar fundamental en mi educación, a mi esposa apoyo incondicional y una dedicación especial para mi padre que apoya en el cielo.

Juan Carlos Viquez Vargas

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por darme la bendición de cumplir todas mis metas; así como también a mis papás y a mis hermanos por acompañarme durante todo el proceso. ¡Los amo! Finalmente, gracias a mis compañeros Stephanie, Juan Carlos e Iris por el esfuerzo que realizamos.

Fiorella María Vicarioli Oreamuno

Quisiera hacer un profundo agradecimiento a mi esposo, madre e hijos y a mi amiga Yorlenny, por brindarme su apoyo de manera constante en cada faceta de mi vida, Asimismo, le agradezco a cada uno de los profesores de la Licenciatura por sus importantes enseñanzas y aportes a mi vida profesional, gracias profesores.

Iris Cristina Miranda Agüero

Quiero agradecer, primero que todo, a Dios, por sus grandes bendiciones y fidelidad. Quiero agradecer a mis padres, a quienes amo profundamente, gracias por su apoyo incondicional, sin ellos, todo esto no sería posible. Agradezco a mis compañeros con los que realicé este trabajo, gracias chicos por todo el esfuerzo y dedicación que pusimos para que este proceso resultara de la mejor manera. Agradezco a mi familia y a todas esas personas que, de una u otra forma, fueron parte de este proceso con su ayuda y apoyo. Quiero agradecer a todos los profesores por sus enseñanzas para enriquecer mi formación profesional.

Stephanie Salazar Aguilar

Quiero agradecer primeramente a Dios por darme la sabiduría y fortaleza de culminar. También agradecer a mi familia, parte fundamental para alcanzar mis sueños, por apoyarme, a mi madre, esposa y mi padre allá en el cielo que fue muy importante por todo su apoyo. Por último, pero no menos importante a mi equipo de trabajo que sin ellas no hubiese sido lo mismo. El primero de muchos sueños más.

Juan Carlos Viquez Vargas

TRIBUNAL EXAMINADOR

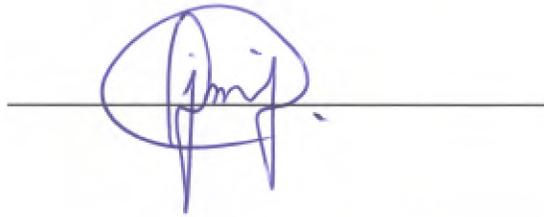
Dra. Adriana Lorena Venegas Oviedo
Presidenta
Escuela de Administración Educativa



M.A.E. Ana Mariela Cervantes Obando
Directora del Seminario



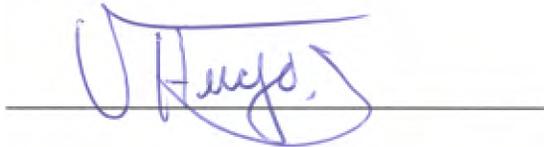
M.A.E. Jerson José Mora Calderón
Lector



M.A.E. Marco Antonio Alvarado Barboza
Lector



Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
Profesor invitado



SUSTENTANTES

Iris Cristina Miranda Agüero



Stephanie Alejandra Salazar Aguilar



Fiorella María Vicarioli Oreamuno



Juan Carlos Víquez Vargas



TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Tribunal examinador.....	iv
Sustentantes.....	v
Tabla de contenidos.....	vi
Resumen.....	viii
Lista de tablas.....	ix
Lista de figuras.....	x
Lista de abreviaturas.....	xi
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	9
1.1 Presentación	1
1.2 Antecedentes contextuales del objeto de estudio	1
1.3 Justificación del problema y su importancia.....	3
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4. 2 Objetivos específicos	6
1.5 Contextualización del objeto de estudio	6
CAPÍTULO II ESTADO DEL ARTE	9
2.1 Presentación	9
2.2 Investigaciones nacionales	9
2.3 Investigaciones internacionales	13
2.4 Aportes metodológicos-teóricos en relación con el objeto de estudio	16
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	18
3.1 Presentación	18
3.2 Educación	18
3.3 Administración de la educación	21
3.4 Gestión de la educación	25
3.5 Cultura organizacional.....	27
3.6 Toma de decisiones	30
3.7 Liderazgo.....	32
3.8 Eficiencia.....	34

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	37
4.1 Presentación	37
4.2 Enfoque de investigación	38
4.3 Diseño de investigación	39
4.4 Sujetos de investigación	39
4.5 Fuentes de información: primarias y secundarias.....	40
4.5.1 Fuentes primarias	40
4.5.2 Fuentes secundarias	40
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información	41
4.7 Validación de instrumentos.....	42
4.8 Matriz de operacionalización.....	43
4.9 Alcances y limitaciones	60
4.9.1 Alcances	60
4.9.2 Limitaciones	60
CAPÍTULO V SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	62
5.1 Presentación	62
5.2 Caracterización de los participantes	63
5.3 Características de la cultura organizacional de la Institución	66
5.4 Proceso de toma de decisiones.....	78
5.5 Incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión	85
5.6 Eficiencia de la toma de decisiones desde la gestión	88
5.7 Consideraciones generales	89
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
6.1 Presentación	92
6.2 Conclusiones	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS	103
Anexo 1. Cuestionario para personal docente y administrativo.....	103
Anexo 2. Entrevista semiestructurada	110

RESUMEN

La presente investigación busca determinar la incidencia de la cultura organizacional en el proceso de toma de decisiones desde la gestión del Colegio Victoria Bilingüe, un centro educativo privado ubicado en Concepción de Tres Ríos, Cartago. Para cumplir con esto se propone como objetivo general: analizar la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión en el Colegio Victoria Bilingüe. Por otro lado, y como objetivos específicos: identificar las principales características de la cultura organizacional de la Institución, comprender cómo se lleva a cabo el proceso de la toma de decisiones dentro del centro educativo, así como, determinar la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión y, por último, evaluar la eficiencia de la toma de decisiones realizadas desde la gestión de la institución.

La investigación corresponde a un estudio de caso, la cual se realiza desde un enfoque cualitativo, basado en una malla de operacionalización que reúne como categorías de análisis las características de la cultura organizacional, el proceso de toma de decisiones dentro de la organización, y su incidencia en el proceso de decidir por el bien institucional y la eficiencia de la toma de decisiones realizada desde la gestión de la centro educativo. Para el desarrollo de esta investigación se utiliza un cuestionario y una entrevista semiestructurada que se aplica al personal docente y al gestor de la institución para recolectar la información necesaria.

En general, se puede mencionar que existe una alta incidencia por parte del gestor y de los dueños de la institución a la hora de tomar decisiones. Asimismo, los participantes tienen opiniones encontradas en cuanto a que, algunos consideran que sí se toma en cuenta la opinión del personal docente mientras que el resto considera lo contrario. Además, se cuestionan si las decisiones son tomadas realmente pensando en el beneficio de toda la comunidad educativa o solamente una parte de esta.

Como parte de las principales recomendaciones se proponen realizar conversatorios sobre diversos temas como, por ejemplo, el respeto; además, se recomienda trabajar por medio de indicadores que se establezcan claramente desde el inicio de las labores de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, así mismo, la implementación de actividades en las cuales se conozca realmente cuáles son las diversas características que posee el personal docente y administrativo.

Resulta importante indagar sobre este tema porque la cultura organizacional, siendo un sistema de valores, creencias y actitudes que diferencian a cada centro educativo, es un elemento fundamental que permite la consecución de los objetivos y metas propuestas por la organización educativa.

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Estilos de liderazgo.....	33
Tabla N° 2. Características de la cultura organizacional.....	44
Tabla N° 3. Proceso de toma de decisiones dentro de la institución.....	47
Tabla N° 4. Incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión.....	51
Tabla N° 5. La eficiencia de la toma de decisiones realizadas por la persona gestora de la institución.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama Institucional del Colegio Victoria Bilingüe	8
Figura N° 2. Edades de participantes en estudio.....	65
Figura N° 3. Estado civil de los participantes.....	66
Figura N° 4. Grado académico de los participantes.....	66
Figura N° 5. Aspectos positivos evidenciados de la cultura organizacional.....	69
Figura N° 6. Aspectos por mejorar en la cultura organizacional.....	71
Figura N° 7. Valores en la cultura organizacional.....	73
Figura N° 8. Formas de promover los valores en la institución.....	74
Figura N° 9. Normas por cumplir por el personal.....	75
Figura N° 10. Sanciones al personal por incumplimiento de funciones.....	77
Figura N° 11. Motivación al personal.....	78
Figura N° 12. Acciones para tomar una decisión en el quehacer diario.....	80
Figura N° 13. Medios que utiliza la institución para comunicar sus decisiones...	82
Figura N° 14. Sentir de la comunidad ante el proceso de decisiones de la gestión.....	84
Figura N° 15. Aspectos que se toman en cuenta a la hora de tomar una decisión.....	86
Figura N° 16. Estilos de liderazgo que se utilizan en el Colegio Victoria Bilingüe.....	87
Figura N° 17. Principales razones que fundamentan la escogencia del estilo de liderazgo predominante.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS

MEP	Ministerio de Educación Pública
MICITT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UCR	Universidad de Costa Rica
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

En este primer capítulo se presenta una breve contextualización de la realidad social que atraviesa el mundo en la actualidad, misma que influye en la elección del tema por desarrollar en esta investigación, que es la incidencia de la cultura organizacional en el proceso de toma de decisiones desde la gestión del Colegio Victoria Bilingüe.

Así mismo, se puede encontrar un apartado que justifica la selección de la temática, los objetivos que se pretenden alcanzar y una breve descripción del centro educativo seleccionado, que es objeto de estudio.

1.2 Antecedentes contextuales del objeto de estudio

Al iniciar la elaboración de esta investigación se propone el estudio de dos objetos en particular, los cuales son la cultura organizacional y la toma de decisiones. Ambos son procesos sumamente importantes dentro de cualquier tipo de institución y en el caso particular de esta, en el ámbito de la educación.

En un centro educativo, ya sea de preescolar, primaria o secundaria, e incluso en la educación superior, debe existir un gestor que se encargue de guiar al personal, tanto docente como administrativo, por el camino del cumplimiento de objetivos y metas.

Toda organización tiene una misión, visión y objetivos por ejecutar, en este caso, para brindar una educación de calidad para la comunidad educativa, es por lo que ambos objetos de estudio resultan tan importantes, para así cumplir con los fines de la educación a nivel nacional, que se establecen en la Ley N° 2160, Ley Fundamental de Educación. Dentro de los que se pueden mencionar:

- Formar ciudadanos amantes de la Patria y que valoren la democracia.
- Contribuir para que desarrollen su personalidad.
- Estimular el desarrollo de la solidaridad y comprensión humana.
- Conservar y ampliar la herencia cultural.

Con respecto a los objetos de estudio de esta investigación, existen algunas otras indagaciones realizadas sobre dichos temas, sin embargo, no muchas han sido

realizadas en instituciones educativas privadas, como se realiza en esta. Ahora bien, antes de continuar, es importante determinar qué es la cultura organizacional y qué es un proceso de toma de decisiones, aunque más adelante se va a desarrollar con mayor extensión.

Al respecto, la cultura organizacional según Mena (2019) citando a Chiavenato (1993) plantea que es

Un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado analizado e interpretado. (p.3)

Las organizaciones, como bien dice Mena (1993), son complejas debido a que implican trabajo con personas, quienes tienen sus propios sistemas de creencias, expectativas y valores. Sin embargo, aquí lo importante es poner un poco a un lado las individuales para hacer propias las de la institución y así buscar un cumplimiento común de planteamientos y objetivos.

La cultura organizacional está presente en todas las organizaciones, pero en una institución educativa es importante siempre recordar que se trabaja en pro de personas que dependen de las herramientas que se les vayan a brindar en este espacio y que, incluso, su futuro va a depender en gran medida de lo que se les brinda.

Resulta interesante desarrollar este tema en una institución privada debido a que, las escuelas y colegios públicos se rigen bajo un mismo lineamiento a nivel nacional, mientras que las privadas pueden tener sus propias normativas, haciendo más exquisito lo que se pueda aprender de ellas, ya que van a variar significativamente entre unas y otras, especialmente en un centro como el Colegio Victoria Bilingüe, que tiene una fuerte influencia de la cultura asiática por parte de sus dueños.

Por otro lado, existe un segundo objeto de estudio, que es el proceso de toma de decisiones, que está presente en el diario quehacer, desde lo más sencillo como qué tipo de material se compra para la institución hasta las más complicadas como determinar el personal que labora en el centro educativo y sus funciones.

Además, una de las más importantes labores del gestor es fungir como un mediador en cuanto a la resolución de problemas, que requiere una toma de decisiones. En ese sentido, Laoyan (2021) indica que “el proceso de toma de decisiones es un método que consiste en reunir la información y evaluar alternativas para luego, en definitiva, tomar la decisión final” (p.1).

Para esto, Laoyan (2021) menciona, a su vez, una serie de consejos o puntos clave por tomar en cuenta para tomar decisiones, que son:

- Identificar la decisión que se debe tomar y para esto, se debe identificar el problema.
- Reunir la información que sea relevante y relacionada con la decisión por tomar.
- Identificar posibles soluciones.
- Analizar cada una de esas posibles soluciones.
- Elegir la alternativa más apropiada.
- Poner en práctica la acción elegida.
- Revisar la decisión y su impacto, tanto positivo como negativo.

Al tratarse de un asunto que se realiza con tanta frecuencia en una organización, es interesante investigar sobre el proceso de toma de decisiones que se realiza en el Colegio Victoria Bilingüe y qué tanto influyen las características propias del centro educativo a la hora llevarlas a cabo.

1.3 Justificación del problema y su importancia

La presente investigación tiene como principal objetivo determinar la incidencia que tiene la cultura organizacional de una institución a la hora de la toma de decisiones desde la gestión. La cultura organizacional expresa las características que forman parte integral de los individuos, el desarrollo de esta puede causar un excelente clima laboral o totalmente lo contrario, que se espera no lo sea. Es por esto, que esta cumple un papel importante en las diferentes organizaciones, especialmente, en la organización educativa, donde se trabaja con tantas personas al mismo tiempo, donde todas tienen diferentes formas de crianza, cultura, formas de pensar y hasta de actuar.

El gestor de una institución educativa, tanto pública como privada, tiene como misión principal brindar una educación de calidad a sus estudiantes durante la gestión; para eso necesita un personal docente como administrativo que sea comprometido, por ello, con dicha investigación se pretende reflejar el conocimiento que posee el mismo sobre las características de su organización, a su vez, demostrar hasta qué punto tiene conocimiento de la cultura organizacional presente en su institución. Al respecto, Ossa et.al (2014) indican que “es necesario analizar el concepto de cultura escolar, pues resulta ser un componente clave para entender la institución escolar y sus posibilidades de transformación” (p.11). Un administrador de la educación que está inmerso en la cultura organizacional de la institución debe conocer y trabajar para que la misma le permita desenvolverse en forma óptima y así, se facilite la toma de decisiones, aspecto fundamental en toda gestión.

Cuando se conoce a cabalidad, se comparte y se tiene arraigada una cultura organizacional, permite que el trabajo que se lleva a cabo en una organización se desarrolle con una mayor facilidad y eficiencia.

En este sentido, Harta (2002) citada por Ossa et.al (2014) señalan que

La cultura de la organización permite dar una cohesión a los miembros que la componen, orientar su trabajo a fines y metas compartidas, y desarrollar espacios de comunicación y comprensión que puedan llevar a entender de mejor manera los procesos de interacción, control, progreso, toma de decisiones, entre otras.

(p. 12).

Todos estos elementos que señalan los autores permiten que la institución maneje un mismo discurso y se trabaje en conjunto para brindar una educación de calidad; objetivo primordial que todo director debería establecer.

Resulta ambicioso, y hasta complicado, querer modificar la cultura organizacional de un centro educativo, sin embargo, cuando la persona que administra una institución, se establece como meta introducir de manera paulatina elementos o acciones que permitan mejorar, causando un impacto positivo en el personal docente, administrativo y estudiantes; puede como consecuencia, mejorar el desempeño en la institución, mediante un proceso de toma de decisiones ágil, participativa, eficiente, efectiva y

beneficiosa para todas las personas que se relacionan con su gestión. Sobre este tema, González (2008), citado por Ossa et al. (2014), señala que:

...se ha insistido en la importancia de que el director, el líder formal de la organización, articule, promueva y cultive una visión de lo que debería ser el centro escolar, que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, las comunique al cuerpo docente y logre de cada persona asentimiento y compromiso; se ha insistido, de la misma manera, que el ejercicio de su liderazgo el director ha de esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y orientarse a transformar sus creencias, actitudes y sentimientos. (pp.15-16)

La persona que dirige la institución anticipadamente debe saber cómo es el centro educativo, tener en cuenta qué quiere alcanzar y cuáles son las características que este debe poseer, tomando en cuenta en todo momento a las personas que integran la organización, no dejando de lado sus creencias, cualidades y emociones. Se debe buscar la forma de aumentar y favorecer todas estas características, pero a su vez, estando conscientes de que dichas peculiaridades influyen en todo momento en la toma de decisiones durante su gestión.

Siguiendo con la línea anterior, Arredondo, Florina, Vásquez & Parra (2013), citando a Moody (1991), definen la toma de decisiones como un proceso básico de elección para la resolución del problema. Es debido a esto que la toma de decisiones viene a tomar mayor fuerza y relevancia en la gestión al momento de decidir, a criterio personal o en grupo, tomando en consideración qué es lo mejor para la organización según el problema que se presente y se deba resolver. Por esa razón, las decisiones deben darse junto a la comunidad educativa, priorizando lo mejor para la institución y al final decidir. Aquí la cultura de la organización juega un papel fundamental en dicha decisión, ya que puede que esa decisión genere un cambio, mismo que puede provocar una reacción negativa o positiva en el desempeño de la persona colaboradora.

Por tal razón se quiere dar a conocer en primera instancia las definiciones a profundidad de cultura organizacional, la toma de decisiones y de qué forma afectan estas en el desarrollo habitual de una organización, ya sea que generen fortalezas o debilidades para la misma, asimismo, el vínculo que poseen entre sí y las características

que hacen de esta institución una organización, ya que se quiere saber cuál es la incidencia de la cultura organizacional en el proceso de toma de decisiones desde la gestión de centros educativos privados, en el Colegio Victoria Bilingüe.

Se determina trabajar en el Colegio Victoria Bilingüe debido a que la mayoría de los trabajos investigativos relacionados con el tema de la cultura organizacional se realizan en instituciones públicas y no abarca este tema de tanta importancia en instituciones privadas a nivel nacional. Además, este centro educativo es accesible a brindar la información solicitada para llevar a cabo la indagación planteada y presenta una cantidad de población participante es la apropiada para el estudio.

1.4 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos que se busca cumplir con la realización de esta investigación.

1.4.1 Objetivo general

Analizar la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión en el Colegio Victoria Bilingüe.

1.4. 2 Objetivos específicos

- Identificar las principales características de la cultura organizacional de la Institución.
- Comprender cómo se lleva a cabo el proceso de la toma de decisiones dentro del centro educativo.
- Determinar la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión.
- Evaluar la eficiencia de la toma de decisiones realizadas desde la gestión de la institución.

1.5 Contextualización del objeto de estudio

A continuación, se presenta la contextualización del centro educativo Colegio Victoria Bilingüe en la que se detallan algunos datos de la historia del centro educativo,

así como su misión y visión. Dicha información se obtiene gracias a una persona miembro del personal y otros datos obtenidos por medio de la página web de la institución.

La presente investigación, se lleva a cabo en el centro educativo privado Colegio Victoria Bilingüe, el cual se ubica en la provincia de Cartago, cantón de La Unión y distrito de Concepción. Forma parte de la Dirección Regional de Educación San José Norte, circuito escolar 03.

El Colegio Victoria Bilingüe es fundado en el año 1979 como una guardería bajo el nombre del Abuelo Pedro; ubicada en San Pedro de Montes de Oca. Con el tiempo, la guardería aumenta su población y se convierte en un centro educativo que recibe estudiantes de preescolar y primaria. Años más tarde, traslada sus instalaciones a Concepción donde se encuentran actualmente.

El Colegio Victoria Bilingüe alberga aproximadamente una población de 450 estudiantes y un personal docente y administrativo de 60 personas. La institución cuenta con cuatro edificios principales: preescolar, primaria, secundaria y el administrativo, así como pista semiprofesional de atletismo, cancha de fútbol cinco, cancha de bádminton, gimnasio, soda, cancha de fútbol, laboratorio de inglés, de robótica, de audio y video, entre otros. Es un centro de corte academicista en el que se ofrecen los siguientes servicios a la población estudiantil: enseñanza del inglés, mandarín, robótica (Makerspace), programación, actividades extracurriculares como taekwondo, dibujo, ballet, fútbol, basquetbol, entre otros.

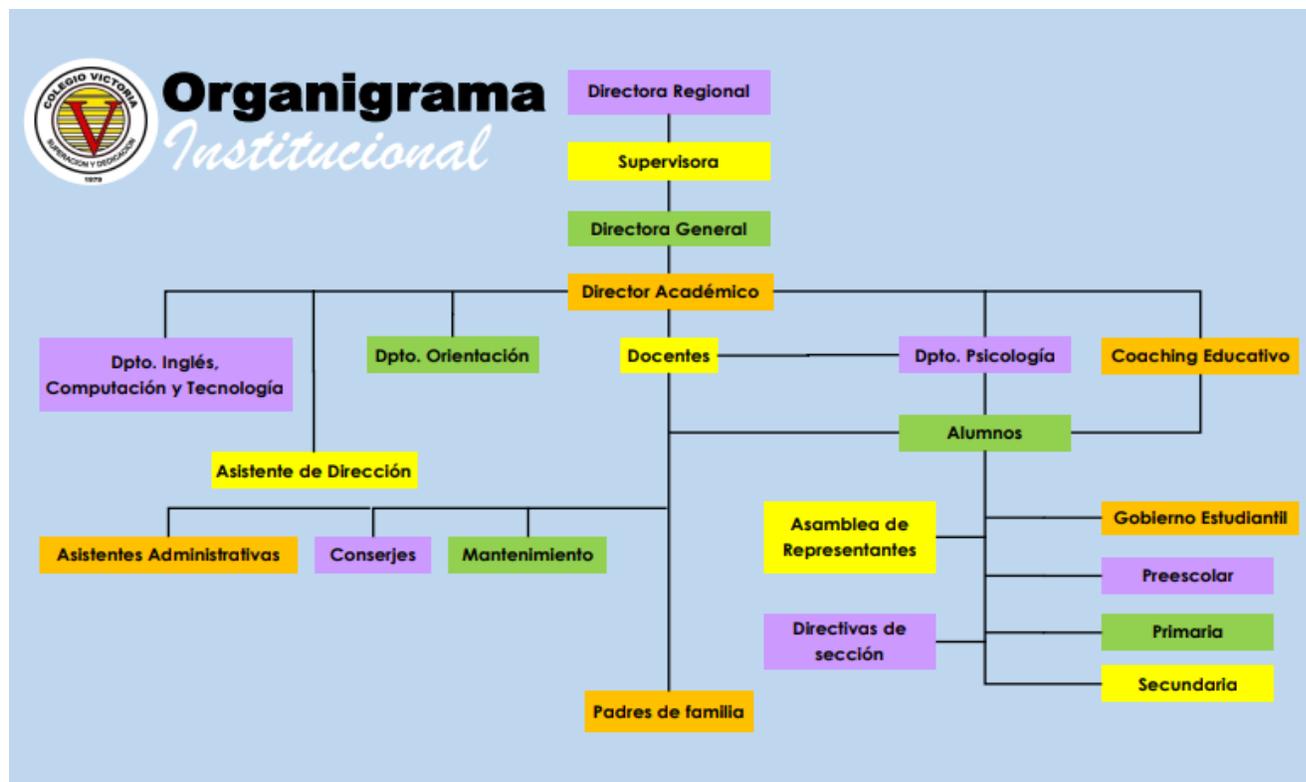
Como organización educativa, la misión es “ofrecer una educación integral, que promueva una continua búsqueda de la excelencia y estimule a los estudiantes, para desarrollar plenamente sus potenciales, para que se conviertan en ciudadanos responsables, emprendedores creativos, con amplio criterio y sólidos valores éticos, comprometidos con la democracia y capaces de tener éxito en una sociedad intercultural y globalizada”.

Por su parte, la visión consiste en “lograr la formación de ciudadanos comprometidos y capaces de generar una diferencia positiva en su vida y en su entorno y colaborar así, con el desarrollo de nuestra sociedad.”

Todo el personal debe planificar su trabajo, con el propósito de fomentar la exploración, el desarrollo del pensamiento creativo, la interrogación, la de fomentar

investigación, la resolución de problemas y la utilización de una metodología participativa.”

El organigrama de la institución se presenta de la siguiente manera:



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en la página oficial del Colegio Victoria Bilingüe.

Figura 1. Organigrama institucional del Colegio Victoria Bilingüe

Es importante enfatizar, que este centro educativo es privado; por lo que, como en todo ente privado, goza de autonomía para el desarrollo de sus actividades, toma de decisiones, lineamientos o directrices que emiten, entre otros aspectos.

A lo largo de la investigación se encuentra información más detallada referente al centro educativo, características y su población docente y administrativa, así como su participación específica en el estudio.

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE

2.1 Presentación

En el capítulo que se desarrolla a continuación se encuentra información sobre investigaciones realizadas por diferentes autores, tanto nacionales como internacionales, que están directa o indirectamente relacionadas con el tema propuesto para este trabajo, que es la incidencia de la cultura organizacional en el proceso de toma de decisiones desde la gestión del Colegio Victoria Bilingüe.

De cada una de las investigaciones que fundamenta este trabajo, hay información sobre el autor, el tema, los objetivos, metodología utilizada, así como un recorrido por las principales conclusiones y recomendaciones.

2.2 Investigaciones nacionales

En este apartado se presentan investigaciones nacionales que se relacionan con el tema de la cultura organizacional y su relación con la educación.

Se presenta una primera investigación titulada: *“Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight”*, desarrollada por Pérez (2020), para optar por el grado de Máster en Administración Educativa en la Universidad de Costa Rica, presenta como objetivo general realizar un análisis de la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos laborales en el desempeño del personal docente en la institución indicada y, a partir de los resultados, elaborar una propuesta desde la gestión de la educación que aborde esos procesos.

Por otro lado, los objetivos específicos propuestos son desde determinar los procesos de comunicación institucional que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente, identificar estrategias para la toma de decisiones, establecer los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente, además de diseñar una propuesta desde la gestión de la educación para

mejorar los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente.

Su enfoque es cuantitativo, ya que pretende hacer un análisis estadístico de datos que se recolectan por medio de un cuestionario dirigido al personal docente, y una entrevista semiestructurada dirigida al personal administrativo de la institución. Los sujetos de investigación corresponden a la totalidad de trabajadores del centro educativo, que sería un total de 107 personas.

Como principales conclusiones Pérez (2020), obtiene que el medio de comunicación más utilizado en la institución es el correo electrónico para enviar circulares, sin embargo, no siempre hay certeza de que exista una real recepción de estas, por lo que la comunicación debe de ser mejorada, también indica que la mayoría del cuerpo docente no se considera parte en la toma de decisiones del centro educativo (aunque desde el área administrativa se considera que sí), además afirma que los incentivos se aplican solamente “algunas veces” en la institución, por lo que es necesario elaborar un plan de trabajo en el que se contemplen los incentivos hacia docentes.

Finalmente, la persona investigadora plantea una propuesta de intervención dirigida al personal docente del centro titulada: “¿Cómo podemos mejorar en conjunto?”, que busca darle soporte al gestor desde tres áreas primordiales: los procesos de comunicación, toma de decisiones y aplicación de incentivos.

Un segundo autor, Méndez (2017), presenta el trabajo final de graduación para optar por el grado de Máster en Psicopedagogía titulado: “*Influencia de la cultura organizacional en la manifestación de problemas emocionales y de conducta, en estudiantes de la Escuela San Martín, circuito 01, Dirección Regional Educativa de San Carlos*”, en la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Plantea como objetivo general el analizar la influencia de la cultura organizacional en la manifestación de problemas emocionales y de conducta.

En relación con los objetivos específicos hace hincapié en identificar las acciones de organización institucional para la atención de los estudiantes con problemas emocionales y de conducta, de igual forma, busca determinar las percepciones del personal de la institución, encargados y estudiantes sobre las diferentes interacciones dadas entre los miembros de la comunidad educativa, finalmente, identificar los posibles efectos, en los

estudiantes con problemas emocionales y de conducta, de las diferentes interacciones dadas entre los miembros de la comunidad educativa.

Para llevar a cabo la investigación se utiliza un paradigma investigativo de tipo naturalista interpretativo, enfoque cualitativo y el diseño de la investigación es fenomenológico, esto debido a que se trabaja con las interpretaciones propias de los participantes del estudio, además, al ser un estudio que se basa en características del mundo social, por lo que es un estudio flexible.

Los participantes del estudio son en total 15 personas, entre: estudiantes, personal de la institución y encargados legales. Como técnicas de recolección de información se utilizan las entrevistas y los grupos de enfoque.

Dentro de las principales conclusiones se menciona que se logra identificar que lo que los directores o docentes piensan de los estudiantes afecta directamente su comportamiento, también, existe una relación entre las situaciones que los estudiantes vivencian en casa con los problemas conductuales que reflejan en el aula, como consecuencia debe existir un trabajo en equipo entre todos los miembros del personal educativo para brindarle las ayudas requeridas a los estudiantes con problemas conductuales y por último, que la cultura organizacional incide sobre la conducta de los estudiantes, su motivación hacia el aprendizaje y sus habilidades sociales.

Finalmente, entre las recomendaciones que se brindan, se pueden mencionar: ampliar el diálogo institución – familia, unificar criterios sobre la cantidad de asignaciones que se le dan a los estudiantes, indagar sobre las causas de los problemas emocionales y conductuales, así como el rol de los docentes al enfrentarlos.

Una tercera investigación pertenece a Arrieta (2017) misma que se lleva a cabo en la Universidad de Costa Rica para optar por el grado de Máster en Administración Educativa. La investigación se titula: *“Análisis de factores asociados al clima organizacional en las Escuelas Terrón Colorado y Juan Rafael Chacón Castro”*. Como objetivos generales se proponen el análisis de los factores asociados al clima organizacional en ambas instituciones y diseñar un plan para fortalecer elementos asociados con el clima organizacional en los centros educativos objeto de estudio.

En cuanto a los objetivos específicos se encuentran determinar las acciones que motivan al personal, identificar su tipo de participación, determinar cuáles factores

institucionales están asociados con el estrés laboral, identificar el abordaje que se realiza en el manejo de conflictos para así, proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de las escuelas.

Se utiliza un enfoque cualitativo para llevar a cabo dicha investigación, con un diseño de “estudio de caso”. La población participante en la investigación está constituida por un total de 37 docentes (10 de la Escuela Terrón y 27 de la Escuela Juan Rafael Chacón Castro), además del personal administrativo de ambas instituciones, sumando un total de 51 sujetos de investigación.

Para la recolección de datos se aplican entrevistas de preguntas abiertas y se organizan grupos focales.

Con respecto a las conclusiones destacan que para mejorar el rendimiento del personal que labora en una institución se deben tomar en cuenta los elementos que inciden en el clima organizacional, se debe mantener al personal motivado por medio de la satisfacción de las necesidades personales mientras se promueve una participación activa del docente en el proceso de toma de decisiones. Para esto es importante investigar cuáles son los factores que producen estrés laboral y buscar minimizarlos, así como trabajar en la comunicación efectiva a la hora de resolver conflictos.

La propuesta que se realiza consta de un manual para favorecer el clima organizacional en los centros educativos, el cual se divide en cuatro módulos, donde se tratan temas como la motivación, la participación de los docentes en la toma de decisiones, la disminución del estrés laboral y el abordaje integral de la resolución de conflictos.

Una última investigación nacional, es llevada a cabo por Chinchilla (2015) para optar por el grado de Máster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, en la Universidad de Costa Rica, y tiene por título: *“Propuesta de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional mediante el diseño de un modelo de gestión alternativa de conflictos en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones”*. El objetivo principal es desarrollar una propuesta de modelo de gestión alternativa de conflictos como mecanismo de mejora del clima organizacional.

Para que se realice esta propuesta, se hace una investigación cualitativa tomando como referencia a un 90% de la totalidad de los trabajadores del MICITT, es decir, a 46

colaboradores, obteniendo la información requerida por medio de un cuestionario autoadministrado y anónimo.

La propuesta realizada se compone de tres fases, la primera consiste en la formación y capacitación sobre la resolución asertiva de conflictos, una segunda, corresponde a la conformación de la Junta de Relaciones Laborales para que sean los encargados de intervenir por medio de la conciliación, mediación y arbitraje en caso de existir un conflicto y, por último, una fase de monitoreo y seguimiento.

Finalizada la investigación teórica y la aplicación de la propuesta, en el trabajo se concluye que el buen desempeño de una organización está condicionado a algunos factores, entre ellos, la percepción del clima organizacional y que los cambios que sufren las organizaciones pueden afectar directamente este clima organizacional. Finalmente, que la percepción negativa de un clima organizacional puede llevar a que existan conflictos.

Por otro lado, como recomendaciones, se proponen incorporar de forma permanente procesos de evaluación y mejora de la cultura organizacional, definir reglas y procesos para la resolución de conflictos, mantener al personal en constante capacitación, entre otras.

2.3 Investigaciones internacionales

En este apartado se presenta una serie de documentos internacionales que se relacionan directa o indirectamente con el tema de investigación tratado en este proyecto. Para iniciar, Rivera et.al (2018) presentan el artículo titulado: "*Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*".

Los autores plantean la necesidad de llevar a cabo este artículo debido a que el tema "cultura organizacional" puede llegar a ser muy controversial, debido a las diferencias que existen en cuanto a su concepto e importancia, además, al no ser un concepto palpable, sino que se sabe que existe y que sus manifestaciones pueden traer consecuencias positivas o negativas para las organizaciones, por lo que representa un tema muy importante por tratar.

Con respecto a la metodología que se utiliza para llevar a cabo esta investigación, es de tipo documental, utilizando fuentes secundarias para obtener la información. La

muestra que se utiliza fue igualmente de tipo teórica, con un aproximado de cincuenta artículos relacionados al tema escritos desde el año 2000 hasta el 2017 que son consultados.

Finalmente, sobre las conclusiones, se puede decir que resulta difícil establecer una única definición para el término “cultura organizacional” ya que es el producto obtenido de las interacciones que se dan entre los miembros de una organización. Además, esta tiene diferentes estratos, que son: la tecnología, los productos, las instalaciones, el lenguaje, los sistemas formales, los objetivos, los valores, entre otros. La cultura organizacional positiva es pilar básico para que exista un ambiente laboral saludable.

Por otra parte, Lacherre (2017), presenta una tesis para optar por el grado de Máster en Educación con mención en Gestión Educativa titulada: “*Cultura organizacional en docentes del Zegel-Ipae Piura*”, esto en la Universidad de Piura, Perú. Mencionando como objetivo general el determinar el nivel de cultura organizacional que perciben los docentes, y propone como objetivos específicos, el establecimiento del grado o nivel de implicación, el grado de consistencia, el nivel de adaptabilidad y el nivel de compromiso con la misión de los docentes con la cultura organizacional.

La investigación es de tipo cuantitativa no experimental, puesto que utiliza la aplicación de un instrumento estadístico. La población con la que se trabaja es de 43 docentes que se encuentran laborando en la institución durante el año 2016 y se utilizan una encuesta y un cuestionario como métodos de recolección de información.

Como parte de las conclusiones obtenidas en la investigación se pueden mencionar que el nivel de compromiso de los docentes es alto, por lo que se puede notar un alto nivel de cultura organizacional en el centro y entre las principales características que se necesitan para mantener una buena cultura organizacional se pueden mencionar: el empoderamiento, trabajo en equipo y el desarrollo de las capacidades.

Finalmente, entre las recomendaciones se mencionan divulgar la misión y visión de la institución para que haya un mayor compromiso por su cumplimiento por medio de estrategias de divulgación adecuadas por medio de un programa de diagnóstico constante de la cultura organizacional.

Como última investigación internacional, se encuentra la de Aguado (2012), titulada: "*Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*" para optar por el grado de Maestro en Educación con Mención en Gestión de la Educación en la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, Perú. Tiene por objetivo general la determinación del nivel de clima organizacional de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes y como objetivos específicos se busca identificar el nivel de clima organizacional en sus diferentes dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad de una institución educativa.

El diseño y tipo de esta investigación es de tipo descriptivo simple con una sola variable que es el clima organizacional. La investigación cuenta con la participación de 57 docentes de primaria y secundaria que se eligen por medio del muestreo. Como parte de los instrumentos, se utiliza un cuestionario sobre el clima organizacional.

El autor propone como principales conclusiones que el nivel de clima organizacional entre docentes es aceptable. Es decir, los miembros del cuerpo docente consideran que el ambiente laboral es adecuado para satisfacer sus necesidades, también consideran que la cantidad de reglas, normas y trámites en la institución son adecuados y que el nivel de clima organizacional es regular en cuanto a las relaciones entre docentes y su identidad para con su institución educativa.

Finalmente, se recomienda hacer estudios relacionados con el desempeño docente, resiliencia, liderazgo, inteligencia emocional y otros, para así determinar hallazgos comunes y la influencia del clima organizacional, así como proponer propuestas, valga la redundancia, para mejorar las áreas débiles, capacitar constantemente al personal sobre el mejoramiento del clima organizacional e instar a los docentes a participar de forma activa en el fortalecimiento del clima organizacional del centro educativo.

2.4 Aportes metodológicos-teóricos en relación con el objeto de estudio

Luego de la revisión bibliográfica de los trabajos de investigación mencionados con anterioridad es importante recalcar que, realmente no existe una única definición de lo que es la cultura organizacional, sino que muchos autores han planteado diferentes definiciones con el pasar de los años y que cada una de ellas encaja con ese concepto. Estas diferentes concepciones permiten enriquecer el presente trabajo, ya que amplía los distintos criterios que deben ser tomados en cuenta para conocer realmente la cultura organizacional de un centro educativo.

Por otro lado, otro punto que se menciona es que, si bien la cultura organizacional como tal no es palpable, no es un objeto, es sumamente importante en una organización, porque de ella dependen otros factores como el comportamiento y el rendimiento de los colaboradores. Si bien esta investigación gira alrededor del ámbito educativo, la cultura organizacional no se limita a este, sino que va a estar presente en todas las organizaciones en que exista una interacción entre personas.

La existencia de una cultura organizacional positiva va a favorecer la existencia de un ambiente laboral saludable, lo que trae consigo mejores resultados también en cuanto a la motivación de los trabajadores, ya que les da un sentido de pertenencia a la actividad que realizan y así, contribuyen a que la organización cumpla con éxito su misión. Es decir, del éxito organizacional se relaciona directamente con los resultados laborales, que se construyen a base de esfuerzo y dedicación. Para el presente trabajo, más allá de conocer los diversos conceptos de la cultura organizacional, también es imprescindible entender y diferenciar cada uno de los elementos que la integran; indicadores relacionados con el conocimiento de los valores, creencias, normas, motivación, sanciones y/o recompensas, entre otros, permitirá orientar el trabajo a lo que se desea conocer de la cultura organizacional en un centro educativo.

Asimismo, con respecto a la resolución de conflictos, es importante recordar que no van a dejar de existir nunca, porque donde hay personas con diferencias de pensamientos y formas de trabajar, se pueden presentar desacuerdos. Sin embargo, se debe aprender a resolverlos de forma asertiva y satisfactoria para todos los involucrados. Aunado a la información ya conocida, gracias al aporte de cada una de los trabajos consultados, la participación de los sujetos de investigación será primordial, ya que se

obtendrá el punto de vista de cada uno de ellos, en relación a cómo se manejan los conflictos en la institución educativa. De ahí, la importancia de aplicar un cuestionario en el que se pueda conocer las características de la cultura organizacional analizadas en los trabajos de los autores consultados.

Finalmente, es tarea del gestor de la organización, sea educativa o de otra índole, estar pendiente de los cambios que van atravesando a través del tiempo y brindarles a los colaboradores las herramientas para que puedan adaptarse a ellos y conservar una adecuada cultura organizacional que favorezca el cumplimiento de las metas y objetivos de esta. Debido a esto, es vital la entrevista que se pueda realizar al gestor, con el fin de conocer su perspectiva en relación con la cultura organizacional de su propio centro educativo, además, porque permitirá comparar la información con los resultados que se obtendrán de los participantes.

Sin duda alguna, tanto las investigaciones nacionales como internacionales son un vasto referente teórico que brindan una visión más amplia de los posibles resultados que se puedan obtener con cada uno de los instrumentos aplicados y el análisis que se realice comparando las investigaciones consultadas con cada uno de los conceptos que se tomarán en cuenta en el marco teórico y los resultados obtenidos con los sujetos de la investigación. Como futuros administradores de la educación, es trascendental el enriquecimiento de las concepciones relacionadas a la cultura organizacional, ya que esto hace posible, no solo un buen planteamiento de metas y objetivos en el centro educativo, si no que, la organización, de forma ordenada pueda llegar a cumplirlos con éxito.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Presentación

En el capítulo que a continuación inicia se podrá encontrar un recorrido teórico sobre los principales temas que envuelven esta investigación. Cabe resaltar que son conceptos directamente relacionados con la cultura organizacional desde el enfoque de la gestión educativa.

Entre los principales temas que se podrán encontrar están: la educación, propiamente la administración y la misma enfocada hacia el ámbito educativo, la gestión de la educación, la cultura organizacional, que dicho sea de paso es el tema central de esta investigación, la toma de decisiones, el liderazgo y la eficiencia, entre otros.

3.2 Educación

Con respecto al concepto de educación León (2007) indica que “la educación es un proceso humano y cultural complejo. Para establecer su propósito y su definición es necesario considerar la condición y naturaleza del hombre y de la cultura en su conjunto, en su totalidad” (p. 596), tomándose en cuenta de forma integral al ser humano como un todo o como una persona que se desenvuelve en los diferentes ámbitos en los que pueda participar y que proviene de diferentes situaciones, en otras palabras, este ser humano es producto de las diferentes circunstancias en las que se ve obligado a participar. Es por este motivo que la educación se acomoda de una forma versátil y flexible a las características particulares de cada una de las personas miembros de la cultura, para que ellas puedan desempeñarse de una forma adecuada a la sociedad en la que se encuentran inmersos.

También, en Educación en Costa Rica (2017), en el apartado ASPECTOS DESTACADOS, se refiere a la educación como aquella que “tiene un papel clave que desempeñar para reducir la desigualdad y la pobreza” (p.4), donde se puede agregar como definición que la educación es una herramienta que permite desarrollar las habilidades, cualidades y calidades necesarias para que todos sus miembros aprendan a vivir en sociedad, de forma que gracias a ellas, la educación se convierte en un apoyo

e instrumento para poder realizar a las personas sanas dentro de una comunidad que les exigirá que se desempeñen acorde con las necesidades y requerimientos de esta.

Es aquí, donde se puede determinar que la educación responde a las necesidades de la sociedad en la cual está inmerso el individuo, incluso, se puede decir que la sociedad le dice e indica a la educación cuál es el tipo de ciudadanos que requiere y necesita, cuáles son las habilidades que éste debe de poseer, cuáles calidades debe presentar y cuáles son las cualidades que debe tener para que pueda tener un sano desenvolvimiento dentro de su rol preestablecido socialmente y como consecuencia, que sea un ciudadano o una persona feliz y agradecida por pertenecer a dicha sociedad. Pero al mismo tiempo, se puede decir que la educación es la herramienta que catapulta a los miembros con limitaciones económicas a que se esfuerzan a salir adelante y hasta se puede decir que le da la capacidad de llegar a tener una solvencia económica marcada por un antes y un después de haber estado inmerso en el proceso educativo el cual le ofrece la sociedad.

Adicionalmente, para León (2007), la educación “es un todo individual y supraindividual, supra orgánico” (p. 596), lo que indica que al mismo tiempo es versátil, dinámica y flexible, tomando en cuenta al ser individual como una unidad, aunque también valora lo que está afuera de ese ser individual; trayendo como consecuencia asimismo lo que forma a esta persona. Dicho de una manera diferente y más puntual, la educación toma en cuenta la integralidad que significa todo ser humano, sin dejar de lado cuáles son las características particulares que cada uno tiene, las que van a determinar su comportamiento y su accionar, e incluso, su toma de decisiones en las diferentes circunstancias a las cuales puede estar expuesto.

Además, León (2007) menciona la educación

Propone como la acción responsable de la moralidad, de los valores, su preservación y transmisión a las generaciones más jóvenes que crecen con el derecho de poseer y heredar la cultura de sus antecesores, los valores y todo lo creado. (p.597)

Por lo anterior, se puede decir que esta no se encuentra estática, sino que está en movimiento replicando a los valores morales de la cultura de los miembros de la

sociedad hacia sus nuevos miembros, para que estos se sientan cómodos con su accionar y legado dentro del mismo, ayudando a preservar y dar continuación de este.

Siguiendo en esa misma línea, en Costa Rica, es tan importante la educación como en otras partes del mundo. Es por esto que se proponen los “fines de la educación”. Los anteriores responden a lo estipulado en la Ley Fundamental de Educación (1957). Estos se pueden encontrar en el capítulo I, artículo 2 y son los siguientes:

- a) Contribuir a la formación de la personalidad en un medio que favorezca su desarrollo físico, intelectual y moral;
- b) Afirmar una concepción del mundo y de la vida inspirada en los ideales de la cultura universal y en los principios cristianos;
- c) Desarrollar el pensamiento reflexivo para analizar los valores éticos, estéticos y sociales; para la solución inteligente de los problemas y para impulsar el progreso de la cultura;
- d) Preparar para la vida cívica y el ejercicio responsable de la libertad, procurando el conocimiento básico de las instituciones patrias y de las realidades económicas y sociales de la Nación;
- e) Guiar en la adquisición de una cultura general que incluya los conocimientos y valores necesarios para que el adolescente pueda orientarse y comprender los problemas que le plantee su medio social; y
- f) Desarrollar las habilidades y aptitudes que le permitan orientarse hacia algún campo de actividades vocacionales o profesionales. (p. 1)

Se puede rescatar que la misma Ley Fundamental de Educación (1957), habla de la formación de los ciudadanos en temas de personalidad, favoreciendo tanto el desarrollo físico, como el intelectual y moral, de una forma integral. Es por medio de la propia Ley Fundamental de Educación (1957) que se expresa el contenido de conocimientos que se deberían de impartir desde ese momento hasta la actualidad, de manera que se logra transmitir, gracias a ese proceso, cuáles son las características y particularidades que quiere que tenga la sociedad costarricense en un pasado, en la actualidad y en un futuro, marcando las pautas por seguir en este proceso de manera integral con los individuos que forman parte de la sociedad costarricense, visualizando la educación como un gestor acordes con las necesidades de la comunidad.

Como conclusión, se puede decir que la educación no es única y tampoco es exclusivamente lo relacionado entre el estudiante y profesor dentro de un aula o de un centro educativo, sino que es una acción que va más allá de estos actores y de los ambientes donde se desarrollan ya que involucra más que sólo lo que se realiza en un aula; ella se centra en el ser humano como un todo, un ser integral que no sólo tiene individualidades, sino que debe estar preparado para insertarse de forma adecuada a una sociedad sumamente exigente.

3.3 Administración de la educación

Antes de poder definir qué es la administración en la educación, es importante tener claro qué es administración como tal. Existen varios conceptos que ayudan a tener una visión más clara de este término; por ejemplo, Porter (2006) menciona que es “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p.8). Siguiendo lo mencionado anteriormente, significa que un buen uso de las herramientas como recursos con los que se cuentan facilita una posibilidad más alta para la obtención de lo que se plantea a corto, mediano o largo plazo, buscando siempre la colaboración de las personas que rodean y tienen el mismo fin.

Un aspecto relevante que señala Porter (2006), es el logro de metas; sin importar el área de la administración, todos y cada uno de los colaboradores trabajan para alcanzar cada meta u objetivo que la organización se proponga. Sánchez (2015) define la administración como un “proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado” (p.44) Según lo antes mencionado, se debe cumplir una serie de pasos para cumplir con lo establecido por parte del gestor, respondiendo a las necesidades, metas y objetivos que tiene la organización, siempre teniendo en cuenta que el cumplimiento de los mismos va a favorecer a los miembros de la institución.

Como se menciona anteriormente, tanto la definición de Porter (2006) como la de Sánchez (2015), tienen en común, primero, que la administración es un proceso y segundo, se utilizan recursos para alcanzar una meta o un fin determinado. En consecuencia, cuando se habla de administración debe quedar claro que cada acción

que realice el colaborador de la organización, en conjunto con los recursos materiales de la misma, se usa para alcanzar resultados propuestos.

Al hablar de administración y cada uno de sus conceptos, Porter (2006) señala cuatro partes en las que se puede dividir la definición, estas son:

1. Administración es un proceso: son una serie de actividades como planear, decidir y evaluar. Estas tres acciones muy relacionadas a lo que se enseña en administración de la educación; cada acción que se ejecute debe ser primeramente planeada, tomar las decisiones al respecto de cómo ejecutarlas y una vez que se aplicaron, se debe evaluar y realimentar.
 2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: se pone en funcionamiento distintos recursos como los humanos, financieros, materiales y de información. Todos estos deben trabajar en conjunto para que el logro de las metas u objetivos sea una realidad en cada organización.
 3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: cada actividad que se elige no es al azar, todo lo contrario, son actividades con un propósito y una dirección bien definidos; son esfuerzos combinados para que los resultados correspondan a los niveles deseados. Anteriormente se explica que la administración es un proceso, y es debido precisamente a que cada actividad, cada paso que brinda la organización es con el fin de lograr los objetivos que se propone de una forma eficaz y eficiente.
 4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: el proceso se lleva a cabo en organizaciones y lo realizan personas que tienen diferentes funciones intencionalmente estructuradas coordinadas para lograr propósitos comunes. Sin duda alguna, esta última parte de la definición, engloba los puntos anteriores, al enfatizar en que, dentro de una organización, cada colaborador, ejecuta funciones que ayudan al cumplimiento de los objetivos que se propone la administración.
- (p. 8)

Como se evidencia en cada definición y cada una de las partes que la componen, la palabra organización siempre está presente, inclusive, cuando se habla de administración de la educación. Se le llama en muchas ocasiones a cada escuela, colegio, etc., “organización educativa”, por lo que es necesario conceptualizar este término al cual se puede referir como “conjuntos interrelacionados de individuos y grupos que buscan alcanzar metas comunes, a través de funciones diferenciadas y coordinadas de manera intencional” (Porter, 2006, p.8). Entonces se debe entender que las instituciones educativas y las personas que la integran buscan como objetivo final, uno que sea de beneficio para todas las partes que participan, donde entre las diferentes ideas o propuestas se alcance el objetivo colectivo.

A lo largo de las definiciones de administración que se han expuesto anteriormente, se puede concluir que “organización”, es muy similar y engloba palabras claves muy parecidas, por no decir que iguales, al concepto de administración y es que una no existe sin la otra; es decir, si no existe una organización, la administración no es necesaria y si se quiere administrar, debe existir una organización, no importa el tamaño de esta.

Ahora bien, una vez definida administración por sí sola, cabe agregar el concepto de la administración en la educación, el cual, muy similar al concepto de administración en sí, pero trasladada al ámbito educativo.

En relación con esto, Martínez (2012) la define como:

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 del estudiantado y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema (p.11).

Nuevamente en esta definición, se aprecian palabras claves inherentes al término de administración, como lo es planificar, logro de enseñanza-aprendizaje (meta u objetivo) y resultados. En cualquier ámbito de la administración, en este caso, el educativo, cada organización educativa trabaja en conjunto para satisfacer las necesidades, no solo del estudiante, sino también de la sociedad; cada docente, administrativo, entre otro, cumple una función trascendental en el logro de cada objetivo

que se propone en las escuelas y colegios del país, como bien lo señala Martínez (2012), la administración “estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional” (p. 14).

Como se ha planteado anteriormente, la administración, sin importar el ámbito, es un proceso y la administración en la educación también lo es y que conlleva varias etapas. Martínez (2012), citando a Kaufman (2004), menciona seis etapas, las cuales son:

1. Identificación de las principales necesidades y problemas.
2. Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.
3. Selección de los medios y estrategias para la solución.
4. Implantación de estrategias.
5. Evaluación de la eficiencia de realización.
6. Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo. (p.11)

En cada una de las etapas se refleja el proceso de planificar, decidir, ejecutar y evaluar, acciones que son inherentes a todo proceso administrativo, en este caso, al educativo y el cual debe aplicarse en toda organización educativa, entendiéndose a esta como, la que impulsa la enseñanza-aprendizaje, de los individuos en una sociedad, con el fin de que sus miembros se integren en un medio cada vez más exigente en el aspecto de las nociones que movilizan las estructuras sociales, físicas, científicas y tecnológicas, con el propósito de que esos miembros, al tener mayores nociones de su medio, puedan transformarlo para elaborar una sociedad cada vez más competente en la subsistencia de esta misma. Por tanto, las organizaciones educativas buscan dar un servicio que brinde el cumplimiento de estas necesidades a la sociedad que lo solicita.

Las organizaciones educativas son objeto de estudio de la administración de la educación; es trascendental comprender su concepto para que su administración esté acorde a los objetivos y metas que en estas se desea cumplir.

Por último, no se debe olvidar que la administración de la educación se sustenta de otras disciplinas como la economía, ciencias políticas, teoría administrativa en general, por lo que, todo este contexto disciplinar la hace poseedora de una posición epistemológica holística, lo que le da la capacidad de actuar en los variados entornos sociales a los que se somete la educación; entornos característicos por un sinnúmero de dificultades, como la deserción, la pobreza, la equidad, la infraestructura, y la preocupante exclusión educativa, entre otros. Estos desafíos exponen a la administración de la educación a su principal reto: a su capacidad de gestión en aras de la construcción de un desarrollo sostenible con equidad, calidad y justicia.

La administración en la educación representa un desafío para cada líder, administrador, gestor de una organización educativa. Todo el proceso administrativo debe enfocarse en el logro de los objetivos para satisfacer las necesidades de los estudiantes y, por ende, de la sociedad en un futuro. Este proceso se ejecuta en una sociedad compleja por lo que se debe tener claro el qué, para qué y por qué de la educación; cada colaborador debe caminar en un mismo camino para lograr lo que se desea en la educación.

Con la llegada del COVID-19, la administración en los centros educativos se vio obligada a reinventarse en el área curricular, ya que su funcionamiento tradicional no simpatizaba con la capacidad de atender la situación de aislamiento vivida gracias a la pandemia, es aquí donde según la Rosabal (2022), menciona que “el personal directivo, en conjunto con el equipo de docentes (quienes son los que al final accionan concretamente el currículo), han replanteado la manera de llevar a la práctica los planes y la política educativa que el país ha asumido” (párr 4). Es aquí donde la administración de cada una de las instituciones educativas debe analizar y poner en acciones las formas de cómo puede y debe de llegar a cada uno de los actores de la educación, validando los derechos de uno de los discentes.

3.4 Gestión de la educación

Para una correcta administración es muy importante realizar una buena gestión, para ello Jabif (2009) menciona qué se entiende por gestión y qué conlleva esta, “la gestión se vuelve una tarea colectiva que implica a muchas personas, las cuales, son

tomadas en cuenta para realizar diferentes acciones para alcanzar los objetivos de la organización, sin dejar lado todos los actores que pertenecen a este” (p. 24).

Tomando en cuenta lo acotado por la autora, en el proceso de gestión se deben prever las capacidades para liderar e incluir, asimismo, invitar a la participación de acciones como decisiones para poder alcanzar las metas que la organización se ha planteado, ya que estas involucran a todos los individuos de esta; por esa razón, es muy importante conocer previamente la función de la gestión para así pasar a su concepto.

En lo que corresponde al concepto de gestión, Hit et.al (2011), citados por Trzyna, (2019) lo definen como el “proceso de articular y usar un conjunto de recursos de un modo dirigido a los objetivos con el fin de realizar tareas en una organización” (p. 219). Tal y como se menciona, la gestión es esa responsabilidad que como persona a cargo se tiene para llevar hacia adelante las metas como propósitos diseñados por y para la organización, rescatando siempre el uso adecuado de los recursos que se poseen, es decir, ejecutar.

Sumado a lo antes dicho, la gestión tiene una gran importancia dentro de una organización, incluso es parte fundamental para el correcto funcionamiento de la misma, y que, a su vez, es quien facilita el alcanzar los objetivos planteados a lo interno, buscando siempre la óptima implementación de los recursos que se poseen, saber cuándo y cómo utilizarlos para bien de la misma, en otras palabras, es poder ejecutar acciones que lleven al logro de las metas diseñadas al inicio o durante el camino de la administración en conjunto con todo el equipo de trabajo.

Dicho de otra manera, la gestión es un proceso que está presente dentro de las organizaciones, misma que si se desarrolla correctamente permite tener una mayor proximidad a las metas que se buscan. Con respecto a esto, González y Portela (2003) señalan que:

La gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles. (p. 7)

Ligado a lo que mencionan los autores, la gestión es la guía que se debe tomar en cuenta dentro de la administración, esta se implementa para identificar qué se debe

hacer para alcanzar lo que se plantea como organización, todo con el único fin de hacerlo con el menor tiempo posible y con la mayor calidad; es decir, la gestión suele ser el reglamento o manual para guiar a la organización en pro de la ejecución.

La gestión lleva consigo una serie de acciones que se deben tomar en cuenta durante la administración con el fin de lograr una buena efectividad durante la gestión y que, a partir de estas, dependerá el alcance de las metas propuestas. Al respecto, Villareal (2005) menciona que la gestión:

Es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. En general, la gestión de las instituciones educativas comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación... (p. 1)

A raíz de esto, la administración necesita una gestión en la cual se busque la excelencia, calidad, eficacia y realizar siempre todo para el bien común. Sin embargo, para obtener todo eso, es importante tener presente cuáles características se deben tomar en cuenta para plasmar las ideas en los tiempos esperados. Además, se debe tomar en cuenta que el gestor debe dominar la forma en la que se está trabajando para obtener las metas propuestas; es decir, tener un control de todo lo que acontece cuando se gestiona y que, por otro lado, se tenga la cualidad de orientar en todo aquello que exista una duda. Esto porque la gestión conlleva conocer todo lo que envuelve a una organización, desde lo más sencillo hasta lo más profundo de la misma, dicho en otras palabras, la gestión envuelve todo dentro de la administración.

3.5 Cultura organizacional

Dentro de toda organización la interacción entre las personas es muy común, estas son las encargadas de cumplir las metas y objetivos, Marcó, Loguzzo, & Javier, (2016) definen cultura organizacional como “una forma de coordinación y control, la cual influye sobre la conducta de los individuos y los grupos que forman parte de la

organización, porque ellos adoptan esos valores, creencias y normas como propios y dejan que rijan sus acciones” (p. 98).

De acuerdo con la cita anterior, se puede decir que cultura organizacional es todo aquello que envuelve a un individuo dentro de la organización, iniciando por el individuo como persona y su personalidad hasta todo aquello que se crea en el ambiente de cada organización, haciendo de estas totalmente diferentes entre sí, cada una de ellas adoptan características únicas, lo que las hace especiales para lograr o no efectivamente los objetivos y metas planteadas desde el inicio. También, que la forma en la que se maneja un área o un grupo de personas influye dentro de la organización, trasformando estos estímulos en características que se adoptan y con el tiempo se vuelven naturales y hasta parte de cada persona, ya sea algo positivo o negativo.

Continuando con el concepto se menciona que la cultura organizacional se puede definir como aquellas actitudes como comportamientos que un grupo de personas poseen, mismas que se adquieren individualmente o bien en conjunto con las interacciones, que, así mismo, la cultura organizacional se puede interpretar como las características que se entrelazan y son el motivante para realizar algo, ya sea para bien o para mal, por ejemplo, valores, creencias, identidades y hasta experiencias de los individuos, mismas que se comparten de generación en generación, como un ciclo.

Así mismo, concordando con lo anterior, Barnard, Delgado, & Voutssás, (2016) comparten otro concepto para cultura organizacional, uno en el cual se involucra mucho a la organización como tal y a la forma en la que se desempeña la persona según sea la cultura propuesta, misma que afecta el desenvolvimiento de cada organización y las personas colaboradoras, por eso, los autores mencionan que:

Se define cultura organizacional como un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita. Este sistema también involucra la interacción con los valores y supuestos de los múltiples interesados quienes traen consigo su propio conocimiento y experiencia. La cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa. (p. 19)

En este caso, se resalta el papel que juega dentro del desarrollo de las organizaciones la cultura organizacional. Se puede entender que dependiendo de la cultura que posea cada organización, se enmarca el rumbo que esta tome, es decir, con base a los valores con los que cuentan las personas colaboradoras, sus costumbres e ideologías de trabajo así se desarrollará la organización, sus metas y objetivos. De la misma forma, parte de la cultura organizacional es el trato a los colaboradores, la motivación y la forma de liderar, estas características forman parte de la misma, buscando así, la satisfacción de los colaboradores y el ambiente laboral, favoreciendo todo esto al desempeño y obtención de objetivos planteados.

Como se puede notar, la cultura organizacional representa un concepto que viene siendo muy subjetivo, debido a que se trata de lo que un grupo de personas vive, piensa o cree de la organización a la que pertenece, es por lo que, se vuelve subjetivo, porque varía dependiendo de las ideas y pensamientos de cada persona como de las experiencias que cada uno ha tenido. En este sentido, Ritter (2008) menciona que “es la manera en que actúan los integrantes de un grupo y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p. 53). Entonces, de acuerdo con lo mencionado en la anterior cita, la cultura organizacional influye directamente en las acciones y en las formas de comportamiento de cada una de las personas presentes, a su vez, es a partir de ello que toma forma una organización, ya que cada persona le da un sentido único y diferente a la misma, aunque al final, y como resultado de toda esa mezcla se crea algo nuevo, que hará de esa cultura diferente al resto.

Cabe resaltar, que la cultura es hereditaria; es decir, se transfiere a todas las generaciones que pasen por la organización, esto genera a que las personas se tengan que adaptar al llegar. Y es a partir de ahí, que dichas culturas toman gran importancia, ya que se debe velar porque los valores, creencias e ideologías sean las correctas, esto permite que la persona generadora pueda sentirse bien, crecer íntegra como profesionalmente, además, que permita a la persona adaptarse rápidamente con el fin de que la organización alcance sus objetivos y logre las metas planteadas.

Manteniendo la línea del concepto de cultura organizacional, Cruz y Torres (2016) manifiestan que la cultura organizacional también se puede definir como “las conductas, actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización, determinados a su

vez por creencias, valores, hábitos y demás características que la definen” (p. 6). Ahondando en todo lo anterior, la cultura organizacional se define a partir de las creencias, hábitos, valores e ideologías que tengan dentro de cada organización, mismas que van a ser diferentes a las otras y que cada persona adopta una vez se introduce o trabaja para esta. Así mismo, que estas características son transferidas a cada nueva persona que se involucre para la misma, y, por último, que cuando todas las personas se alinean en dicha cultura, conocen y saben qué es lo que se quiere obtener, las metas como objetivos son más propensos a lograrse, al menos según lo que se plantean.

3.6 Toma de decisiones

En toda organización y en cualquier ámbito, la toma de decisiones es parte del quehacer administrativo; cada minuto se debe tomar alguna decisión, es por esta razón que es importante, primeramente, conocer el concepto de decisión. Para iPrat (2004), “la decisión es el proceso de selección de una alternativa o curso de acción” (p.16). Como lo indica el autor, el tomar una decisión es un proceso, no es algo que se realice al azar o sin conocimiento; existe una serie de etapas en este proceso para tomar una decisión acertada. Según Fulmer (1980) existen las siguientes etapas:

- Enunciar el problema en forma clara y específica.
- Definir el nivel actual del problema en términos específicos.
- Definir el objetivo que se va a alcanzar en forma medible y específica.
- Identificar posibles causas del problema.
- Decidir cuál de esas causas es la más probable.
- Anotar las medidas que pueden aplicarse para solucionar el problema, incluyendo todas las posibilidades.
- Calcular el riesgo y posible costo de cada una de las soluciones alternativas.
- Decidir cuál es la solución más apropiada, dado el análisis de costo-beneficio; también en ocasiones especiales es aconsejable elegir un plan de acción.

- Formular el plan de acción incluyendo horarios, objetivos intermedios, personal comprometido y pasos específicos que debe darse para cada una de esas labores; y
- Llevar a cabo el plan y en el caso de que no tenga buenos resultados, volver a la primera etapa y elegir la causa siguiente más probable, continuando con los pasos siguientes hasta que el problema se resuelva (pp.15 y 16).

Como se menciona anteriormente, cada decisión conlleva todo un proceso complejo y, en muchas ocasiones, no hay tiempo necesario para cumplir cada etapa que cita Fulmer (1980), por lo que se trata de buscar aquella que traiga consigo las mejores consecuencias para la organización y evitar, a como sea posible, tomar una decisión errónea.

Para iPrat (2004), existen dos cualidades que sobresalen en la toma de decisiones, una de ellas es la eficacia y la otra, la racionalidad. Al hablar de eficacia, se refiere a “la capacidad de una alternativa de acción para producir la satisfacción perseguida por el agente; es decir, el grado en que una alternativa “soluciona el problema” (p. 18). Al hablar de racionalidad se refiere a “elegir la alternativa que se considera más eficaz” (p. 20); es decir, cuando cada gerente, líder, administrador, debe tomar una decisión hace uso de su ser racional para tratar de elegir aquella decisión que resulte la más eficaz y que sea la que su organización necesite para poder cumplir cada meta que se proponga.

Sin importar el tiempo que se tenga para tomar una decisión, el consejo o apoyo de otras personas, o incluso el conocimiento que se tenga, este proceso conlleva una incertidumbre; nunca se está totalmente seguro, de que la decisión tomada es la más eficaz. Castillo (2006), indica que las decisiones se pueden clasificar en tres grupos dependiendo del nivel de incertidumbre, estos grupos son:

1. Determinísticas: decisiones cuyas consecuencias (resultados) pueden conocerse con certeza en el momento en que se toma la decisión.
2. Asumiendo riesgo: decisiones cuyas consecuencias (resultados) no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión, pero se conoce o se puede estimar su distribución de probabilidad.

3. Bajo incertidumbre: decisiones cuyas consecuencias (resultados) no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión y cuya distribución de probabilidad es desconocida (pp. 21 y 22).

De acuerdo con lo que Castillo (2006) plantea, como administradores, se desearía que cada decisión que se tome esté dentro del grupo de las determinísticas, ya que se podrían conocer los resultados en el momento exacto que se toma la decisión, sin embargo, esa no es la realidad; en muchas ocasiones, no se sabe la influencia o consecuencia de la decisión que se tomó hasta que pasa un amplio lapso de tiempo, y lastimosamente, a veces los resultados no son los deseados, por lo que, es de gran importancia, que como administradores, se pueda buscar el tiempo necesario y contar con todos los conocimientos posibles para tomar la decisión más eficaz que ayude a la institución a conseguir sus objetivos.

Asimismo, adquiere gran valor, en todo el proceso de toma de decisiones, la evaluación de aquellas que se tomaron en algún momento y la realimentación que se dé en la organización con el fin de determinar los pros y contras, adquirir mayor experiencia y práctica. Todo proceso dentro de la administración, especialmente el de tomar una decisión, debe evaluarse y ojalá, no solo sea una tarea que realice el agente que tomó la decisión, sino también, que participen todos aquellos que se ven afectados directa o indirectamente.

3.7 Liderazgo

El liderazgo es un concepto que resulta muy importante para esta investigación debido a que juega un papel sumamente importante en la cultura organizacional de una organización. Muchas veces, de él va a depender que las personas respondan bien al seguimiento de las reglas sin que sientan que es una imposición, contribuyendo así a una cultura organizacional saludable.

En esta misma línea, Bonifaz (2012) hace el recordatorio de que realmente no existe una única definición del liderazgo que aplique para todo el mundo y en todas las situaciones, sin embargo, que todas estas definiciones pueden estar directamente relacionadas con otros conceptos como: la iniciativa, perseverancia, creatividad, paciencia y carácter, entre otros valores importantes. Sin embargo, tomando en cuenta

varias definiciones, llega a la conclusión de que una definición válida para el concepto de liderazgo es: “la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales” (p.10).

Si se tuviera que determinar lo que es un líder por medio de palabras claves, se podrían mencionar: influenciar y el logro de objetivos, por medio de una interacción que se da entre un líder y sus seguidores. Ante esto, además, es importante aclarar que ser un líder no está directamente relacionado con autoridad, poder y política, porque sí, es una influencia sobre las personas, pero de una forma positiva.

Ahora bien, Bonifaz (2012) también menciona que existen una serie de estilos de liderazgo, dentro de los que se pueden mencionar los siguientes:

Tabla N°1

Estilos de liderazgo

Estilo	Características
1. Líder autocrático o burocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Constantemente ordena a su personal. • Espera el cumplimiento inmediato de las tareas asignadas. • Dirige por medio de recompensas y castigos.
2. Líder democrático o participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta con su personal antes de tomar decisiones. • Fomenta la participación de su personal.
3. El líder de rienda suelta	<ul style="list-style-type: none"> • Le da mucha libertad a su personal. • Logran las metas propuestas si su personal es realmente responsable y alcanza sus metas personales.

Nota: Elaboración propia Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2020), sustentados en Bonifaz (2012, p. 13).

Por otro lado, Bonifaz (2012), cita a Goleman, quien propone que no existen solamente existen tres estilos de liderazgo, sino que existen seis, mismos que se detallan a continuación:

- Líder visionario, que es el que está de acuerdo con realizar cambios, siempre que favorezcan a la empresa.
- Líder instructor, quien ayuda a su personal a estar en constante mejora.

- Líder de afiliación, quien trata de buscar una unificación en sus colaboradores.
- Líder democrático, quien busca que exista un trabajo en equipo por medio de consensos.
- Líder que marca pautas, quien logra los resultados deseados por mantener a su equipo motivado.
- Líder autoritario, que es el que se encarga de tratar con los empleados conflictivos, buscando mitigar los posibles conflictos que existan (p. 62).

Como en todo, los conceptos van constantemente actualizándose con base en los diferentes avances que van surgiendo a nivel mundial, es por esto, que, el concepto de liderazgo no se ha quedado allí, sino que ha evolucionado con el pasar de los años, hasta llegar a hablarse de un nuevo liderazgo transformacional y transaccional.

En esta misma línea, Bonifaz (2012) define estos conceptos contemporáneos sobre el liderazgo de la siguiente forma:

El liderazgo transaccional es un trueque, un intercambio de deseos entre el líder y el seguidor [...] el líder transaccional satisface las necesidades del trabajador, le ayuda a alcanzar sus fines a su vez, otorga compromiso, lealtad, puntualidad y trabajo al líder [...] El liderazgo transformacional, por su parte, va más allá de la noción del intercambio [...] incluye dos elementos esenciales: es relacional y trata de provocar un cambio real. (pp. 59-60)

Entonces, el concepto va evolucionando, desde un simple “influir en las personas para conseguir objetivos comunes” a realizar intercambios o lograr cambios reales, que al final, llevan a la organización a cumplir las metas propuestas.

3.8 Eficiencia

Antes de iniciar con el trabajo de definir el término eficiencia y el por qué es tan importante para la investigación en curso, resulta necesario identificar la diferencia que existe entre los términos eficiencia y eficacia, ya que podrían llegar a ser confundidos.

Si bien es cierto, ambos términos están estrechamente relacionados, porque constituyen dimensiones que se pueden tomar en cuenta para determinar el desempeño

de una organización, su principal diferencia radica en el foco de análisis. Para aclarar aún más esta diferencia, se toma como referencia lo mencionado por los autores Marcó, Longazo y Fendi (2016): “la eficacia con la que se realizan las acciones de la organización representa una medida del logro de los objetivos propuestos. La eficiencia hace referencia a la forma en la cual se emplean los recursos en el accionar organizacional” (p. 24).

Una institución educativa, representa una organización que es guiada por un director, quien sería el gestor administrativo. El director, entonces, tiene la difícil tarea de manejar todos los recursos, no sólo materiales, sino también humanos de la forma más eficiente, es decir, debe utilizar esos recursos de forma apropiada para que los resultados obtenidos sean positivos.

En una organización educativa el principal objetivo es brindar una educación de calidad a los estudiantes que formen parte de ella y para esto se requiere eficiencia por parte de todos los miembros de la comunidad educativa: administrativos, docentes, estudiantes y familiares.

En esa misma línea, “si un directivo se preocupa [...] porque los recursos que se emplean sean empleados de la manera más racional posible, se está orientando hacia la eficiencia organizacional” (Marcó, Loguzzo y Fendi, 2016, p. 25). Todas las instituciones educativas a nivel país, cuentan con una serie de capital humano y material, algunos son más abundantes que otros, pero al fin y al cabo están. Pues bien, es trabajo del gestor velar porque esos recursos sean administrados de la manera más eficiente posible, para que así se cumplan los objetivos primordiales de la institución.

Desde un punto de vista objetivo, se podría pensar que es más fácil trabajar con recursos materiales que con capital humano, porque, al fin y al cabo, si se cuenta con un grupo de materiales, la clave está en aprender a distribuirlos y utilizarlos cuando sea necesario únicamente. Por otro lado, cuando se habla de capital humano, se está hablando de personas, con diferentes formas de pensar, formaciones y experiencias, todas luchando por darle a los estudiantes una educación de calidad, por lo que podrían existir tropiezos en el camino al intentar complacer a todos y es aquí donde el director juega un papel sumamente importante en el proceso de conocer a su personal (las

habilidades, virtudes y debilidades) de su personal, para que pueda trabajar en el punto fuerte de cada persona y minimizar las debilidades.

En este sentido, Cañizares (2018) propone una serie de características que se puede tomar en cuenta para ser más eficientes en el trabajo, ya sea desde una posición de gestor administrativo o desde la posición de docentes, que es igual de importante. Estas características son:

- a) Inteligencia emocional, que se define como “la capacidad de reconocer, aceptar y canalizar nuestras emociones para dirigir nuestras conductas a objetivos deseados, lograrlos y compartirlos con los demás” (p. 16). Poniendo en práctica la inteligencia emocional se garantiza que, aunque haya diferencias de pensamiento o de conocimientos, siempre reine el respeto y la comunicación asertiva a la hora de expresar esos sentimientos.
- b) Capacitación constante, para así aprender, estar en constante actualización académica, que le permita poner en práctica todos los conocimientos aprendidos.
- c) Empoderamiento, que “significa recuperar la capacidad de decidir, por nosotros mismos” (Cañizares, 2018, p. 27), pero muy importante aquí recordar que no es solamente decidir, sino también, buscar siempre el bien común para toda la comunidad educativa.
- d) Tener una actitud proactiva, tener la iniciativa de capacitarse, ayudar, escuchar, tomar decisiones acordes a las necesidades, y así, con todas esas acciones favorecer al cumplimiento de los objetivos de la organización. Para lograr esa proactividad se debe: ser responsable, comprometido, conocerse a sí mismo y disciplinado.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Presentación

El presente capítulo de la investigación corresponde al marco metodológico; en el mismo se pueden visualizar diferentes aspectos, entre ellos: el tipo de enfoque elegido junto con su respectiva explicación, además, el tipo de diseño investigativo.

Adicional, se contemplan cuáles son los sujetos que participan facilitando la información para darle cuerpo y veracidad a la presente investigación, junto con los tipos de fuentes necesarias que permiten contrastar la información brindada por los sujetos con la teoría (de origen primaria y secundaria); por otro lado, se pueden encontrar los diferentes tipos de instrumentos y técnicas aprovechadas en la recolección de la información necesaria para darle fundamento a dicho trabajo.

En la sección correspondiente a la matriz operacional se encuentra un resumen de las definiciones conceptuales y operacionales emanados de los objetivos específicos, los cuales dan pie a sus respectivos indicadores e instrumentos usados en la recolección de información de la presente indagación.

Con respecto al cuestionario, el mismo, responde a las categorías de análisis que se mencionan en la matriz operacional. Se aplica al personal, por medio de Google Forms y está compuesto por cinco partes, una primera de información general, que permite caracterizar al personal que trabaja en el centro educativo. Las cuatro partes restantes están conformadas de la siguiente manera:

- Características de la cultura organizacional: esta parte contempla nueve preguntas cerradas y tres abiertas.
- Proceso de toma de decisiones: contiene seis preguntas cerradas y tres abiertas.
- Incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión: conformada por dos preguntas abiertas.

- Eficacia del proceso de toma de decisiones desde la gestión en la dinámica organizacional: esta última parte del cuestionario contiene solamente una pregunta abierta.

En total se pueden encontrar 31 preguntas tanto abiertas como cerradas que sirven de base para recolectar la información necesaria para posteriormente llevar a cabo el capítulo de análisis. Por otro lado, también se realiza una entrevista semiestructurada al gestor educativo de forma presencial, y para esto se utiliza una guía de nueve preguntas.

4.2 Enfoque de investigación

Para efectos del presente trabajo investigativo se utiliza un enfoque cualitativo, mismo que, según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo:

Se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (p.7)

Esto quiere decir que, al tratarse de un enfoque cualitativo, a la hora de realizar el análisis de datos, se le da más énfasis a los detalles que caracterizan a la población y no tanto en información numérica relacionada con los participantes.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014) también indican que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358). Es decir, se busca determinar cuál es la forma en que los participantes del estudio perciben el ambiente en que se desenvuelven y cómo las características de su entorno afectan directa o indirectamente en lo que hacen en su quehacer laboral. Por eso, se profundiza en sus pensamientos e ideas para darle un significado a lo que hay a su alrededor.

4.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación, según Hernández et. al. (2014), “consiste en un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento, el cual se ha elaborado anticipadamente” (p.128).

Para alcanzar los objetivos propuestos inicialmente, se propone que el diseño de la investigación sea un estudio de caso. Según lo mencionando por Rovira (2018)

En un método o técnica de investigación, habitualmente utilizado en las ciencias de la salud y sociales, el cual se caracteriza por precisar de un proceso de búsqueda e indagación, así como el análisis sistemático de uno o varios casos. (p.1)

Esta es una técnica que se considera de tipo cualitativo porque se centra en la investigación de un fenómeno, que en este caso sería la institución educativa en estudio, el Colegio Victoria Bilingüe, de esta manera se quiere dejar en evidencia cómo los diferentes aspectos que intervienen en la organización inciden en la toma de decisiones a la hora de llevar a cabo la gestión educativa, adicionalmente para estar al corriente de cómo inciden las particularidades de la cultura organizacional en el proceso de toma de decisiones en la institución.

4.4 Sujetos de investigación

Para Lepkosky (2008) citado por Hernández et. al. (2014) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.174) Por tal razón, la población que forma parte de esta investigación se compone del personal docente, administrativo y el gestor del Colegio Victoria Bilingüe en el año 2021.

Para efectos del presente trabajo, se trabaja con 45 docentes, distribuidos en el departamento de Preescolar, Primaria, Secundaria y asignaturas especiales, el personal administrativo que lo conforma un total de ocho personas integrado por cuatro conserjes, un guarda, tres especialistas que forman el equipo interdisciplinario (orientadora, psicóloga y coach educativa), dos secretarias, dos dueños de la institución y un gestor, siendo un total de 53 personas participantes de la investigación.

4.5 Fuentes de información: primarias y secundarias

Las fuentes de información corresponden a la información consultada y utilizada para llevar a cabo esta investigación. En ese sentido, Maranto y González (2015) mencionan lo siguiente: “una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información” (p. 2).

En este sentido, Maranto y González (2015) mencionan, además, que dichas fuentes de información deben ser consultadas de forma selectiva y dinámica, debido a que continuamente surgen nuevas publicaciones, nuevas informaciones que el investigador debe aprender a discriminar entre si son realmente útiles para la investigación o no en términos de relación con el tema, utilidad y validez.

Existen múltiples tipos de fuentes de información, pero, para efectos de esta investigación, se utilizan las fuentes primarias y secundarias que se desarrollan a continuación:

4.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que no requieren de ninguna interpretación, sino que se obtiene la información de primera mano. Al respecto, Maranto y González (2015) señalan que las fuentes primarias son aquellas que “contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona” (p.3)

En este apartado se puede mencionar el uso de toda la información brindada por el personal docente y administrativo por medio de la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

4.5.2 Fuentes secundarias

En el caso de las fuentes secundarias, Maranto y González (2015) mencionan que son “las que ya han procesado información de una fuente primaria” (p.3), es decir, que

toman la información basándose en información previamente obtenida por medio de la fuente primaria y la transforman.

En este caso, se utilizan documentos como trabajos finales de graduación previamente elaborados por otras personas y que están directamente relacionados con el tema por investigar, libros y revistas científicas, entre otros, así como circulares y lineamientos emitidos por el MEP.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como parte de las técnicas e instrumentos de recolección de información, se utilizan básicamente dos: el cuestionario y la entrevista semiestructurada.

El cuestionario, según Hernández et. al. (2014), citando a Chasteauneuf (2009) es “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217). Para efectos del presente trabajo, el cuestionario se aplica al personal docente y administrativo del centro educativo elegido para desarrollar la investigación. El cuestionario que se realizará incluirá tanto, preguntas cerradas como abiertas.

Las preguntas cerradas, según Hernández et. al. (2014), “contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta” (p. 217). En pocas palabras, en este tipo de preguntas, la persona debe elegir entre diversas opciones que se brindan; cabe resaltar, la importancia de una correcta redacción de las interrogantes, así como de las opciones, para evitar confundir a las personas y que esto no afecte los resultados que se desean obtener.

En el caso de las preguntas abiertas, según Hernández et. al. (2014), no delimitan las opciones de respuesta, por lo que las categorías de las respuestas aumentan considerablemente, se podría decir que de forma infinita. De igual forma que con las preguntas cerradas, se debe cuidar la redacción de las preguntas para evitar ambigüedades y que afecte los resultados.

El cuestionario consta de cinco partes, en las que cada una de ellas responde a las categorías de análisis establecidas. En una primera parte se busca conocer

información personal del cuerpo docente y administrativo que permita establecer si existe una especie de “perfil” dentro de la población trabajadora en el centro educativo.

Dentro de la información solicitada, se encuentra el estado civil. Al respecto, De La Lastra y Campusano (2006) indican que muchas veces cuando un empleador se fija en el estado civil de la persona puede estar vinculado especialmente a saber si el trabajador tiene hijos o no, debido a que si hay hijos de por medio aumenta la necesidad de tener ganancias fijas y, por ende, cuidar aún más el trabajo. También se solicita información como el grado académico, lugar de residencia, área de trabajo y años de trabajar en la institución.

En la segunda parte del cuestionario se busca conocer las principales características de la cultura organizacional del centro educativo; una tercera parte recopila información sobre el proceso de toma de decisiones dentro de la institución; luego, la cuarta parte, indaga sobre la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión; para finalizar, la quinta parte, busca determinar la eficacia del proceso de toma de decisiones.

La entrevista, “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (Hernández et. al., 2014, p.403). En el presente trabajo, se realiza una entrevista semiestructurada al gestor educativo.

El uso de los instrumentos que se mencionan con anterioridad tiene como ventaja que se pueden aplicar desde la virtualidad, debido a la situación de pandemia que se vive actualmente y que, por protocolos, se dificulta la presencialidad en los centros educativos; otra ventaja es que permite obtener información puntual y orientada al objeto de estudio. Con la entrevista, se puede tener un mejor y mayor acercamiento con personas claves de la institución educativa; este espacio será muy valioso para poder enriquecer el aprendizaje del presente trabajo.

4.7 Validación de instrumentos

Para esta investigación el tipo de instrumentos para recopilar la información se basa en una entrevista semiestructurada dirigida al gestor educativo de la institución y un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas al personal docente y administrativo,

todo esto con el fin de contar con toda la información posible y alcanzar los objetivos propuestos de dicha investigación.

En cuanto al procedimiento para validar los instrumentos como las estrategias que se utilizan para recabar la información, se hace inicio a la creación de estos, posteriormente, se comparte para validar con profesionales en el campo de la administración educativa, como por ejemplo master en administración educativa, licenciados en administración educativa. De la misma forma, se solicita apoyo de docentes de otras escuelas para verificar que las interrogantes son claras y entendibles. Seguidamente, se reciben las recomendaciones, se hacen los ajustes para proceder aplicar a los sujetos de estudio.

4.8 Matriz de operacionalización

A continuación, se presentan varios cuadros, uno por objetivo específico, en los que se procede a realizar un breve resumen de las definiciones conceptuales y operacionales de cada categoría de análisis. Así como los respectivos indicadores y la instrumentalización que se puede ver reflejada en los instrumentos de recolección de información.

Tabla N°2

Características de la cultura organizacional

Objetivo general	Analizar la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión en el Colegio Victoria Bilingüe.
Objetivo específico	Identificar las principales características de la cultura organizacional de la Institución.
Categoría de análisis	Características de la cultura organizacional.
Definición conceptual	<p>Con respecto a la definición de cultura organizacional, a lo largo de la investigación se pueden encontrar diversos autores, que se mencionan a continuación:</p> <p>Marcó, Loguzzo, & Javier, (2016) la definen como una forma de coordinación y control, la cual influye sobre la conducta de los individuos y los grupos que forman parte de la organización, porque ellos adoptan esos valores, creencias y normas como propios y dejan que rijan sus acciones.</p> <p>Por otro lado, López (2016) la define como aquellas actitudes como comportamientos que un grupo de personas poseen, mismas que se adquieren individualmente o bien en conjunto con las interacciones, que, así mismo, la cultura organizacional se puede interpretar como las características que se entrelazan y son el motivante para realizar algo, ya sea para bien o para mal, por ejemplo, valores, creencias, identidades y hasta experiencias de los individuos, mismas que se comparten de generación en generación, como un ciclo.</p> <p>Barnard, Delgado, & Voutssás, (2016) indican que es un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita. Este sistema también involucra la interacción con los valores y supuestos de los múltiples interesados quienes traen consigo su propio conocimiento y experiencia. La cultura organizacional da forma e influye en la</p>

	<p>manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa.</p> <p>Por otro lado, Ritter (2008) menciona que “es la manera en que actúan los integrantes de un grupo y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”.</p> <p>Finalmente, Cruz y Torres (2016) indican que se refiere a las conductas, actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización, determinados a su vez por creencias, valores, hábitos y demás características que la definen.</p>
<p>Definición operacional</p>	<p>Para efectos de esta investigación la cultura organizacional es vista como el conjunto de elementos que influyen, caracterizan y diferencian a una organización de otra, como, por ejemplo: tradiciones, prácticas, comportamientos, valores, creencias, normas y experiencias, entre otras. Así como la forma en que dichos elementos influyen en el trabajo que se lleva a cabo en la organización.</p> <p>Es decir, la cultura organizacional es vista como todas esas conductas que adoptan cada una de los miembros de la comunidad educativa, que los representa y diferencia entre otras instituciones. Para que, a su vez, los lleve a cumplir con todas las metas como objetivos propuestos para cada año escolar.</p>
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valores y creencias que caracterizan a la institución. • Valores y creencias que deben caracterizar al personal que labora en la institución educativa. • Normas básicas establecidas por parte de la administración del centro. • Características del sistema de organización en el centro educativo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación: ¿cómo el administrador motiva a su personal? • Recompensas y sanciones: cuáles son, cómo se pueden ganar, quién determina si se ganan o no. • Ambiente de trabajo: compañerismo, trabajo en equipo, escucha activa. • Claridad en lo que se desea dentro de la organización: metas, responsabilidades, objetivos.
Instrumentalización	<p>Dentro del cuestionario dirigido al personal, en la primera parte, se cuenta con nueve preguntas cerradas que corresponden a las numeradas desde la 7 a la 15; y cuatro preguntas abiertas, numeradas de la 16 a la 19.</p> <p>Por otro lado, dentro de la entrevista semiestructurada, se cuenta con seis preguntas, específicamente la 3, 4, 9, 10, 12 y 13.</p>

Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2021), sustentados en Marcó, Loguzzo & Javier (2016), López (2016), Barnard, Delgado, & Voutssás, (2016), Ritter (2008) Cruz y Torres (2016).

Tabla N°3
Proceso de toma de decisiones dentro de la institución

Objetivo general	Analizar la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión en el Colegio Victoria Bilingüe.
Objetivo específico	Comprender cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones dentro del centro educativo.
Categoría de análisis	Proceso de toma de decisiones dentro de la institución.
Definición conceptual	<p>Con respecto a la definición de toma de decisiones, a lo largo de la investigación, se encuentran diversos autores que se mencionan a continuación:</p> <p>iPrat (2004), “la decisión es el proceso de selección de una alternativa o curso de acción” (p.16). Él mismo indica que hay dos cualidades que sobresalen en la toma de decisiones: la eficacia y la racionalidad. Haciendo referencia a las siguientes definiciones de dichas cualidades: al hablar de eficacia, se refiere a “la capacidad de una alternativa de acción para producir la satisfacción perseguida por el agente; es decir, el grado en que una alternativa “soluciona el problema” (p. 18) y al referirse a la racionalidad se refiere a “elegir la alternativa que se considera más eficaz” (p. 20);</p> <p>Por otro lado, Fulmer (1980) indica que existen varias etapas a la hora de tomar una decisión, que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enunciar el problema en forma clara y específica. • Definir el nivel actual del problema en términos específicos. • Definir el objetivo que se va a alcanzar en forma medible y específica. • Identificar posibles causas del problema. • Decidir cuál de esas causas es la más probable. • Anotar las medidas que pueden aplicarse para solucionar el problema, incluyendo todas las posibilidades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular el riesgo y posible costo de cada una de las soluciones alternativas. • Decidir cuál es la solución más apropiada, dado el análisis de costo-beneficio; también en ocasiones especiales es aconsejable elegir un plan de acción. • Formular el plan de acción incluyendo horarios, objetivos intermedios, personal comprometido y pasos específicos que debe darse para cada una de esas labores; y • Llevar a cabo el plan y en el caso de que no tenga buenos resultados, volver a la primera etapa y elegir la causa siguiente más probable, continuando con los pasos siguientes hasta que el problema se resuelva. <p>Finalmente, Castillo (2006) indica que las decisiones se pueden clasificar en tres grupos, dependiendo del nivel de incertidumbre, que son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinísticas: decisiones cuyas consecuencias (resultados) pueden conocerse con certeza en el momento en que se toma la decisión. 2. Asumiendo riesgo: decisiones cuyas consecuencias (resultados) no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión, pero se conoce o se puede estimar su distribución de probabilidad. 3. Bajo incertidumbre: decisiones cuyas consecuencias (resultados) no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión y cuya distribución de probabilidad es desconocida.
<p>Definición operacional</p>	<p>El proceso de toma decisiones es aquella sucesión de pasos a seguir para elegir la mejor opción que lleve a la organización a cumplir con los objetivos deseados y obtener los resultados</p>

	<p>esperados. Este proceso debe ser responsable, transparente y con la mayor objetividad posible.</p> <p>Para tomar una decisión que cumpla con las características antes mencionadas: racionalidad, objetividad y transparencia, se deben seguir una serie de pasos, dentro de los que se pueden nombrar: identificar el problema y sus posibles causas, identificar formas de solucionar ese problema y sus causas, reconocer los posibles costos y beneficios de esas soluciones, escoger la solución más apropiada según las necesidades, elaborar un plan de acción y ejecutarlo.</p> <p>Además, las decisiones, pueden ser determinísticas, asumiendo riesgos o de baja incertidumbre de acuerdo con el nivel de incertidumbre que tienen para el gestor.</p>
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pasos que se realizan en el centro educativo a la hora de tomar una decisión. • Clasificación de las decisiones tomadas en la institución según su incertidumbre: determinísticas, asumiendo riesgos o de baja incertidumbre. • Criterios tomados en cuenta a la hora de tomar una decisión: cumplimiento de metas, objetividad, transparencia, responsabilidad, eficacia, racionalidad. • Personas encargadas de tomar las decisiones dentro de la institución. • Personas consultadas antes de tomar una decisión por parte de los gestores. • Forma de comunicar las decisiones finales. • Sentir del personal a la hora de recibir una comunicación oficial por parte de los administrativos. • Posibilidades de refutar una decisión tomada por la administración con los argumentos respectivos.

Instrumentalización	<p>Dentro del cuestionario, dirigido al personal, en la tercera parte, se cuenta con seis preguntas cerradas que corresponden a las numeradas desde la 20 a la 24 y 28; y tres preguntas abiertas, numeradas de la 25 a la 27.</p> <p>Por otro lado, dentro de la entrevista semiestructurada, se cuenta con cinco preguntas, específicamente las preguntas 5, 6, 7, 8 y 11.</p>
----------------------------	--

Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Víquez (2021), sustentados en Fulmer (1980), Iprat (2004) y Castillo (2006).

Tabla N°4

Incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión

Objetivo general	Analizar la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión en el Colegio Victoria Bilingüe.
Objetivo específico	Determinar la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión.
Categoría de análisis	Incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión.
Definición conceptual	<p>En torno al concepto de cultura organizacional, Marcó, Loguzzo, & Javier, (2016), mencionan que, una forma de coordinación y control, la cual influye sobre la conducta de los individuos y los grupos que forman parte de la organización, porque ellos adoptan esos valores, creencias y normas como propios y dejan que rijan sus acciones.</p> <p>Según López (2016):</p> <p>Como aquellas actitudes como comportamientos que un grupo de personas poseen, mismas que se adquieren individualmente o bien en conjunto con las interacciones, que, así mismo, la cultura organizacional se puede interpretar como las características que se entrelazan y son el motivante para realizar algo, ya sea para bien o para mal, por ejemplo, valores, creencias, identidades y hasta experiencias de los individuos, mismas que se comparten de generación en generación, como un ciclo. (pp. 19-20).</p> <p>Barnard, Delgado, & Voutssás, (2016):</p> <p>Definen cultura organizacional como un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita. Este sistema también involucra la interacción con los valores y supuestos de los múltiples interesados quienes traen consigo su propio conocimiento y experiencia. La cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos,</p>

estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa. (p. 19)

Ritter (2008) menciona que “es la manera en que actúan los integrantes de un grupo y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p. 53).

Cruz y Torres (2016) manifiestan que la cultura organizacional también se puede definir como “las conductas, actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización, determinados a su vez por creencias, valores, hábitos y demás características que la definen”. (p. 6)

Iprat (2004), “la decisión es el proceso de selección de una alternativa o curso de acción” (p.16).

Según Fulmer (1980) existen las siguientes etapas:

- Enunciar el problema en forma clara y específica.
 - Definir el nivel actual del problema en términos específicos.
 - Definir el objetivo que se va a alcanzar en forma medible y específica.
 - Identificar posibles causas del problema.
 - Decidir cuál de esas causas es la más probable.
 - Anotar las medidas que pueden aplicarse para solucionar el problema, incluyendo todas las posibilidades.
 - Calcular el riesgo y posible costo de cada una de las soluciones alternativas.
 - Decidir cuál es la solución más apropiada, dado el análisis de costo-beneficio; también en ocasiones especiales es aconsejable elegir un plan de acción.
 - Formular el plan de acción incluyendo horarios, objetivos intermedios, personal comprometido y pasos específicos que debe darse para cada una de esas labores; y
-

-
- Llevar a cabo el plan y en el caso de que no tenga buenos resultados, volver a la primera etapa y elegir la causa siguiente más probable, continuando con los pasos siguientes hasta que el problema se resuelva.

Castillo (2006), indica que las decisiones se pueden clasificar en tres grupos dependiendo del nivel de incertidumbre, estos grupos son:

1. Determinísticas: decisiones cuyas consecuencias (resultados) pueden conocerse con certeza en el momento en que se toma la decisión.
2. Asumiendo riesgo: decisiones cuyas consecuencias (resultados) no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión, pero se conoce o se puede estimar su distribución de probabilidad.
3. Bajo incertidumbre: decisiones cuyas consecuencias (resultados) no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión y cuya distribución de probabilidad es desconocida.

Jabif (2009) menciona qué se entiende por gestión y qué conlleva esta, “la gestión se vuelve una tarea colectiva que implica a muchas personas, las cuales, son tomadas en cuenta para realizar diferentes acciones para alcanzar los objetivos de la organización, sin dejar lado todos los actores que pertenecen a este” (p. 24).

Según Hit et.al (2011) lo define como el “proceso de articular y usar conjunto de recursos de un modo dirigido a los objetivos con el fin de realizar tareas en una organización” (p. 219).

González y Portela (2003) señalan que:

	<p>La gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles. (p. 7)</p> <p>Según Villareal (2005): es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. En general, la gestión de las instituciones educativas comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación... (p. 1).</p>
Definición operacional	<p>Para efectos de esta investigación se analiza de qué manera la cultura de una organización influye, positiva o negativamente, en la toma de decisiones, tomando en cuenta que los valores, rutinas o costumbres de una organización pasan a tomar fuerza para las decisiones, pero de igual forma, mucho tiene que ver el control que tiene la persona que coordina, de cómo emplea o genera esa influencia en los colaboradores.</p> <p>Una decisión no siempre es fácil de tomar, para ello se deben encontrar los problemas y encontrar soluciones a los mismos, que no en todas las ocasiones suele ser tan fácil o gustar a toda la organización, pero se debe tomar en cuenta que esas decisiones, pueden variar en cuestión de resultados, mismos que se puede saber la consecuencia en el momento que se toma, otra elección que la consecuencia se puede conocer después de lo que se decide, esta puede ser negativa o positiva y, por último, cuando se desconoce su totalidad de resultado. Todo lo anterior genera esa complejidad para un administrador en medio de la gestión y manejo de personas.</p>

	<p>Estas características anteriores desencadenan y forman lo que es gestión, el conocer, manejar personas, saber trabajar bajo las características que integran a cada individuo, haciendo así de ese grupo o colectivo el equipo que ayuda al administrador a cumplir los objetivos, metas y responsabilidades, es llevar todas esas características a la aplicación.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Costumbres de la organización: valores, creencias, características e individualidades, Importancia de conocer al personal. • Aspecto del ambiente de trabajo. • Gestión de calidad: eficiencia, eficacia, manejo de personas, alcance de objetivos, manejo de recursos. • Gestión participativa: escuchar a la organización, apoyar, acompañar. • Claridad en lo que se desea dentro de la organización: metas, responsabilidades, objetivos. • Decisiones: las consecuencias que conlleva, los resultados, plan de acción, identificación del problema, causas. • Estilos de liderazgo: burocrático, democrático, autoritario, liberal. • Problemas y soluciones: anuncia el problema, claro y conciso, riesgos, costos y plan de acción como su finalización.
Instrumentalización	<p>Dentro del cuestionario, dirigido al personal, en la cuarta parte, se cuenta con dos preguntas abiertas, que corresponden a la 29 y 30.</p>

Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2021), sustentados en Marcó, Loguzzo & Javier (2016), Barnard, Delgado, & Voutssás, (2016), Castillo (2006), Cruz y Torres (2016), López (2016), Fulmer (1980), González y Portela (2003), Hit et.al (2011), Iprat (2004), Jabif (2009), Ritter (2008) y Villareal (2005).

Tabla N°5

La eficiencia de la toma de decisiones realizadas por la persona gestora de la institución

Objetivo general	Analizar la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión administrativa en un centro privado.
Objetivo específico	Evaluar la eficiencia de la toma de decisiones realizada desde la gestión de la institución.
Categoría de análisis	La eficiencia de la toma de decisiones realizada desde la gestión de la institución.
Definición conceptual	<p>Iprat (2004) menciona, “la decisión es el proceso de selección de una alternativa o curso de acción” (p.16).</p> <p>Según Fulmer (1980) existen las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enunciar el problema en forma clara y específica. • Definir el nivel actual del problema en términos específicos. • Definir el objetivo que se va a alcanzar en forma medible y específica. • Identificar posibles causas del problema. • Decidir cuál de esas causas es la más probable. • Anotar las medidas que pueden aplicarse para solucionar el problema, incluyendo todas las posibilidades. • Calcular el riesgo y posible costo de cada una de las soluciones alternativas. • Decidir cuál es la solución más apropiada, dado el análisis de costo-beneficio; también en ocasiones especiales es aconsejable elegir un plan de acción. • Formular el plan de acción incluyendo horarios, objetivos intermedios, personal comprometido y pasos específicos que debe darse para cada una de esas labores; y

- Llevar a cabo el plan y en el caso de que no tenga buenos resultados, volver a la primera etapa y elegir la causa siguiente más probable, continuando con los pasos siguientes hasta que el problema se resuelva.

Según Castillo (2006)

Las decisiones se pueden clasificar en tres grupos dependiendo del nivel de incertidumbre, estos grupos son:

1. Determinísticas: decisiones cuyas consecuencias (resultados) pueden conocerse con certeza en el momento en que se toma la decisión.
2. Asumiendo riesgo: decisiones cuyas consecuencias (resultados) no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión, pero se conoce o se puede estimar su distribución de probabilidad.
3. Bajo incertidumbre: decisiones cuyas consecuencias (resultados) no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión y cuya distribución de probabilidad es desconocida (pp. 21 y 22).

Según Marcó, Loguzzo y Fendi (2016)

“La eficacia con la que se realizan las acciones de la organización representa una medida del logro de los objetivos propuestos. La eficiencia hace referencia a la forma en la cual se emplean los recursos en el accionar organizacional” (p. 24).

Cañizares (2018) propone una serie de características que se pueden tomar en cuenta para ser más eficientes en el trabajo, ya sea desde una posición de gestor administrativo, o desde la posición de docentes, que es igual de importante. Estas características son:

- a) Inteligencia emocional, que se define como “la capacidad de reconocer, aceptar y canalizar nuestras emociones para

	<p>dirigir nuestras conductas a objetivos deseados, lograrlos y compartirlos con los demás” (Cañizares, 2018, p. 16). Poniendo en práctica la inteligencia emocional se garantiza que, aunque haya diferencias de pensamiento o de conocimientos, siempre reine el respeto y la comunicación asertiva a la hora de expresar esos sentimientos.</p> <p>b) Capacitación constante, para así aprender, estar en constante actualización académica, que le permita poner en práctica todos los conocimientos aprendidos.</p> <p>c) Empoderamiento, que “significa recuperar la capacidad de decidir, por nosotros mismos” (Cañizares, 2018, p. 27), pero muy importante aquí recordar que no es solamente decidir, sino también, buscar siempre el bien común para toda la comunidad educativa.</p> <p>d) Tener una actitud proactiva, tener la iniciativa de capacitarse, ayudar, escuchar, tomar decisiones acordes a las necesidades, y así, con todas esas acciones favorecer al cumplimiento de los objetivos de la organización. Para lograr esa proactividad se debe: ser responsable, comprometido, conocerse a sí mismo y disciplinado.</p>
<p>Definición Operacional</p>	<p>Para efectos de esta investigación, se hace referencia la capacidad y habilidad que posee la persona que dirige esta institución al momento de tomar una decisión, de manera que obtenga el resultado esperado, aprovechando los recursos que tiene disponibles en la institución, con el fin de alcanzar los objetivos y metas que como centro educativo se plantean.</p> <p>Tomar una decisión es un proceso complejo, para ello se deben encontrar los problemas y soluciones a los mismos, que no en todas las ocasiones suele ser tan fácil o gustar a toda la organización, pero se debe tomar en cuenta que esas decisiones, pueden variar en cuestión de resultados, mismos</p>

que se puede saber la consecuencia en el momento que se toma, otra elección que la consecuencia se puede conocer después de lo que se decide, esta puede ser negativa o positiva y, por último, cuando se desconoce su totalidad de resultado.

Para el alcance de metas y objetivos dentro de la gestión hay que tomar en cuenta la forma en cómo se desempeña el trabajo dentro de la organización, las actitudes, las acciones, pero, a su vez, tomar en cuenta los recursos con los que se cuenta, el cómo estos se utilizan para el alcance de las metas y objetivos, es así como funciona la eficacia y la eficiencia.

Para poder alcanzar las metas con una correcta eficiencia se debe tener en cuenta una serie de características para la obtención de metas como de objetivos, por ejemplo, se debe ser muy sensato, tener claridad en las ideas, sentimientos y de emociones, tener esa madurez para priorizar siempre el interés colectivo, trabajo en equipo y respeto para lograr las metas como los objetivos. Por otro lado, saber conocer como colaborador o gestor cuándo se debe tomar una determinación, seguido a esto, la capacitación constante, crecer integralmente, reinventarse como profesional y, finalmente, dentro de las características de la eficiencia está la proactividad, interés por los valores, objetivos, metas de la organización, compromiso, disciplina y capacidad de toma de decisiones según la situación que se presente.

Indicadores

- Eficiencia y eficacia: uso de recursos viabilidad y logro de metas en tiempo y forma.
- Decisiones fundamentadas: objetividad, razonamiento.
- Logros de la organización: emociones, empoderamiento, proactividad, capacitación constante, trabajo en equipo y capacidad de reacción.
- Capacidad, habilidad y compromiso.

	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas y soluciones: anuncia el problema, claro y conciso, riesgos, costos y plan de acción como su finalización.
Instrumentalización	Dentro del cuestionario, dirigido al personal, en la quinta parte, se cuenta con una pregunta abierta, que corresponde a la 31.

Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2021), sustentados en Cañizares (2018), Castillo (2006), Iprat (2004), Marco, Loguzzo y Fendi (2016) y Fulmer (1980).

4.9 Alcances y limitaciones

4.9.1 Alcances

Con la presente investigación, se pretende describir aquellos principales elementos que caracterizan una cultura organizacional óptima, la cual facilita la toma de decisiones en un centro educativo y, por ende, permita cumplir con los objetivos y metas planteados. Asimismo, puede que se describan elementos que influyen negativamente en la cultura organizacional y más bien, entorpecen el proceso administrativo en un centro educativo; conociendo esto, aquellas características (que haya que reforzar o bien continuar de la forma con la que viene trabajando) de manera positiva o negativa, sirve como modelo o referencia para futuros gestores de la educación, como un ejemplo de lo que se puede y debe hacer en una institución o, por el contrario, lo que se debe descartar como futuros administradores; marca un norte de cuál estilo de dirección que se quiere aplicar en nuestro centro educativo en un futuro.

De igual forma, esta investigación permite una mejor comprensión de la diferencia entre cultura y clima organizacional, conceptos que tienden a confundirse o inclusive pensar que se refieren a lo mismo.

4.9.2 Limitaciones

Con respecto a las limitaciones presentes a lo largo de la investigación, se puede mencionar la presencia de la pandemia por el virus del COVID-19, las medidas que impiden reuniones, visitas, contacto directo en espacios cerrados.

Consecuentemente a la presencia del COVID-19 en el país, todas las instituciones educativas cierran para proteger a la comunidad educativa, esto incluye al centro educativo donde se realiza la investigación. Debido a esa situación, por todas estas medidas protocolarias, la institución en la cual se va a realizar la investigación niega el permiso de que se realice en ese lugar, lo que obliga al equipo de trabajo a buscar otra institución en la que se pueda trabajar y obtener la información para análisis, dando así un giro inoportuno con el que no se cuenta, restando tiempo valioso dentro de la investigación.

Posteriormente de encontrar la institución, y como resultado de las medidas preventivas para la mitigación de la propagación del virus COVID-19, se debe replantear el tema y el enfoque del trabajo, así como las técnicas a utilizar para la recolección de la información necesaria para el trabajo investigativo.

Dicha institución respetando los protocolos emitidos por el Ministerio de Educación Pública y el Ministerio de Salud, limitan el accionar del proceso educativo a un campo meramente y en un 100% virtual, restringiendo las posibles formas de obtener información, como las observaciones de los diferentes actores que están implicados en el accionar del proceso educativo, accediendo a todos los temas relacionados que fundamenten la indagación.

Al mismo tiempo, se visualiza cierto recelo a la hora de contestar o emitir un criterio personal sobre lo que se indaga, lo que implica menos respuestas de las esperadas, súmesele el cambio del personal de la institución, ya que muchos de los que tienen conocimiento de las características de la institución al cierre de la misma, no regresan con la apertura paulatina, lo que afecta un poco la visión, al ser nuevos miembros desconocen en gran medida lo que caracteriza y marca como único al centro educativo.

Finalmente, la disponibilidad de tiempo de los sujetos de investigación, siendo esta en ocasiones leve o nula. Y no solamente la disponibilidad afecta en este caso, sino algunos de los participantes indican tener “miedo” a la hora de brindar sus respuestas y que sus jefes se vayan a enterar de sus respuestas.

CAPÍTULO V

SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

5.1 Presentación

A lo largo de toda la investigación se ha buscado indagar sobre la influencia que tiene la cultura organizacional en un centro educativo privado a la hora de llevar a cabo la toma de decisiones. En este caso, la institución con la que se trabaja a lo largo del proyecto investigativo es el Colegio Victoria Bilingüe.

En el siguiente capítulo se realiza un análisis de la información obtenida por medio de la aplicación de un cuestionario a participantes en la investigación, y, también, de la entrevista semiestructurada realizada al gestor educativo.

Estos datos se interpretan a la luz de la teoría sobre los temas abordados en el estudio y se analizan desde la gestión de la educación. Con dicha información, se busca elaborar una comparación entre los datos obtenidos por medio de la investigación teórica y la información brindada por los sujetos de investigación quienes conforman el personal docente y administrativo del Colegio Victoria Bilingüe; así como su gestor educativo.

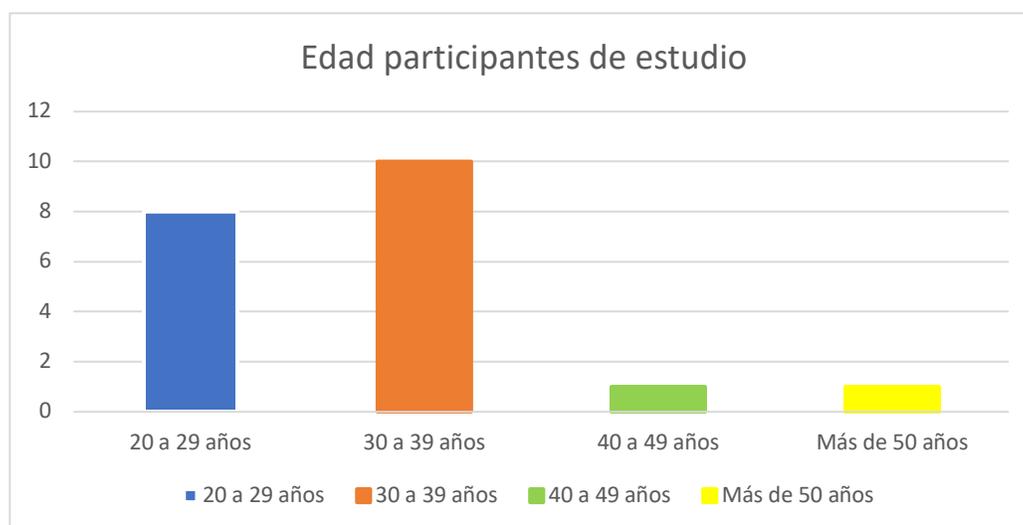
Cabe mencionar que el cuestionario se envía a los 53 miembros del personal que laboran en la institución educativa, no, obstante, únicamente se recibe respuesta de 20 personas, esto, debido a que algunos de los docentes expresan temor por completar el formulario debido a que contiene temas sensibles, así como otros inconvenientes por la gran cantidad de trabajo que tenían en el momento que se les solicita la colaboración. Dicho cuestionario no se aplica de manera presencial ya que, en algunos momentos, el personal trabajaba desde la virtualidad por motivos de pandemia, por lo que se prefiere en forma digital para evitar que los cuestionarios se perdieran. Dichos instrumentos, se aplican en el último trimestre del año 2021 y se envían a los participantes de la investigación en ese mismo periodo. Luego, de un año completo en el que se está impartiendo únicamente clases virtuales debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, tanto los docentes como el personal en general, se encuentran en un proceso de adaptación de regreso a la presencialidad y en un sistema bimodal (clases virtuales y presenciales al tiempo) lo que complica la participación de muchos miembros para efectos de la investigación.

5.2 Caracterización de los participantes

Los participantes de la investigación se encuentran organizados en las siguientes áreas de trabajo:

- Tres participantes son del área de Preescolar.
- Diez participantes son del área de Primaria.
- Seis participantes son del área de Secundaria.
- Un participante es miembro del área Administrativa.

De los participantes en estudio, se pueden mencionar las siguientes características:



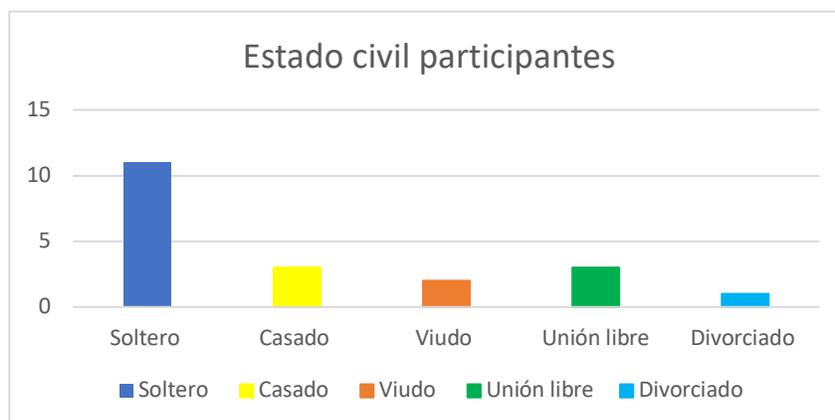
Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 2. Edades de participantes en estudio

Como se puede notar, en cuanto a las edades de los participantes del estudio, se observa que la mayoría de quienes trabajan se encuentra entre los rangos de edad entre los 20 y 39 años. Pudiendo determinar que hay una preferencia por tener personal joven en el Colegio Victoria Bilingüe.

Con respecto a su lugar de residencia, casi todos los participantes habitan en Cartago, específicamente en el Centro, La Unión y Concepción; y San José, en los cantones de San Francisco de Dos Ríos, Acosta, Coronado, Moravia, Pavas, Montes de Oca y Desamparados; evidenciando una preferencia a que el personal viva relativamente cerca de donde se ubica el centro educativo. Esto podría suponer que el personal va a poder desplazarse más fácilmente a la institución y así minimizar las llegadas tardías.

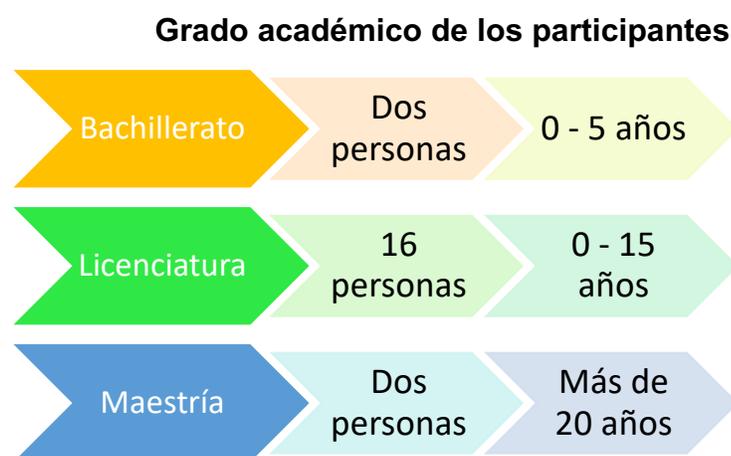
Además, que estarían disponibles más fácilmente para participar en actividades extracurriculares fuera del horario de trabajo.



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 3. Estado civil de los participantes

En este caso, se logra determinar que la mayoría de los participantes es soltera. Desde el punto de vista gerencial, se podría pensar que una persona soltera tiene más tiempo libre que podría dedicar a su trabajo, ya que no tiene que encargarse de una familia ni de realizar tareas domésticas.



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 4. Grado académico de los participantes

La figura anterior se puede interpretar de la siguiente forma:

- Dos personas son bachilleres y ambas tienen de 0 a 5 años de laborar en la Institución.
- Dos personas son máster y ambas tienen más de 20 años de laborar en la Institución.
- Dieciséis personas son licenciadas, de las cuales:
 - cuatro personas llevan entre 0 a 5 años laborando en la Institución.
 - nueve personas llevan entre 6 y 10 años trabajando en el centro educativo.
 - tres personas llevan entre 11 y 15 años laborando en el Colegio.

Con esto, se puede identificar que la mayoría de su población es duradera en su puesto, ya que tiene bastantes años laborando en la Institución, lo que podría indicar que las condiciones de trabajo son aptas y que, en general, a las personas les gusta el ambiente laboral. En el caso del gestor, indica que tiene aproximadamente 23 años laborando para la institución, de los cuales, 18 han sido como docente y 5 como director. Lo que refuerza lo que se menciona anteriormente; existe un ambiente laboral agradable que permite la permanencia del personal en el centro educativo.

Inclusive, el director comenta que fue difícil desligarse de la labor como docente ya que le resulta motivante y enriquecedora la relación cercana con los estudiantes, padres de familia y compañeros de trabajo.

En ese sentido, en la Revista Caretas (2015), se confronta la opinión de dos personas sobre si lo mejor es laborar muchos años en una misma empresa, ya sea pública o privada, o si lo mejor fuera renunciar luego de unos tres o cuatro años. Al respecto mencionan:

Para Mirtha Espinoza, coach empresarial de 'Vida Coach', si hablamos de línea de carrera, una buena pauta a tener presente es la de estar tres años en un puesto y no más. "En el primer año aprendes, en el segundo aportas, en el tercero debes empezar a asumir nuevas responsabilidades y, para el cuarto, ya debes ir pensando en la retirada", afirma la experta. "Si, por el contrario, dice te quedas en el mismo trabajo, te perderás la oportunidad de conocer otros perfiles profesionales y otros procesos de trabajo". (p.1)

Aquí se presenta una primera perspectiva, el laborar pocos años en una misma institución, porque de esta manera el personal está “fresco”, con ganas de aprender y motivado. Así se pueden explotar mejor sus habilidades.

El otro punto de vista menciona lo siguiente:

Por otro lado, es válido mencionar el análisis del portal Forbes.com. Para este medio, ser un trabajador perenne tiene más ventajas que desventajas. La página señala: “No solo serás altamente respetado por tus colegas, sino que también tendrás mayores responsabilidades que te hagan crecer como profesional. Además, con la antigüedad vienen las oportunidades de escalar en el organigrama de la firma y poder convertirse en mentor de los nuevos empleados”. (p.1)

En el caso del Colegio Victoria Bilingüe, que es el estudiado en esta investigación, se podría creer que apuestan por las ventajas y beneficios de tener personal experimentado, que maneje por completo la forma de trabajo que se solicita en el centro, ya que, se puede notar que la mayoría tiene más de seis años de laborar allí.

5.3 Características de la cultura organizacional de la Institución

La cultura organizacional es un elemento fundamental en toda organización educativa; si es óptima permitirá la consecución de los objetivos y metas propuestos, ya que todo el personal trabaja conjuntamente para tal fin, sin embargo, si existe una cultura deficiente, el hecho de alcanzar metas u objetivos, será un proceso largo, tedioso y que no asegure buenos resultados. Al respecto, Marcó, Loguzzo, & Javier (2016) definen cultura organizacional como “una forma de coordinación y control, la cual influye sobre la conducta de los individuos y los grupos que forman parte de la organización, porque ellos adoptan esos valores, creencias y normas como propios y dejan que rijan sus acciones”. (p. 98)

Como lo mencionan los autores citados anteriormente, la cultura influye sobre las personas, de manera que estas adoptan valores, normas, creencias, entre otros, y esto se verá reflejado en la forma de actuar en su trabajo. Debido a esto, es de gran importancia que la cultura influya positivamente y que las normas, valores, entre otros

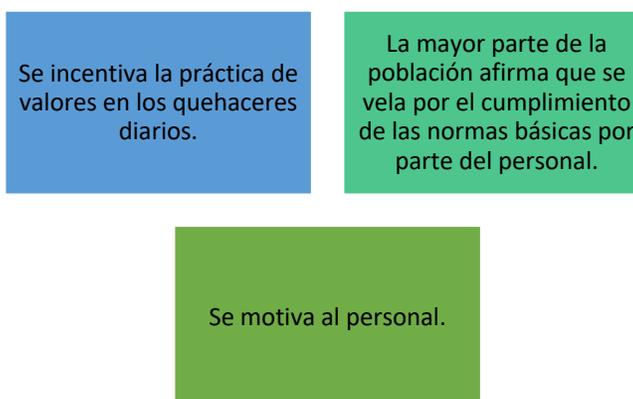
aspectos, que se adopten, sean los más beneficiosos y correctos para un buen caminar de la institución.

Para conocer más a detalle la cultura organizacional en el Colegio Victoria, se plantean preguntas orientadas a conocer cómo desde la gestión del centro educativo, se promueven e incentivan, entre otros, los valores y normas que debe seguir el personal docente y administrativo, así como las diferentes formas en que se motiva y/o sanciona al personal.

Es importante, también conocer el concepto que tiene el gestor de este centro educativo sobre la cultura organizacional de su propia institución, a lo que indica que: *“la gran mayoría de los compañeros son comprometidos. Uno conversa con ellos y nota la disposición que tienen de hacer las cosas de buena manera. Otra característica, es la de apoyar al compañero sean nuevos o viejos con todo como, por ejemplo: reglamentos, plataformas, etc. Hay personal que trabaja en otras organizaciones y la gran mayoría tiene a este colegio como prioridad.”*

Según lo que menciona el gestor, desde su punto de vista, el Colegio maneja una cultura organizacional óptima, en donde prevalecen valores como compañerismo, compromiso y responsabilidad. Estos valores, son trascendentales para un buen accionar de toda organización, ya que permiten caminar exitosamente por el sendero que lleva hacia el logro de objetivos y metas propuestos.

Según el personal participante en la investigación, se evidencia que los principales aspectos positivos que caracterizan la cultura organizacional de esta institución son los siguientes:



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 5. Aspectos positivos evidenciados de la cultura organizacional

Según la información anterior, se puede notar que la institución tiene aspectos positivos como, por ejemplo, la incentivación de valores en el quehacer diario, así como la motivación al personal; estos dos aspectos son elementos trascendentales en toda organización. Como lo afirman Barnard, Delgado, & Voutssás, (2016):

Se define cultura organizacional como un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita. Este sistema también involucra la interacción con los valores y supuestos de los múltiples interesados quienes traen consigo su propio conocimiento y experiencia. La cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa. (p.19)

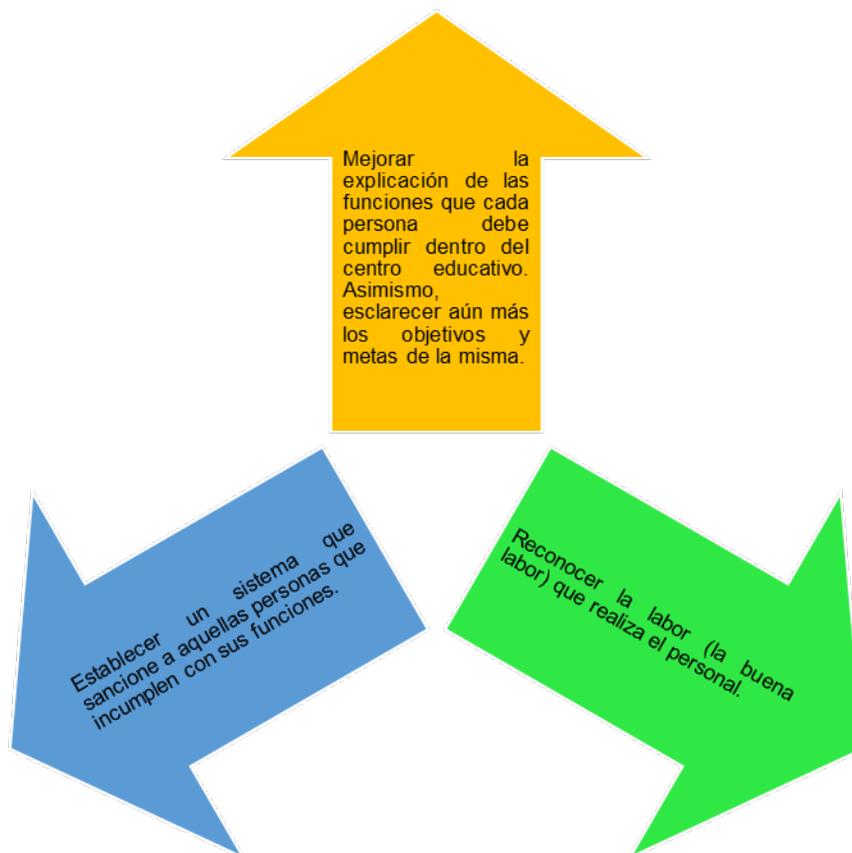
Como lo indican estos autores, los valores que cada miembro del personal trae consigo y lo que aprende o adopta en la institución, y la relación entre estos, influirá en la metas y objetivos que tiene, es por esto, que, un centro educativo en el que los valores se pongan en práctica diariamente puede llevar a la consecución de los objetivos que tienen definidos.

Desde el punto de vista del gestor, indica que en el personal se evidencian dos personalidades o estilos diferentes. Menciona que la mayoría, es comprometido, dispuesto a superarse y a buscar el bien de la institución y, por otra parte, hay personas que no se ajustan o no cumplen el perfil que necesita la administración y es ahí donde se necesitan hacer ajustes o tomar decisiones, pero enfatiza que el personal sí es comprometido con la institución.

Asimismo, agrega que, inclusive a la hora de plantear un proyecto, dentro de los elementos, acciones o características por tomar en cuenta, lo esencial es: *“primero, buscar a personas con las características que uno quiere que posean para desempeñar una función. Las habilidades y las características del personal son muy importantes. Con base a eso, se toma la decisión de otorgar responsabilidades. Con eso, ya uno se asegura que esas personas van a dirigir el proyecto porque uno confía en ellas. Uno busca una persona líder, que será acompañada de otros colaboradores porque una sola no se puede encargar de todo.”*

Como se menciona anteriormente, el desempeño del personal es trascendental para que el gestor y la institución, en general, caminen exitosamente a la consecución de los objetivos y metas propuestas.

Por otra parte, existen aspectos que se deben mejorar. Según los resultados que arrojan los cuestionarios aplicados, algunos de esos elementos característicos de la cultura organizacional son:



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 6. Aspectos por mejorar en la cultura organizacional

En toda institución, de cualquier índole, siempre hay aspectos que se deben mejorar. Es de vital importancia que cada miembro del personal conozca, con claridad, las metas y objetivos que se quieren cumplir, así, se pueden asignar las distintas funciones al personal para que, en conjunto, se logren obtener los resultados deseados.

En ese sentido, Porter (2006), divide el concepto de administración en cuatro aspectos trascendentales, dos de ellos muy relacionados a lo mencionado anteriormente, indica que:

Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: cada actividad que se elige no es al azar, todo lo contrario, son actividades con un propósito y una dirección bien definidos; son esfuerzos combinados para que los resultados correspondan a los niveles deseados. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: el proceso se lleva a cabo en organizaciones y lo realizan personas que tienen diferentes funciones intencionalmente estructuradas coordinadas para lograr propósitos comunes. (p.8)

De acuerdo con lo anterior, todo el personal trabaja para lograr un mismo fin, todos deben caminar en una sola dirección para obtener los resultados esperados; por esta razón es necesario que toda institución mantenga una comunicación directa, clara y constante con cada miembro de la comunidad educativa para establecer las funciones, metas y objetivos por los cuales todos deben trabajar. Si no existe esta comunicación, o si el personal no tiene claro qué debe realizar en el trabajo, difícilmente se podrán alcanzar las metas propuestas.

En el caso del gestor, la respuesta fue más orientada hacia el desempeño del personal, indicando que se debe mejorar la comunicación asertiva con los estudiantes y padres de familia, ya que es necesario cuidar lo que se habla y la forma en que se hace, especialmente en pasillos y que lo mejor sería conversar abiertamente con la dirección.

En cuanto a los aspectos por mejorar en lo administrativo, indica que, debe orientarse en la forma de manejar la información ya que en ocasiones solo están debidamente informados dos personas y la otra, desconoce la información, por lo que, la comunicación entre los tres miembros que forman la parte administrativa es el punto por optimizar.

Otro aspecto que se toma en cuenta para conocer las características de la cultura organizacional en este centro educativo corresponde a los valores que están presentes en dicha institución. La figura que se adjunta a continuación, muestra aquellos que están

mencionan en mayor y menor medida, según lo que los participantes en el estudio indican.



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 7. Valores en la cultura organizacional

Como lo muestra la figura 6, el valor del autocontrol, la lealtad y la discreción, son los que obtienen menor frecuencia por parte de los participantes en el estudio, mientras que el respeto, la disciplina, el compromiso y la responsabilidad, son elegidos por la mayor parte los participantes en la investigación. Inclusive valores como el compañerismo, el trabajo en equipo y la resiliencia, fueron también elegidos por algunos de los miembros de esta institución, aunque no por la mayoría.

Los valores mayormente mencionados hacen que el ambiente laboral sea óptimo para el desarrollo de las funciones y el convivir diario de los colaboradores, además, permite una cultura organizacional adecuada que conlleve al logro de las metas propuestas por la organización educativa, ya que, como lo menciona Ritter (2008), esta

“es la manera en que actúan los integrantes de un grupo y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p. 53).

Es importante conocer cómo estos valores son puestos en práctica o promovidos desde la dirección del centro educativo, ya que no solamente es mencionarlos, sino también estudiar la forma en que se aplican los mismos. Por esta razón, se plantea la interrogante de cómo se promueve la aplicación de los mismos en el centro educativo desde la gestión. De acuerdo con los resultados que arroja el cuestionario aplicado al personal, se evidencia que, en el Colegio Victoria Bilingüe, se promueve la aplicación de estos por medio de:



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 8. Formas de promover los valores en la institución

De acuerdo con la figura 7, la mayoría de los participantes de la investigación concuerda en que, desde la gestión, los valores se promueven por medio de capacitaciones que se brindan al personal, tanto a principio de año, como durante el año, y que, para esto hay un comité encargado de brindarlas. Asimismo, los valores se desarrollan y promueven con la convivencia diaria entre el personal y los mismos estudiantes y claro está, el gestor, por medio de discursos en reuniones de personal y en su trato diario, fomenta la puesta en práctica de estos.

Es trascendental que el personal de este centro educativo considere que el gestor es uno de los elementos en la organización que promueve los valores. Todo líder debe ser un ejemplo para cada uno de los colaboradores, como lo indica Bonifaz (2012) en su concepto de liderazgo: “es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales” (p.10). El gestor, quien se considera un líder dentro del centro educativo, debe influir positivamente en el personal y, asimismo, inspirarlo para que imite su buen comportamiento y valores que tiene para el bien de la organización. Cada persona tiene, de forma innata, sus propios valores y creencias, pero si convive diariamente con un personal, y, especialmente, con un líder lleno de valores y virtudes, estos se pueden adoptar y, así, mejorar la cultura organizacional de la institución.

Ahora, para caracterizar la cultura organizacional en un centro educativo, también es importante referirse, no sólo a los valores, sino también a aquellas normas que rigen la conducta y/o comportamiento del personal. Para esto, se plantea una interrogante sobre las diferentes normas que deben seguir en el centro educativo tomando en cuenta: horario, períodos de entrega de documentos, vestimenta y cualquier otro aspecto que quisieran mencionar. Los resultados son los siguientes:

Horario	Períodos de entrega de documentos	Vestimenta
<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de los participantes de la investigación indica que debe cumplir un horario. Ingresar a las 7:15am y salir a las 3pm. • En Secundaria e Inglés trabajan por lección, mientras que en Primaria, cumplen la jornada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay fechas y días establecidos desde inicio de año para la entrega de planeamientos, exámenes, entre otros documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los participantes de la investigación concuerdan en que existe un uniforme que se debe respetar. • Hombres con corbata, camisa y pantalón de vestir; mientras las mujeres deben usar blusa blanca, pantalón y saco azul.

Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 9. Normas por cumplir por el personal

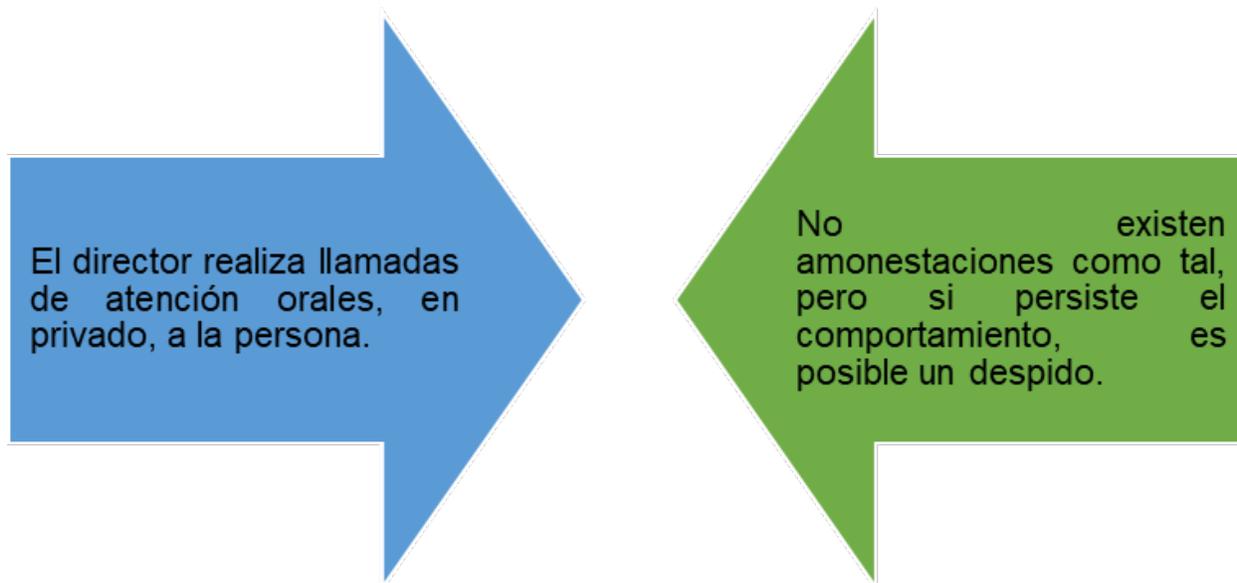
Como se muestra en la figura anterior, existen normas muy establecidas en la institución como lo son: el horario por cumplir, la entrega de documentos importantes como lo es el planeamiento y la vestimenta que debe utilizar el personal. Algunos de los participantes de la investigación indican que estas normas son muy estrictas y que todo el personal las cumple a cabalidad ya que benefician el trabajo diario en la institución.

Es trascendental que, en toda organización, no solamente educativa, existan normas y/o principios que rijan la conducta y el comportamiento de todo el personal, ya que esto puede garantizar mejores resultados para la organización o mayor eficacia en su accionar. Como lo indican González y Portela (2003):

La gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles. (p. 7)

Se coincide con el pensar de estos dos autores; es importante que desde la gestión, existan principios, normas o reglas que guíen el accionar de todos los colaboradores en un centro educativo, ya que esto permite el correcto funcionamiento del mismo y que todos caminen hacia el logro de objetivos y buenos resultados. Además, todas estas normas y cómo sus miembros se apropien de ellas y las cumplan, es parte de la cultura organizacional de una institución, como bien lo indican Cruz y Torres (2016) al definir la cultura organizacional como: “las conductas, actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización, determinados a su vez por creencias, valores, hábitos y demás características que la definen” (p. 6). Sin duda alguna, los hábitos, normas, valores, entre otros, definen y caracterizan la cultura organizacional del centro educativo.

Ahora bien, ¿qué sucede si el personal no cumple con estas funciones? ¿Existe alguna sanción? Esta interrogante se plantea a los participantes de la investigación, quienes en su mayoría contestan que:



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 10. Sanciones al personal por incumplimiento de funciones

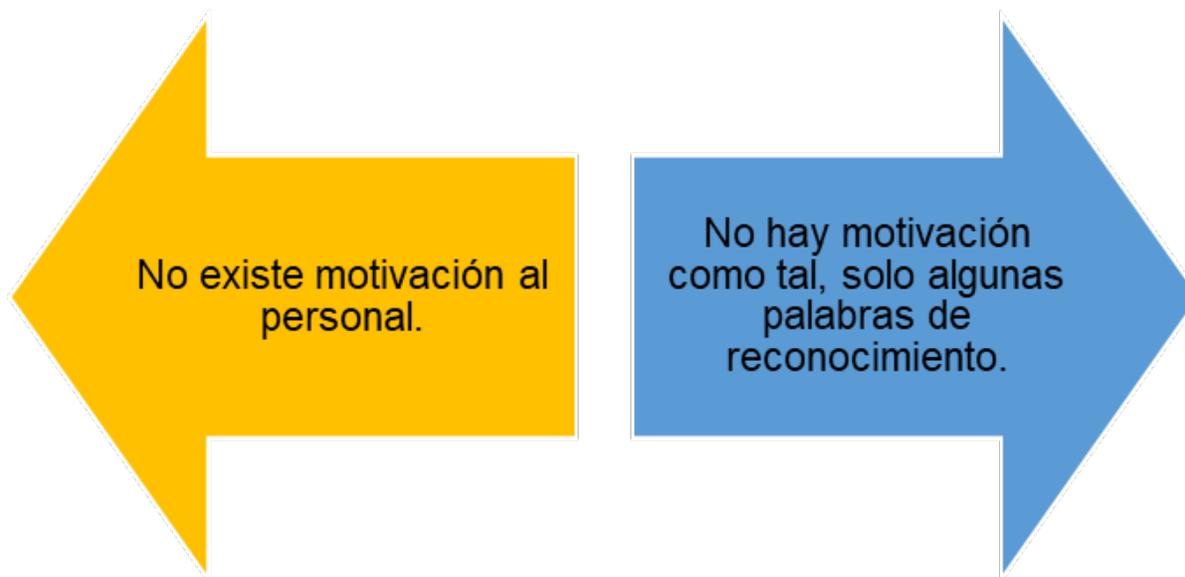
En este centro educativo, y según lo que se expresa en el cuestionario aplicado, las personas participantes del estudio indican que las sanciones que existen en caso de que alguna persona incumpla con las funciones, son llamados de atención orales que realiza el director del centro educativo. No existen amonestaciones o documentos formales, pero si este comportamiento se mantiene, es posible un despido a final de año.

En todo este ámbito relacionado con las sanciones, sería más efectivo que el gestor, el líder de esta institución, sea quien realice las llamadas de atención, eso es parte del liderazgo que una persona ejerce sobre otra, así como lo menciona Bonifaz (2012) el liderazgo es: "la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales" (p.10). Quien más que el propio gestor del centro educativo para influir positivamente en el personal y solicitarle a la persona que cumpla con las funciones que tiene en la institución, con el fin de mejorar su accionar en beneficio de toda la organización. Inclusive, puede decirse que éste tiene una figura de líder instructor, ya que, como lo indica Bonifaz (2012), cita a Goleman, quien afirma que "existen diversos estilos de liderazgos y uno de ellos es precisamente el "líder instructor", quien ayuda a su personal a estar en constante mejora." (p.62). Es

responsabilidad del líder instruir al personal para que mejore la labor diaria y ayude al logro de metas y objetivos.

Por otra parte, es necesario incluir, dentro de este centro, un sistema más sólido para aquellos que incumplen con las funciones; no solamente debería recaer en llamadas de atención orales por parte del gestor, sino que, deberían existir amonestaciones más formales de manera que se evidencie en el personal, un cambio real de actitud, en caso de que las llamadas de atención no surjan efecto y tampoco recurrir al despido como medida extrema.

Otras de las interrogantes planteadas para conocer más a detalle las características de la cultura organizacional de este centro educativo, está relacionada en la forma en que se motiva o reconoce al personal. De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencian dos categorías importantes:



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli, Viquez (2022), sustentados en cuestionario aplicado a participantes.

Figura 11. Motivación al personal

La motivación en el personal es un elemento trascendental en la cultura organizacional; un personal motivado es un personal que rendirá aún más en cada una de sus funciones. En este sentido, es necesario que el centro educativo en estudio, implemente estrategias para motivar al personal; no solamente con palabras de

reconocimiento, sino con estrategias más complejas en las que los miembros realmente se sientan motivados. La motivación, mejora la cultura organizacional de una institución, ya que los colaboradores adquieren un sentido de pertenencia y esto hace que mejore el desempeño en cada una de sus funciones.

Como lo indican Rivas y Perero (2018):

El motivar acertadamente a los empleados se ha convertido en una actividad que logrará que los empleados creen un sentido de pertenencia y la actividad que realiza cada uno de ellos, arroje resultados positivos a fin de contribuir con éxito en lo que hace la organización. Generalmente, el éxito organizacional se construye con esfuerzo y dedicación, y para lograrlo la motivación constituye una meta concreta en el arduo trayecto hacia el éxito, y este logro ocasiona un desgaste energético para el trabajador. (p.181)

Así como deben existir sanciones para aquellos miembros que no contribuyen a la eficiencia y buen actuar en una institución, es indispensable que existan estrategias para motivar al personal docente con el fin de que estos no solo sientan que se les sanciona, sino que existe un reconocimiento por su buen desempeño; esto contribuirá a mejorar la cultura organizacional de la institución y, por ende, al éxito de esta.

En ese sentido, se le consulta al gestor educativo de qué forma se motiva o reconoce al personal y realmente no indica acciones específicas de motivación si no que él haría las cosas de forma diferente si fuera el dueño de la institución. Sin embargo, sí recalca que considera que debe existir una comunicación amable y respetuosa entre las partes. Por ejemplo, indica que, en caso de ocurrir alguna situación con sus docentes, es importante: *“informarse primero [...] que no sienta que es una llamada de atención, sino, un acompañamiento. Trato de nunca enojarme, no salirme de las casillas y que las decisiones no sean de una forma reactiva”*. A fin de cuentas, esto podría considerarse una forma de motivación: el tener la apertura de poder acercarse al gestor con una situación, ya sea problemática o no, y encontrar soluciones en conjunto sin sentir temor a regaños o malos ratos.

En el caso de que todo marche correctamente dentro de la institución, el gestor afirma que la manera en que se incentiva es estar cerca del personal para felicitarlo y

hacerle saber que su trabajo es productivo y beneficioso, añade que “*se le pueden otorgar recursos para alguna actividad siempre y cuando los dueños también lo aprueben*”. En este aspecto, es importante la cercanía de él al personal, no solo para sancionar, si no también, y más importante, para motivarlo felicitándolo por el buen desempeño.

5.4 Proceso de toma de decisiones

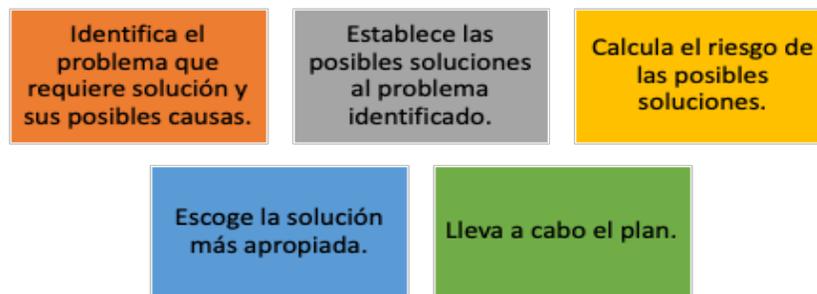
A continuación, se analiza la información brindada por el personal docente y administrativo con respecto al proceso de toma de decisiones en el centro educativo.

La mayoría del personal indica que, desde el punto de vista de toma de decisiones, la gestión del centro educativo:

- A veces asume todas las directrices y que, también, a veces se toman en cuenta las opiniones del personal en este proceso.
- Así mismo, en su mayoría consideran que a veces se preocupan y muestra interés a la hora de transmitir una decisión a los miembros de su personal.
- También consideran que a veces se les permite refutar con fundamento una decisión ya tomada por la administración.

Esto permite determinar que si bien, existe una cierta apertura por parte de la institución a la hora de tomar sus decisiones e incluir al personal en ese proceso, también hay personas que consideran que no se hace lo suficiente al respecto.

Posteriormente, se consulta cuáles son los pasos que realizan antes de tomar una decisión y entre los principales y más mencionados se encuentran:



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Víquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 12. Acciones para tomar una decisión en el quehacer diario

Al respecto, Fulmer (1980) menciona una serie de etapas que se deberían cumplir antes de tomar una decisión. En esta lista se encuentran las antes mencionadas, pero también aparecen otras igual de importantes, como lo son:

- Enunciar el problema en forma clara y específica.
- Definir el nivel actual del problema en términos específicos.
- Definir el objetivo que se va a alcanzar en forma medible y específica.
- Identificar posibles causas del problema.
- Decidir cuál de esas causas es la más probable.
- Anotar las medidas que pueden aplicarse para solucionar el problema, incluyendo todas las posibilidades.
- Calcular el riesgo y posible costo de cada una de las soluciones alternativas.
- Decidir cuál es la solución más apropiada, dado el análisis de costo-beneficio; también en ocasiones especiales es aconsejable elegir un plan de acción.
- Formular el plan de acción incluyendo horarios, objetivos intermedios, personal comprometido y pasos específicos que debe darse para cada una de esas labores; y
- Llevar a cabo el plan y en el caso de que no tenga buenos resultados, volver a la primera etapa y elegir la causa siguiente más probable, continuando con los pasos siguientes hasta que el problema se resuelva (pp.15 y 16).

El saltarse algunas de las etapas antes mencionadas, por la cotidianidad o cantidad de trabajo que tiene tanto el docente como el administrador podría ocasionar

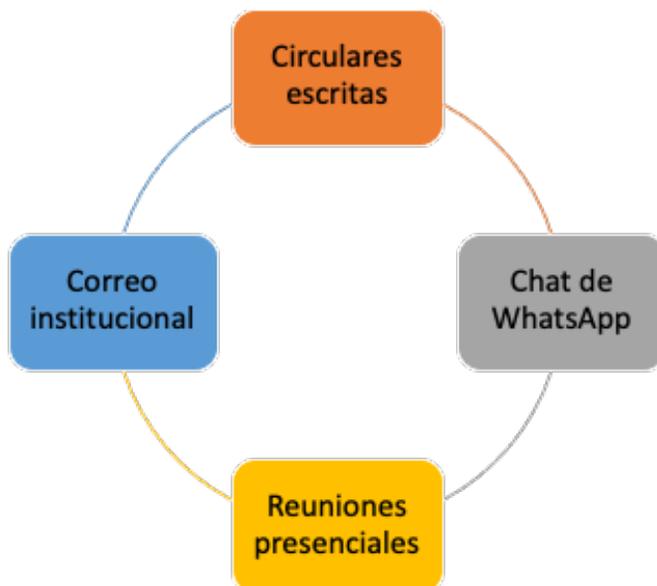
que la decisión tomada no sea la más apropiada y lleve a los implicados a tener que enfrentarse a dificultades posteriores.

Por ejemplo, es interesante ver que una persona indica que únicamente escoge la solución al problema y surge la pregunta: ¿qué pasa con todo el contexto alrededor de una situación? No es tan sencillo como solamente tomar una decisión; muchas personas pueden verse afectadas directa o indirectamente, tanto de forma positiva como negativa con la misma. Así como la importancia de tomarse el tiempo de autoevaluar la decisión y determinar si se pudo haber hecho algo diferente o mejor.

En el caso del gestor del centro educativo, él comenta que la forma o el proceso que sigue para tomar una decisión es primero que todo, escuchar las opiniones de las personas involucradas, luego, procede a realizar una lista sobre los beneficios, los contras, las causas, consecuencias, entre otros. Una vez que tiene esa lista, indica que evita tomar la decisión a la ligera y añade que: *“por mi forma de ser, me tomo mi tiempo y luego proponemos la decisión final con la idea de llevarlo a cabo. Uno no está 100% seguro al inicio, puede que funcione o puede que no, pero en la marcha uno va viendo el avance. Hay proyectos que con el tiempo necesitan corregirse, otros son difíciles de modificar porque son de acatamiento o de acciones inmediatas, pero todo depende del tipo de proyecto sea.”*

Es importante destacar que el gestor no toma las decisiones por sí mismo, e indica que, por la estructura del centro educativo, son tres las personas que forman parte de este proceso de tomar la decisión final, estas personas son los dueños y él como gestor.

La siguiente pregunta realizada solicita a los participantes indicar de qué forma se comunican las decisiones en la institución educativa, y las respuestas más comunes son:



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 13. Medios que utiliza la institución para comunicar sus decisiones

Con el pasar del tiempo y los avances en la tecnología, se ha recurrido a utilizar nuevas formas de comunicarse con las personas y esto no es un secreto para nadie. Sin embargo, con la llegada de la pandemia por COVID-19, esto se incrementa, debido a que, al estar todas las personas en su casa se debe implementar la forma más rápida y fácil de estar en comunicación con todos y que realmente se reciba la información deseada.

El chat de WhatsApp y el correo institucional son medios muy efectivos y que están muy de moda actualmente, sin embargo, entre sus características negativas se puede mencionar que tiende a invadir de más, el tiempo libre de las personas, ya que en ocasiones los gestores abusan de ese medio para estar solicitando y enviando documentos a deshoras.

Mientras que, el lado positivo, se puede mencionar la rapidez y facilidad para recibir y enviar mensajes. Así como la posibilidad de estar pendiente de todo casi que en tiempo real.

De acuerdo con la entrevista que se realiza al gestor del centro educativo, este concuerda con lo expresado por el personal al indicar que la forma en que comunica las decisiones al personal es: *“A veces son por medio de circulares, por correo, o incluso por*

WhatsApp, pero todo depende del tipo de situación que sea. Muchas veces el personal no lee con detenimiento y no se cumple lo que uno envía. Cuando son situaciones que urgen y se necesita que quede claro algún asunto, se convoca a reunión. En estos espacios uno ve que hay aceptación, entendimiento y comprensión. Luego, en los pasillos de una u otra forma siempre llegan a uno comentarios positivos o negativos. Cuando yo inicié, al principio era difícil porque uno tenía un poco de temor, pero yo agradezco a todos esos compañeros que siempre se me acercaron para conversar.”

Cuando se toma una decisión siempre existen riesgos, en algunos casos mayores, en otros menores. Es por esto que Castillo (2006), realiza una clasificación de las decisiones dependiendo del nivel de incertidumbre:

1. Determinísticas: decisiones cuyas consecuencias (resultados) pueden conocerse con certeza en el momento en que se toma la decisión.
2. Asumiendo riesgo: decisiones cuyas consecuencias (resultados) no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión, pero se conoce o se puede estimar su distribución de probabilidad.
3. Bajo incertidumbre: decisiones cuyas consecuencias (resultados) no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión y cuya distribución de probabilidad es desconocida (pp. 21 y 22).

Por esta razón, se le consulta al personal cuál es su sentir a la hora de la toma de decisiones por parte del gestor. Dentro de las opciones a elegir están: seguridad, incertidumbre o preocupación y se les solicitaba explicar la razón por la cual piensan así. Ante esto, es interesante observar que las opiniones se encuentran divididas entre sentirse seguros y con incertidumbre. A continuación, las principales razones brindadas:

Incertidumbre	Seguridad
<ul style="list-style-type: none"> • No se toma en cuenta la opinión del docente. • El trabajo no es fijo por ser privado. • Se toman para beneficiar a un grupo de personas o padres de familia. • No hay un rumbo claro. • No se toma el suficiente tiempo para analizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son por el bienestar de la institución. • Se busca consenso y se analiza previo a tomar la decisión.

Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 14. Sentir de la comunidad ante el proceso de decisiones de la gestión

Es interesante notar que incluso entre los mismos miembros de la comunidad se contradicen con sus ideas, porque algunos consideran que no se toman el suficiente tiempo para analizar sus decisiones, incluso mencionan que son tomadas “*a la ligera o en el calor del momento o porque algún padre de familia está molesto*” y hay otros que consideran que se toma el suficiente tiempo para analizar las decisiones.

Por otro lado, algunos consideran que las decisiones son tomadas para beneficiar a una persona o un grupo de personas y otros mencionan que las decisiones se toman buscando el bienestar de la institución.

Desde la gestión educativa, se debería tomar el tiempo para conversar con el personal y establecer una serie de pautas que se vayan a seguir con respecto al proceso de toma de decisiones y el papel que juegan los involucrados en él: gestor, docentes y administrativos, para que todos estén en una misma sintonía.

Desde el punto de vista del gestor, este indica que, al momento de tomar una decisión, el principal reto que tiene es el manejo del personal, ya que explica que se trata de beneficiar o afectar positivamente a toda la comunidad educativa, pero que, aun así, no es fácil satisfacer a todos ya que siempre existirá un porcentaje de personas que no esté de acuerdo con las decisiones que se tomen. Esto se evidencia en los resultados

que arroja esta interrogante, algunos están satisfechos con las decisiones y otros, simplemente creen que se tenían que tomar más tiempo para tomar la decisión o no beneficiar solo a un sector de la comunidad educativa.

De igual manera, se le consulta a la población cuál es su sentir a la hora de recibir un comunicado y aquí en su gran mayoría indica que siente seguridad debido a que:

- Todos manejan la misma información.
- Se puede estar atento de lo que se espera de ellos como trabajadores.
- Se busca el bienestar de la institución educativa.
- Permite ver que los gestores están en constante búsqueda de soluciones para las diferentes situaciones que se puedan presentar.
- Se sabe que las decisiones fueron previamente analizadas por un equipo especializado.
- Los documentos son concretos y puntuales.

Siempre es importante recordar que, como gestor de una organización, cualquiera que sea, una de las principales acciones que se debe buscar es brindar seguridad a su equipo de trabajo; porque un equipo seguro, es un equipo que trabaja, se desenvuelve bien y obtiene buenos resultados, que es al final lo que busca un gestor.

Finalmente, respondiendo a esta categoría de análisis de toma de decisiones, se solicita al personal indicar aspectos por los que se optan a la hora de fijar una decisión y los más mencionados son:



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 15. Aspectos que se toman en cuenta a la hora de optar por una decisión

Llama la atención ver que, de una lista de seis aspectos, solamente sean tres los que más se reiteren. En este sentido, iPrat (2004) menciona que, a la hora de tomar una decisión, hay dos aspectos sumamente importantes, que son: la eficacia y la racionalidad. Al respecto él indica que “al hablar de eficacia, se refiere a “la capacidad

de una alternativa de acción para producir la satisfacción perseguida por el agente; es decir, el grado en que una alternativa «soluciona el problema» (p. 18)

De esos dos aspectos tan importantes, uno sí se repite varias veces y el otro no se menciona casi que ninguna vez, que es la racionalidad. “Al hablar de racionalidad se refiere a “elegir la alternativa que se considera más eficaz.” (iPrat, 2004, p. 20)

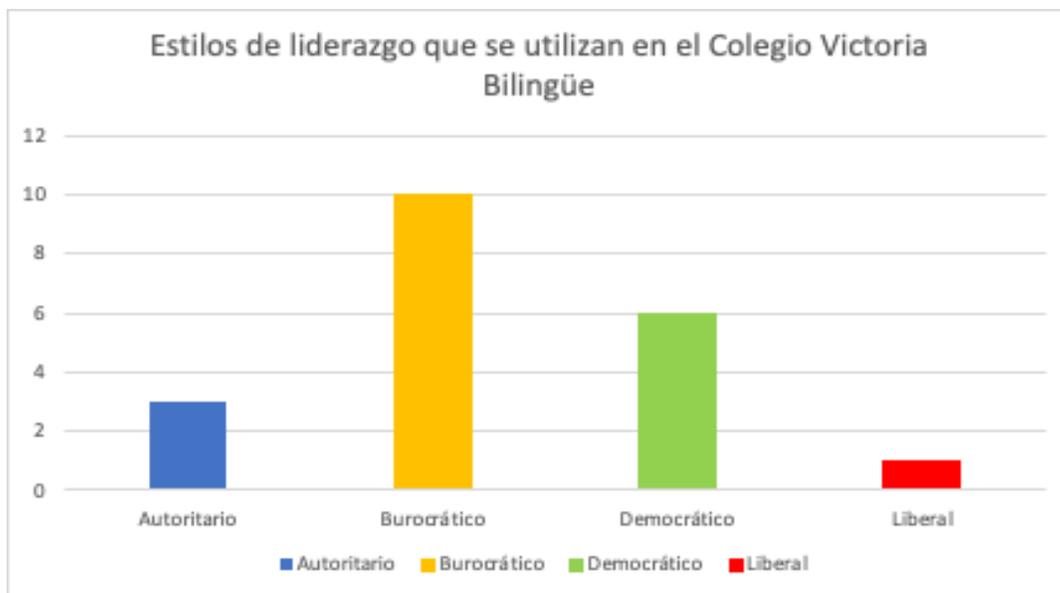
Y esto se puede unificar con lo que se mencionaba antes con tomar decisiones buscando el bienestar de solamente una parte de la población y no de toda, ya que no existiría racionalidad.

5.5 Incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión

En el apartado que inicia a continuación, se busca analizar lo que el personal considera sobre la incidencia de la cultura organizacional de un centro educativo a la hora de tomar decisiones desde la gestión. Resulta importante retomar conceptos como cultura organizacional y toma de decisiones antes de iniciar.

La cultura organizacional según Marcó, Loguzzo, & Javier, (2016) corresponde a “una forma de coordinación y control, la cual influye sobre la conducta de los individuos y los grupos que forman parte de la organización, porque ellos adoptan esos valores, creencias y normas como propios y dejan que rijan sus acciones.” (p. 98). Por otro lado, la toma de decisiones responde al proceso de “selección de una alternativa o curso de acción” (iPrat, 2004, p.16).

En ese sentido, se le consulta al personal docente y administrativo participante cuál sería el estilo de liderazgo que consideran describe mejor al utilizado en la institución educativa y estas son sus respuestas:



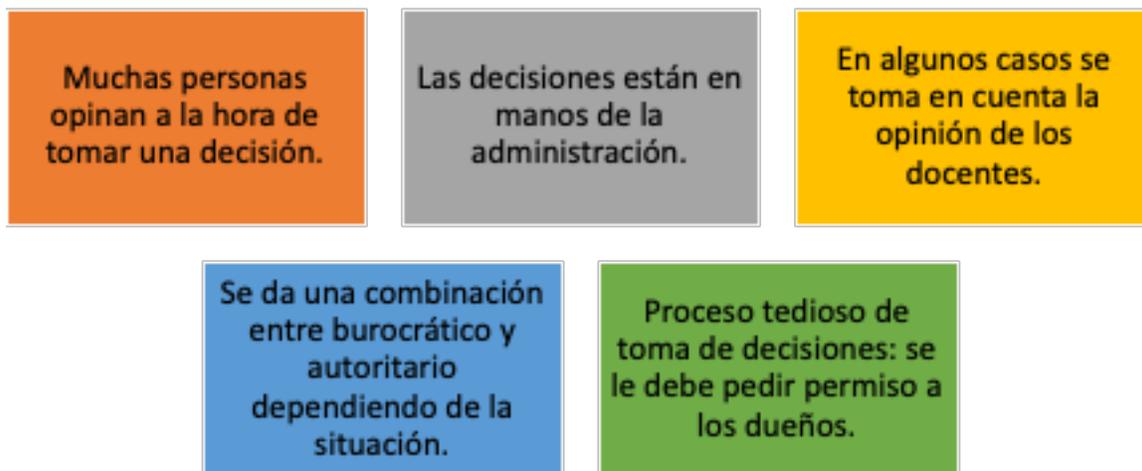
Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 16. Estilos de liderazgo que se utilizan en el Colegio Victoria Bilingüe

Como se puede notar, se les daban cuatro posibilidades de elegir, mismas que se definen de la siguiente forma según Bonifaz (2012):

- Autoritario: se encarga de tratar con los empleados conflictivos, buscando mitigar conflictos.
- Burocrático: que constantemente ordena a su personal, espera el cumplimiento inmediato de las tareas y dirige por medio de recompensas y castigos.
- Democrático: fomenta la participación del personal por medio de consultarles e incluirles en el proceso de toma de decisiones.
- Liberal: le da muchísima libertad a su personal.

Ahora bien, también se les consulta la razón de su escogencia, es decir, por qué indican que ese es el estilo de liderazgo que consideran que es el más utilizado en la institución y esto es lo que indican:



Nota: Miranda, Salazar, Vicarioli y Viquez (2022), sustentados en las respuestas de los participantes.

Figura 17. Principales razones que fundamentan la escogencia del estilo de liderazgo predominante

Resulta interesante notar que, entre los mismos participantes de la investigación, tienen opiniones que se contradicen entre sí, mientras unos dicen que se contempla la opinión del personal docente a la hora de tomar decisiones, otros consideran que por la personalidad de los jefes se convierte en una gestión y en un liderazgo totalmente autoritario, en el que ellos son los únicos que toman las decisiones.

Es importante que la institución educativa se tome el tiempo desde la gestión para consultar este tema con su personal y buscar una forma de liderar que beneficie tanto a la gestión, desde un punto meramente administrativo, pero también buscando el beneficio y la participación del cuerpo docente y estudiantil.

Por otro lado, se les consulta si consideran que las características de la cultura organizacional del centro educativo inciden directamente en el proceso de toma de decisiones, a lo que de forma unánime indican que sí debido a:

- Que las decisiones que se toman se realicen buscando el bienestar del personal y la comunidad educativa en general.

- Que la institución tiene un estilo y una personalidad muy marcada y las decisiones se toman buscando mantenerlas.
- Que la institución tiene al mando a muchas personas, que muchas veces tienen dificultades para ponerse de acuerdo a la hora de tomar decisiones y, en algunos casos, la falta de conocimientos pedagógicos en algunos de esos miembros ocasiona que el proceso de toma de decisiones sea lento e incluso se puede ver entorpecido.
- Que el colegio tiene, en algunas ocasiones, resistencia ante los cambios de las nuevas corrientes educativas por parte de esos mismos miembros que se encargan de tomar las decisiones.

Resulta muy importante recalcar que, en este caso, hay unanimidad de opiniones en cuanto a que la cultura organizacional sí incide en el proceso de toma de decisiones, recordando que la cultura organizacional son esos valores que los miembros de un equipo adquieren por el simple hecho de ser parte de ese equipo y que hacen parte de su vivencia laboral diaria.

Entonces, cuando un grupo de personas trabaja en conjunto, siguiendo una misma línea de trabajo guiada por una serie de normativas, valores y actitudes presentes dentro de la cultura organizacional del centro educativo, debería ser más sencillo tener una misma línea de trabajo entre todos los miembros del personal, que apuntaría a cumplir los mismos objetivos.

5.6 Eficiencia de la toma de decisiones desde la gestión

Antes de analizar las respuestas brindadas por el personal de la institución es muy importante conocer la diferencia entre el concepto y el proceso de toma de decisiones. Al respecto, iPrat (2004), menciona que “la decisión es el proceso de selección de una alternativa o curso de acción” (p.16).

Entonces, basados en la cita anterior y tomando en cuenta las respuestas de las personas participantes en el estudio, el decir que algo se puede hacer o no, o bien tener la potestad de elegir sobre alguien, es una decisión, que muchas veces, pueden ser bien o mal tomadas, o en su defecto puede agradar o no.

Propiamente en el estudio del caso del Colegio Victoria Bilingüe y las opiniones mencionadas en el cuestionario y en la pregunta: explique, ¿qué tan acertadas son las decisiones tomadas desde la gestión, en función del bienestar de la comunidad educativa y el cumplimiento de las metas propuestas por la institución? En este caso, para analizar las respuestas a esta pregunta se debe tomar en cuenta tanto lo que es una decisión y el proceso necesario para llegar a esta, como qué es la gestión y cómo trabajan en conjunto.

Al respecto, Jabif (2009) menciona que “la gestión se vuelve una tarea colectiva que implica a muchas personas, las cuales, son tomadas en cuenta para realizar diferentes acciones para alcanzar los objetivos de la organización, sin dejar lado todos los actores que pertenecen a este” (p. 24). Como se observa, para gestionar hay que tomar en cuenta una colectividad o al menos más de dos individuos, sus opiniones y destrezas son de gran importancia para avanzar hacia el logro de objetivos. Todo lo que se vaya a decidir, de una u otra forma, tiene conectividad, tanto con la gestión y la decisión, que es a partir de ello que un grupo de individuos pasan a jugar un rol importante y tienen mucha injerencia dentro de una organización, entender cómo esta puede variar o adaptarse según sea dirigida, tomada en cuenta o le afecten las decisiones.

Ahora bien, según los resultados arrojados en el instrumento aplicado, una mayoría de encuestados opina que el proceso de toma de decisiones que se realizan en la institución no es el mejor. Tampoco son pensadas en el colectivo, que en este caso es la comunidad educativa. Dentro de las opiniones del colectivo se menciona que hay una gran dificultad cuando personas sin ninguna experiencia en temas de gestión se involucran e influyen en las decisiones, mismas, que muchas veces afectan el correcto desarrollo dentro de la organización, afectando así, tanto el bienestar de la comunidad educativa como el alcance de las metas. Otra de las preocupaciones de los encuestados es que parte de la toma de decisiones son en beneficio de las familias y lo que estas decidan, sin tomar en cuenta, en la mayoría de ocasiones, la opinión del personal, generando así disconformidad. Asimismo, comentan que las familias tienen la última palabra para que algo se desarrolle. Adicionalmente, se menciona que no hay metas claras, pero cuando se habla de temas prioritarios para el estudiantado, en ese momento

sí se trabaja, dejando de lado al personal de la institución; todo este tipo de situaciones suelen dañar la confianza, el interés o el compromiso de los funcionarios.

Por otro lado, está la minoría, quienes opinan que las decisiones son acertadas en pro de la institución y la comunidad educativa, que se toma en cuenta a la misma y que las decisiones desde la gestión han sido de calidad y pro de la institución, cabe resaltar que dentro de las personas que opinan que las decisiones son a favor del bienestar colectivo, también hay un pequeño porcentaje, que considera que existen situaciones, ideas o realidades que faltan por mejorar.

Es así, como se nota una población dividida, en donde predomina el pensar de que no se toma mucho en cuenta la colectividad. Algunos de los partícipes de dicha organización expresan que, se están dejando de lado las inquietudes, molestias, ideas que podrían mejorar, por complacer a una de las partes que hacen que dicha organización continúe su función, tal es el caso de las familias quienes son las encargadas de la continuación de esta organización, o en su defecto, las personas dueñas de la institución, que sin experiencia alguna o conocimiento en temas pedagógicos predominan a la hora de tomar una decisión. Lo que deja entrever que se debe prestar mayor atención tanto al sentir como a las opiniones de las personas que realmente dominan el tema y quienes pasan la mayor parte de su tiempo dentro de la organización.

5.7 Consideraciones generales

Como consideraciones generales, se puede indicar que, como primera categoría de análisis en la que se caracteriza a los participantes, se encuentra a una población relativamente joven, en la cual, predomina el grado académico de licenciatura. Como segunda categoría, de gran relevancia, se refiere a las características de la cultura organizaciones, en la que se enfatiza los valores como uno de los aspectos más importantes para contar con una adecuada cultura organizacional. Estos valores, como responsabilidad, disciplina, compromiso, entre otros, son promovidos en el personal, por su gestor, así como por medio de capacitaciones al personal y en el trato diario entre compañeros de trabajo y con los estudiantes.

Dentro de esta segunda categoría, se menciona, asimismo, las diferentes normas que debe cumplir el personal, así como la forma en la que se motiva y/o sanciona al personal; en estos casos, existen algunas contradicciones puesto que, hay participantes que expresan no sentirse motivados, mientras que otros afirman lo contrario, de igual forma sucede con la manera en que el personal es sancionado.

Las siguientes categorías se relacionan con otro aspecto trascendental del presente trabajo, la toma de decisiones, específicamente, cómo es el proceso, la incidencia de la cultura organizacional en este proceso y qué tan eficiente es dicho proceso.

Al hablar del proceso de toma de decisiones, se indica que estas, son tomadas mayormente desde la gestión, y, en ocasiones, hace sentir al personal, cierta incertidumbre, aunque, sucede lo mismo que se menciona anteriormente, otra gran parte de los participantes, expresan sentirse seguros con las decisiones. En lo que sí se coincide, es que las decisiones son tomadas con el fin de buscar el beneficio de toda la comunidad educativa y, se toman con responsabilidad y con la mayor eficacia posible.

En relación con la incidencia de la cultura organizacional en el proceso de toma de decisiones, se enfatiza en los diferentes estilos de liderazgo que se pueden evidenciar en el centro educativo, en el que, la mayoría de la población afirma que es un estilo burocrático ya que, muchas veces se debe tomar la opinión de los dueños de la institución, o se toma en cuenta la opinión de los padres, por lo que estos motivos, vuelve tedioso el proceso.

En cuanto a lo eficiente que puede resultar este proceso, la mayoría del personal concuerda en que no es tan eficiente y se puede mejorar, ya que, no se debería, solamente, tomar como referencia la opinión de los padres de familia y de personas que no son especialistas en educación, sino que, a los docentes, y así, pensar en una decisión tomada en colectivo que beneficie a todos. Es importante mencionar, que una minoría de los participantes, consideran que el proceso sí es eficiente y debe mantenerse.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Presentación

El siguiente capítulo presenta las principales conclusiones a las que se llega en relación con la influencia de la cultura organizacional en un centro educativo en el momento de tomar decisiones. Las conclusiones que se detallan a continuación surgen a raíz del análisis de cada una de las categorías abordadas en el cuestionario aplicado al personal del centro educativo en estudio y de la entrevista semiestructurada realizada al gestor.

Posterior a las conclusiones, se presentan diversas recomendaciones con el fin de mejorar aquellos puntos débiles que arrojaron los resultados según la información recolectada, así como reforzar, aquellos aspectos positivos que caracterizan al centro educativo.

6.2 Conclusiones

Según los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados al personal docente de la institución en estudio y de acuerdo con el análisis realizado durante la presente investigación, se puede concluir que, en relación con las características de la cultura organizacional, los principales aspectos positivos del centro en estudio son:

- El incentivo de los valores en el quehacer diario. Los valores que están más presentes son el compañerismo, el compromiso, la responsabilidad, el respeto y la disciplina. Estos valores se incentivan en capacitaciones al personal, en el trabajo diario con estudiantes, padres de familia y entre los mismos compañeros de trabajo y, como dato importante, el mismo gestor del centro mantiene un trato respetuoso con el personal, en todo momento. Asimismo, otro aspecto positivo es que, el personal, cumple con las normas básicas que la institución establece y, además, existe motivación al personal.
- Otro de los aspectos positivos, fundamental para que una cultura organizacional sea óptima, es que el personal de este centro se caracteriza por ser comprometido y con la disposición necesaria a superarse y buscar el bien colectivo.

Por otra parte, se concluye que otros aspectos a mejorar como parte de la cultura organizacional son:

- No existe un sistema establecido para sancionar a aquellos colaboradores que no cumplen con las funciones que el centro solicita.
- No existe claridad en las funciones que debe desempeñar cada miembro del personal, asimismo, no hay claridad en los objetivos que, como institución, desean lograr.
- Se debe mejorar la forma en que se reconoce la buena labor que realiza el personal docente de la institución. No solo debe motivarse de palabra, sino, también buscar otras estrategias para motivar y que el personal sienta un mayor apoyo o respaldo por su buena labor.
- Existe una contradicción entre sectores del personal, ya que unos indican como aspecto positivo que sí motivan al personal, mientras que otra parte afirma que casi no hay reconocimiento.

Al hablar de la segunda categoría de análisis, misma que se relaciona con el proceso de toma de decisiones, se puede concluir que:

- Las decisiones se toman desde la administración del centro educativo, en este proceso intervienen, la mayor parte del tiempo, tres personas fundamentales en la institución. Estas personas son: el gestor y los dos dueños del centro educativo.
- En ocasiones mínimas se toma en cuenta la opinión del personal para la toma de ciertas decisiones.
- Los pasos a seguir por parte del personal docente y el gestor para tomar una decisión son: identificar el problema y las posibles soluciones, calcular el riesgo de las mismas, escoger la alternativa más apropiada y llevar a cabo el plan.
- Los medios para comunicar las decisiones en este centro educativo son: circulares, chat de WhatsApp, correo institucional y reuniones presenciales.
- En relación con el punto anterior, un aspecto que se debe mejorar es que, algunos miembros del personal, no leen las circulares que se envían, lo que entorpece el proceso de la decisión que se tomó, ya que todos no manejan la información.
- En el momento que se toma una decisión, el personal se siente con incertidumbre debido a diversos factores como: no tomar en cuenta la opinión del personal, se

busca beneficiar a un grupo de personas o a padres de familia, las decisiones son tomadas al calor del momento o sin tomarse el tiempo suficiente para analizar las consecuencias o logística que implica.

- Dentro de los aspectos que se toman en cuenta a la hora de tomar una decisión son: el cumplimiento de metas, responsabilidad y eficacia.

Otro aspecto importante para considerar es la incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión, a raíz del análisis realizado con los resultados expuestos por el personal, se concluye que:

- El estilo de liderazgo que se evidencia en la institución es el burocrático, en el cual, constantemente se ordena y se espera el cumplimiento de dichas órdenes por parte del personal.
- Existen opiniones divididas con respecto al estilo de liderazgo, ya que, aunque la mayor parte de encuestados afirman que el estilo es burocrático, otra gran parte coincide en que es un estilo autoritario.
- Todo el personal concuerda con que, indudablemente, la cultura organizacional influye o incide en el proceso de toma de decisiones.

Dentro de la categoría de la eficiencia de la toma de decisiones desde la gestión, se puede concluir que:

- La mayoría de las decisiones que se toma, no son las mejores para la institución.
- En el proceso de toma de decisiones intervienen personas que afectan negativamente el correcto desarrollo de la institución.
- Algunas de las decisiones se toman para el beneficio de un sector de la comunidad educativa, lo que genera disconformidad en otro sector, específicamente, en el personal.
- Se evidencia una división o contradicción en algunos miembros del personal, puesto que unos afirman que el proceso de toma de decisiones es ineficiente por los aspectos anteriormente señalados, mientras que, otra parte del personal indica que sí se toman las mejores decisiones, buscando el bienestar común de todos.

6.3 Recomendaciones

Según lo analizado en esta investigación sumado a la experiencia, a continuación, se dan una serie de recomendaciones que su defecto se pueden realizar más adelante o bien pueden ser un mecanismo que pueda motivar a las personas lectoras para continuar, profundizar, innovar o bien desarrollar una propuesta que refute o apruebe dicha investigación. Cabe recalcar que las recomendaciones que se van a brindar seguidamente son las que se consideran que pueden mejorar la institución o bien ayudar a otros gestores en su función. Dentro de las recomendaciones se encuentran las siguientes:

- Realizar un conversatorio sobre el tema del respeto donde se invite al personal que integra la institución a externar inquietudes o mejoras que se puedan desarrollar dentro de la organización, con la intención de mejorar las funciones y sentirse parte del grupo.
- Trabajar por medio de indicadores que le permitan a la persona gestora conocer realmente cómo se visualiza su gestión ante otras miradas y opiniones, mismas que le sirvan como herramienta para mejorar o intentar hacer una gestión de calidad donde se involucre a toda la comunidad educativa.
- Implementar espacios o herramientas que faciliten y brinden información clara con respecto a las decisiones que toma el gestor, así como las indicaciones que se quieren obtener por medio los objetivos o metas que busca, por ejemplo, pizarras informativas.
- Trabajar en mejorar el liderazgo desde la gestión, en donde se sienta apoyado por el personal, que se maneje una sola línea de trabajo según sea el caso de las necesidades reales de comunidad educativa.
- Ampliar los estudios de esta investigación desde un punto de la gestión de las personas dueñas de la institución y cómo estas pueden intervenir de forma positiva o negativa para el alcance de metas como objetivos. Así mismo, la incidencia en la cultura organizacional desde su participación.
- Implementar actividades en donde se conozca realmente a profundidad al personal de la institución, fortalezas, debilidades, intereses y situaciones propias

que puedan llegar a afectar las funciones o la adaptación de una cultura organizacional.

- Definir hasta dónde llegan los límites de las funciones e injerencias de las personas involucradas en la toma de decisiones en ciertos temas que pueden incidir, sin que pasen más allá de lo que les compete o bien de sus conocimientos.
- Se recomienda que por el tipo de población analizada se ejerza un liderazgo más democrático o participativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación. Lima, Perú.
http://repositorio.usil.edu.pe/wpcontent/uploads/2014/07/2010_Aguado_Clima-organizacional-de-unainstituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla-seg%C3%BA-laperspectiva-de-los-docentes.pdf
- Arredondo Trapero, Florina Guadalupe, & Vázquez Parra, José Carlos (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. Cuadernos de Administración, 26(46). ISSN: 0120-3592.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20527100006>
- Arrieta, X. (2017) Análisis de factores asociados al clima organizacional en las escuelas Terrón Colorado y Juan Rafael Chacón Castro. [PDF] Universidad de Costa Rica, Sede Occidente.
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos. Ciudad de México: Archivo General de la Nación.
- Bonifaz, C. (2012) Liderazgo empresarial. 1ed. Red Tercer Milenio S.C. Estado de México.
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf
- Cañizares Gil, Y. (2018). Quiero aprender a ser más eficiente en el trabajo. Bilbao, Editorial Desclée de Brouwer. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/en/ereader/sibdi/128405?page=17>
- Castillo Hernández, M. (2006). Toma de decisiones en las empresas: entre el arte y la técnica: metodologías, modelos y. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
<https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/69328?>
- Chinchilla, M. (2015) Propuesta de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional mediante el diseño de un modelo de gestión alternativa de conflictos en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones [PDF]
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27896/TFG->

%20MARIA%20ANGELICA%20CHINCHILLA%20MEDINA-950845.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cornejo, C. O., Castro Rubilar, F., Castañeda Diaz, M., & Castro Rubilar, J. (2014). Cultura y liderazgo escolar: factores claves para el desarrollo de la inclusión educativa. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-23.
- Cornejo, C. O., Castro Rubilar, F., Castañeda Diaz, M., & Castro Rubilar, J. (2014). Cultura y liderazgo escolar: factores claves para el desarrollo de la inclusión educativa. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-23.
- Cruz, D., Torres, E. (2016) Caracterización de la cultura organizacional dominante en las empresas familiares de servicios de ciudad victorias Tamaulipas. *Management Review*.vol.1, No 3. ISSB:2007-977X
- De La Lastra, C. y Campusano, C. (2006) Juventud y mercado laboral: brechas y barreras [PDF]
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31952/S2006356_es.pdf
- Departamento de servicios parlamentarios unidad de actualización normativa (1957). Ley Fundamental de Educación.
<https://cpocampus.org/biblioteca/files/original/158a4d34b410be199c365a2fc9539403.pdf>
- Fulmer, R.M. (1980). *Administración Moderna*. (1° edición). México: Diana.
- Garbanzo Vargas, G y Orozco Delgado, V (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica.
<http://www.redalyc.org/pdf/440/44031207.pdf>
- González-Nieto y Portela. (2003). Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. Pearson Educación S.A. Madrid, España.
- Guzmán, L. (s.f) Las fuentes secundarias. Recuperado de
<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. México: Mc Graw Hill Education.
- iPrat, M. B. (2004). La toma de decisiones en la organización. Editorial Ariel. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/48268?page=15>

- Jabif, L. (2009). Formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. San José, CR. Edit: Ministerio de Educación Pública.
- Jiménez, W. (2005). Antología del proceso de toma de decisiones, su aplicación al sector Público. San José, Costa Rica: SIEDIN.
- Lacherre, E. (2017). Cultura organizacional en docentes del Zegel-Ipae Piura 2016 (Tesis de maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú
- Laoyan, S. (2021) Toma de decisiones: definición, pasos, tipos y características [Web] <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>
- León, A. (2007) Qué es la educación [Web] <http://ve.scielo.org/pdf/edu/v11n39/art03.pdf>
- López Posada, L. M. (2016). Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/71071?page=21>.
- Maranto, M. y González, M. (2015) Fuentes de información. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Marcó, F., Loguzzo, H. y Fedi, J. (2016) Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Universidad Nacional Arturo Jauretche, Argentina. 2da ed. <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Martínez, L. (2012). Administración educativa. México. Editorial Red tercer milenio S.C. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf
- Mena, D. (2019) La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones [PDF] <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>
- Méndez, S. (2017) Influencia de la cultura organizacional en la manifestación de problemas emocionales y de conducta, en estudiantes de la Escuela San Martín, circuito 01, Dirección Regional Educativa de San Carlos [PDF] <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1593/1/Trabajo%20Final.%20Seidy%20Méndez.pdf>

- Ministerio de Educación Pública, Despacho de la Ministra (2020) Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia. https://www.mep.go.cr/sites/default/files/orientaciones-proceso-educativo-distancia_0.pdf
- Ministerio de Educación Pública [MEP] (2015) Transformación curricular: fundamentos conceptuales en el marco de la visión “Educar para una Nueva Ciudadanía”. https://www.mep.go.cr/sites/default/files/calendario-escolar/educar_para_una_nueva_ciudadania.pdf.
- Ministerio de Salud Costa Rica (2020). Decreto ejecutivo 42227-MP-S. <https://www.presidencia.go.cr/bicentenario/wp-content/uploads/2020/03/Decreto-Ejecutivo-42227-Emergencia-Nacional.pdf>
- Pérez, F. (2020) Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight [PDF] <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/81113/FRANCISCO%20PEREZ%20ZAMORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, L. W. A. Hitt, M. y W. Porter, L. (2006). Administración. México D.F, Mexico: Pearson Educación. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/74114?page=46>.
- Revista Caretas (2015) Pros y contras de los empleados que tienen más de diez años en la misma empresa [Web] <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/pros-y-contras-de-los-empleados-que-tienen-mas-de-diez-anos-en-la-misma-empresa/>
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.
- Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Revista Scientific, 3(7), 177-192. http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I. y Rozo, A. (2018) Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables [PDF] <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Robbins, S., Coulter, M. (2014). Administración, décimo segunda edición. México: PEARSON.
- Rosabal, S. (2022) La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-41322020000300228&script=sci_arttext&tIng=es
- Rovira, I. (2018) Estudio de caso: características, objetivos y metodología [Web] Recuperado de <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>
- Sánchez Delgado, M. (2015). Administración 1. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/39474?page=55>.
- Siliceo, A., Casares, D., González, J. (2000). Liderazgo, Valores y cultura organizacional. México: Litografica Ingramex.
- Trzyna, T. (2019). GESTIÓN Y MANEJO DE ÁREAS PROTEGIDAS. Gobernanza y gestión de áreas protegidas Bogotá, D. C., Colombia: ANU <http://www.jstor.org/stable/j.ctvp7d4hs.15>
- UNESCO (2020). Respuesta del ámbito educativo de la UNESCO al COVID-19. *Abordando las dimensiones de género de los cierres de escuelas, 3.1, 1-7.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373379_spa/PDF/373379spa.pdf.multi
- UNESCO (2015) Educación. Relevancia de la dimensión para la cultura y el desarrollo. <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Educacion.pdf>
- Universidad de Costa Rica. (2016). Clima organizacional: Su relevancia y aspectos importantes para mejorarlo. Artículos blog CICAP, Blog CICAP. <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/clima-organizacional-relevancia-aspectos-importantes-mejorarlo/>
- Universidad Nacional de Costa Rica. (2015). El desarrollo de una cultura organizacional que impulse la aplicación de buenas prácticas de gestión permite el desempeño innovador empresarial sobresaliente: un enfoque teórico y modelo de docencia, investigación y extensión adoptado en el proyecto UNA-INNOVA de la maestría

en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Nacional. Vol. 5, N.º2, p1 a p16. <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/dialogo/index%0D>

Venegas Jiménez Pedro. (2008). Planificación Educativa: bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI. San José, C.R: EUNED.

Villarreal Ramos, E. (2005). 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, 37(2), 1-5. <https://doi.org/10.35362/rie3722717>

Wehrich, H., Cannice, M., Koontz, H. (2017). Administración, una perspectiva global, empresarial y de innovación. Ciudad de México: Apolo, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para personal docente y administrativo

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Cuestionario para personal docente y administrativo

Estimados compañeros:

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información relacionada con la cultura organizacional y el proceso de toma de decisiones dentro del centro educativo donde usted labora. Se le agradece brindar la información solicitada, la cual será anónima, confidencial y su uso será únicamente para efectos de la investigación en curso.

Gracias por su colaboración.

Primera parte: Información general

A continuación, se le presenta una serie de interrogantes con el fin de recopilar información que permita caracterizar a la población que trabaja en el Colegio Victoria Bilingüe. Marque con una equis (X) la respuesta respectiva o bien responda a la pregunta planteada de acuerdo con su realidad laboral y personal.

1. Edad:

De 20 a 29 años: _____

De 30 a 39 años: _____

De 40 a 49 años: _____

Más de 50 años: _____

2. Lugar de residencia (indicar provincia y cantón **solamente):**

3. Estado civil:

Soltero: _____

Casado: _____

Divorciado: _____

Unión libre: _____

Viudo: _____

4. Grado académico actual:

Diplomado: _____ Bachillerato: _____ Licenciatura: _____
 Maestría: _____ Doctorado: _____

5. Años de laborar en el Colegio Victoria Bilingüe:

De 0 a 5 años: _____ De 6 a 10 años: _____ De 11 a 15 años: _____
 De 16 a 20 años: _____ Más de 20 años: _____

6. Área de trabajo:

Preescolar: _____ Primaria: _____
 Secundaria: _____ Personal administrativo: _____

Segunda parte: Características de la cultura organizacional

Seguidamente, se le presenta una serie de preguntas con el propósito de conocer las características de la cultura organizacional presentes en el centro educativo.

Marque con una equis (X) la respuesta respectiva o bien responda a la pregunta planteada de acuerdo con su realidad laboral y personal.

Criterio	Siempre	A veces	Nunca	No aplica
En relación con la cultura organizacional, desde la gestión del centro educativo:				
7. Se incentiva la puesta en práctica de valores en el quehacer diario.				
8. Se vela por el cumplimiento de normas básicas por parte del personal de la institución.				
9. Se explica claramente a cada miembro de la organización, las funciones que debe cumplir.				

Criterio	Siempre	A veces	Nunca	No aplica
10. Se motiva al personal.				
11. Se brinda reconocimiento al personal por la labor desarrollada.				
12. Se aplican sanciones cuando no se cumplen con las funciones establecidas.				
13. Existe claridad en las metas y objetivos definidos en la organización.				
14. Se evidencia claridad en las responsabilidades asignadas a cada miembro de la institución.				

15. En la siguiente lista, señale con una equis (X), el o los valores que usted considera que están presentes en la institución.

Autocontrol () Compañerismo () Compromiso () Disciplina ()
 Discreción () Empatía () Honestidad () Humildad ()
 Lealtad () Paciencia () Perseverancia () Resiliencia ()
 Respeto () Responsabilidad () Solidaridad () Tolerancia ()
 Trabajo en equipo ()

16. Desde la gestión, ¿Cómo se promueve la aplicación de los valores previamente seleccionados en el centro educativo?

17. De acuerdo con su experiencia, refiérase a las siguientes normas que debe cumplir el personal en el centro educativo:

- Horario.
- Períodos de entrega de documentos y planeamientos.
- Vestimenta.
- Otros.

18. Refiérase a las estrategias de motivación y reconocimiento que se brindan a la labor del personal y que son aplicadas en el centro educativo.

19. En la institución, ¿Qué medidas se aplican, desde la gestión, cuando el personal no cumple con las funciones que le han sido asignadas?

Tercera parte: Proceso de toma de decisiones dentro de la institución

A continuación, se le presenta una serie de interrogantes con el fin de identificar el proceso de toma de decisiones que se aplica en el centro educativo y quiénes son los involucrados en este proceso. Marque con una equis (X) la respuesta respectiva o bien responda a la pregunta planteada de acuerdo con su realidad laboral y personal.

Criterio	Siempre	A veces	Nunca	No aplica
En lo referente al proceso de toma de decisiones, desde la gestión del centro educativo:				
20. Se emiten todas las directrices que se aplican en la dirección.				
21. Se toman en cuenta las opiniones del personal del centro educativo.				
22. Existe preocupación e interés a la hora de transmitir una decisión al personal.				

Criterio	Siempre	A veces	Nunca	No aplica
23. Se permite que el personal refute con fundamentos las decisiones que se toman.				

24. De las siguientes acciones, marque con una X (equis), las que usted realiza antes de tomar una decisión en su quehacer diario.

- () Identifica el problema que requiere solución y sus posibles causas.
- () Establece las posibles soluciones al problema identificado.
- () Calcula el riesgo de las posibles soluciones.
- () Escoge la solución más apropiada.
- () Formula un plan de acción que contenga: objetivos, horarios, personal comprometido, recursos, pasos específicos, entre otros.
- () Lleva a cabo al plan.
- () Autoevalúa el plan.

25. ¿De qué manera se comunican al personal las decisiones finales que son tomadas en el centro educativo?

26. ¿Cuál es su sentir, la mayor parte del tiempo, en relación con las decisiones que se toman en la institución?

Incertidumbre _____ Seguridad _____ Preocupación _____

Refiérase a las razones que justifiquen el sentimiento expresado anteriormente.

27. ¿Al momento de recibir un comunicado oficial (circulares, directrices, normas, reglamentos, entre otros), cuál es su sentir, la mayor parte del tiempo?

Incertidumbre _____ Seguridad _____ Preocupación _____

Refiérase a las razones que justifiquen el sentimiento expresado anteriormente.

28. De la siguiente lista, marque con una equis (X) los aspectos que se toman en cuenta al tomar una decisión en el centro educativo.

Cumplimiento de metas()

Eficacia()

Objetividad()

Racionalidad ()

Responsabilidad ()

Transparencia ()

Cuarta parte: Incidencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión

Seguidamente, se le presenta una serie de preguntas con el fin de determinar cómo incide la cultura organizacional en la toma de decisiones desde la gestión en el Colegio Victoria Bilingüe. Responda a las preguntas planteadas de acuerdo con su realidad laboral y personal.

29. De los siguientes estilos de liderazgo, marque con una equis (X) el que usted considera que caracteriza a la gestión implementada en el centro educativo:

Autoritario _____ Burocrático _____ Democrático _____ Liberal _____

Refiérase a las razones que respaldan su respuesta anterior.

30. ¿Considera usted que las características de la cultura organizacional presentes en el Colegio Victoria Bilingüe inciden en el proceso de toma de decisiones desde la en la institución? Refiérase a las razones que sustentan su opinión.

Quinta parte: Eficacia del proceso de toma de decisiones desde la gestión en la dinámica organizacional

A continuación, se le presentan algunas interrogantes con el fin de identificar el impacto del proceso de toma de decisiones desde la gestión en la dinámica organizacional. Responda a la pregunta planteada de acuerdo con su realidad laboral y personal.

- 31.** Explique, ¿qué tan acertadas son las decisiones tomadas desde la gestión, en función del bienestar de la comunidad educativa y el cumplimiento de las metas propuestas por la institución?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2. Entrevista semiestructurada

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Entrevista semiestructurada para el gestor educativo

Estimado gestor:

La presente entrevista semiestructurada tiene como objetivo recopilar información relacionada con la cultura organizacional y el proceso de toma de decisiones dentro del centro educativo donde usted labora. Se le agradece brindar la información solicitada, la cual será anónima, confidencial y su uso será únicamente para efectos de la investigación en curso.

Gracias por su colaboración.

1. ¿Podría referirse a su experiencia en el área administrativa y también como docente?
2. ¿Cuánto tiempo fue profesor?
3. ¿Cómo describiría usted al personal que labora con usted en el centro educativo?
¿Cuáles son sus características?
4. Cuando hay que plantear un proyecto, ¿cuáles son esos elementos, acciones, características que hay que tomar en cuenta?
5. ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones para plantear un proyecto?
6. ¿Cuáles son los retos que se le presentan o se le han presentado en el momento de tomar decisiones?
7. ¿Cómo comunica usted las decisiones al personal? y ¿cómo cree que el personal las toma?
8. ¿Usted toma las decisiones solo o tiene a alguien más que lo apoye?
9. ¿Cómo definiría usted la cultura organizacional de la institución? ¿Qué aspectos positivos y negativos resalta?
10. ¿Alguna cosa negativa o en la que hay que trabajar más?
11. ¿Qué aspectos cree que se deben mejorar en la toma de decisiones a nivel administrativo?

12 ¿Cuáles acciones se realizan para motivar o reconocer al personal?

13 ¿Y para cuando toda marcha bien, hay algún incentivo?