

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN, LA COMUNICACIÓN Y LA TOMA DE  
DECISIONES COMO FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA ESCUELA 26 DE FEBRERO DE 1886, CIRCUITO 05 DE LA DIRECCIÓN  
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE NICOYA

Trabajo final de investigación sometida a la consideración de la Comisión del  
Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación con Énfasis en  
Administración Educativa para optar al grado y título de Maestría Profesional en  
Administración Educativa

PATRICIA DEYANIRA PÉREZ MORENO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2021

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado con todo mi amor y cariño a mis hijos Santiago y Sebastián, que fueron los grandes sacrificados durante todo este tiempo de ardua labor y lucha. Dedico también este triunfo a mi madre por su paciencia, colaboración e impulsarme a seguir adelante, a mis hermanos a quienes también fueron motor cuando ya no tenía fuerzas para seguir adelante. Este triunfo también es de ustedes.

## **AGRADECIMIENTOS**

Ha llegado el tiempo justo, de detenerse, mirar hacia atrás y ver el camino recorrido lleno de piedras y rosas.

Ha llegado el tiempo de recordar cada gota de sudor y cansancio, pero también y principalmente recordar las manos de ayuda y las palabras de aliento de quienes estuvieron ahí para tender su mano desinteresada y ayudar a llegar a la meta y lograr este bellissimo triunfo.

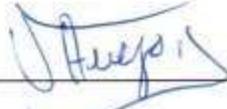
Es así como agradezco profundamente a mi Dios por darme la salud y la fuerza necesaria para culminar una etapa más en mi vida. Desde lo más profundo de mi ser, agradezco a mis hijos Santiago y Sebastián, por el tiempo, paciencia y apoyo brindado durante estos años de esfuerzo y sacrificio.

Es necesario e imprescindible agradecer a mi familia que de una u otra forma me brindó su mano y palabras de aliento cuando así lo necesitaba, a mi madre y a mis hermanos esto es para ustedes; sus palabras de aliento y motivación fueron punto clave para lograr esta meta que hoy veo materializada.

No puedo olvidar agradecer a mi profesor guía Bayron Cortés Rodríguez, porque siempre estuvo ahí, motivándome para lograr alcanzar este sueño.

Sin el apoyo de todos ustedes definitivamente no lo hubiese logrado, mil gracias a todos.

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



Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado

**Decano Sistema de Estudios de Posgrado o su representante**



M.S.c. Bayron Cortés Rodríguez

**Profesor Guía**



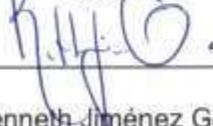
M.S.c. Ana Janssie Campos Campos

**Lectora**



M.S.c. Martín Torres Rodríguez

**Lector**



Mag. Kenneth Jiménez González

**Representante de la Directora del Programa de Posgrado**



Patricia Deyanira Pérez Moreno

**Sustentante**

## Contenido

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
HOJA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
RESUMEN .....	viii
ABSTRAC .....	ix
LISTA DE TABLAS .....	x
LISTA DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xiv
CAPÍTULO I .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Contextualización .....	1
1.2 El Problema y su importancia .....	13
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivos Generales .....	21
1.3.2 Objetivos Específicos .....	22
1.4 Contextualización de la Escuela 26 de Febrero de 1886 .....	22
1.4.1. Historia .....	24
1.4.2 Marco contextual de la Escuela 26 de Febrero de 1886 .....	25
CAPITULO II .....	30
ESTADO DEL ARTE .....	30
2.1. Presentación .....	30
2.2 Investigaciones nacionales .....	30
2.3 Investigaciones internacionales .....	35
2.4 Aportes metodológicos al objeto de estudio .....	39
CAPÍTULO III .....	41
MARCO TEÓRICO .....	41
3.1 Presentación .....	41
3.2 Administración de la educación .....	41
3.3 Gestión educativa .....	43

3. 4 Clima organizacional .....	46
3.5 Estrategias .....	49
3.6 Motivación .....	53
3.8 La comunicación .....	59
3.9 Toma De Decisiones .....	69
3.6.1 Factores de decisión .....	72
3.6.2 Tipos de decisiones .....	73
CAPÍTULO IV .....	75
MARCO METODOLÓGICO .....	75
4.1 Presentación .....	75
4.2 Enfoque de investigación .....	75
4.2 Tipo de investigación .....	77
4.4 Población .....	78
4.5 Operacionalización metodológica de las categorías de análisis de la investigación .....	80
4.6 Instrumentalización .....	90
4.7 Procedimiento de recopilación de la información y análisis .....	90
4.8 Alcances y limitaciones .....	91
CAPÍTULO V .....	93
SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	93
5.1 Presentación .....	93
5.2 Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo.....	95
5.3 Identificar el proceso de comunicación desarrollado por la gestión administrativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886 hacia el recurso humano .....	113
5.4 Determinar los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión administrativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886. ....	134
CAPÍTULO VI .....	153
CONCLUSIONES .....	153

6.1	Presentación	153
6.2	Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal de la Escuela 26 de Febrero de 1886.....	154
6.3	Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886 hacia el recurso humano. ....	157
6.4	Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo 26 de Febrero de 1886 .....	160
CAPÍTULO VII .....		167
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....		167
7.1	Introducción .....	167
7.2	Justificación .....	170
7.3	Objetivos de la propuesta .....	172
7.3.1	Objetivo general .....	172
7.3.2	Objetivos específicos .....	172
7.4	Desarrollo de la propuesta .....	173
7.4.1	Estrategias de Motivación al recurso humano .....	175
7.4.2	Estrategias de Comunicación al recurso humano .....	176
7.4.3	Estrategias de toma de decisiones a la gestión de la educación .....	178
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....		200
ANEXOS .....		209
	Anexo 1 .....	209
	Anexo 2 .....	219
	Anexo 3 .....	229
	Anexo 4 .....	239
	Anexo 5 .....	255
	Anexo 6 .....	257
	Anexo 7 .....	259
	Anexo 8 .....	260
	Anexo 9 .....	262
	Anexo 10 .....	264

## RESUMEN

La presente investigación, analiza los factores asociados al clima organizacional en la Escuela 26 de Febrero de 1886, circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya. En el desarrollo de esta investigación se trabajó con el director, el personal docente y administrativo y los miembros de la Junta de Educación y Patronato Escolar. Esto con el propósito de determinar las estrategias implementadas desde la gestión para motivar al personal del centro educativo, además de identificar el proceso de comunicación desarrollado por el gestor hacia este centro de enseñanza. También se logró determinar los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión en el centro educativo en estudio. La importancia de este análisis se sustenta en reconocer los factores que inciden en el clima organizacional de este centro educativo. Es sumamente importante, analizar cómo algunos factores como lo son la motivación, la comunicación y la toma de decisiones por parte de un gestor en educación, inciden directamente en la creación de un clima organizacional positivo y cómo ello juega un papel importante en el logro de objetivos en común como miembros de un mismo equipo de trabajo. A partir de los objetivos planteados se obtuvo información muy relevante, entre los hallazgos conseguidos se describen estrategias y obstáculos del gestor educativo en factores determinantes que inciden en el clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886.

La investigación correspondió a una indagación con un enfoque cualitativo, bajo un tipo de estudio de caso, aunque también presentó características del diseño descriptivo. A partir de los resultados de los análisis realizados y las conclusiones obtenidas se hace necesaria la creación de una propuesta desde la gestión de la educación, donde se establecieron los objetivos que se llevarán a cabo mediante planes de acción que están basados en actividades planificadas.

## **ABSTRAC**

This research analyzes the factors associated with the organizational climate in the School February 26, 1886, circuit 05 of the Regional Directorate of Education of Nicoya. In the development of this research we worked with the Director, the teaching and administrative staff and the members of the Board of Education and School Board. This with the purpose of determining the strategies implemented from the management to motivate the staff of the Educational Center, in addition to identifying the communication process developed by the manager towards this educational center. It was also possible to determine the decision-making mechanisms implemented from the management in the educational center under study. The importance of this analysis is based on recognizing the factors that affect the organizational climate of this Educational Center. It is extremely important to analyze how some factors such as motivation, communication and decision-making by a manager in Education, directly affect the creation of a positive organizational climate and how this plays an important role in the achievement of common objectives as members of the same work team. From the proposed objectives, very relevant information was obtained, among the findings, strategies and obstacles of the educational manager are described in determining factors that affect the organizational climate of the School February 26, 1886. The research corresponded to a focused inquiry qualitative, under a type of case study, which was although it also presented characteristics of the descriptive design. From the results of the analyzes carried out and the conclusions obtained, it is necessary to create a proposal from the management of education, where the objectives to be carried out through action plans that are based on planned activities were established.

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Distribución del personal docente y administrativo de la Escuela 26 de Febrero de 1886 .....	25
Tabla 2: Mensajes que facilitan el diálogo .....	64
Tabla 3: Mensajes obstructores de la comunicación .....	65
Tabla 4: Comunicación ascendente, descendente y horizontal de las organizaciones.....	66
Tabla 5: Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo .....	81
Tabla 6: Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa del centro educativo hacia su talento humano .....	84
Tabla 7: Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo .....	88

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>v</b>
<b>Figura 1: Proceso de motivación.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 2: Modelo de comunicación .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 3: Existe por parte de la dirección acciones que motiven su labor profesional.....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 4: Siente motivación en su trabajo con respecto a la comunidad en la que labora .....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 5:Se siente usted personalmente motivado dentro de esta institución .....</b>	<b>97</b>
<b>educativa.....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 6:Existen relaciones interpersonales óptimas en su centro educativo .....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 7:Se vivencia un ambiente apropiado de trabajo en su centro .....</b>	<b>101</b>
<b>educativo.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 8:El Director brinda seguridad y apoyo en situaciones problemáticas .....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 9:El Director reconoce el esfuerzo en proyectos institucionales a su .....</b>	<b>105</b>
<b>personal docente y administrativo .....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 10:Ha recibido algún incentivo a nivel institucional por su labor ...</b>	<b>107</b>
<b>Figura 11:La comunicación entre el director y su personal es asertiva.....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 12:Se vivencia una comunicación abierta y flexible en su centro .</b>	<b>112</b>
<b>educativo.....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 13:Existe una comunicación fluida y correcta en la institución.....</b>	<b>115</b>
<b>Figura 14:Es idónea la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje .....</b>	<b>117</b>

entre el personal docente y administrativo .....	117
<b>Figura 15:La gestión administrativa goza de una buena comprensión e ..</b>	<b>119</b>
interpretación para llegar a su recurso humano .....	119
<b>Figura 16:El grado de comunicación directa con las personas involucradas</b>	<b>121</b>
.....	
en algún conflicto es el adecuado.....	121
<b>Figura 17:Existe la resolución inmediata de posibles conflictos.....</b>	<b>123</b>
<b>Figura 18:Refiérase a otros procesos de comunicación que se realizan en su</b>	<b>126</b>
<b>centro educativo .....</b>	<b>126</b>
<b>Figura 19:Participan los docentes y personal administrativo en la toma de</b>	<b>130</b>
.....	
decisiones.....	130
<b>Figura 20:Cuándo hay conflictos, existe una definición clara del problema a</b>	<b>132</b>
<b>resolver por parte del gestor administrativo .....</b>	<b>132</b>
<b>Figura 21: Existe una recolección de la información de manera adecuada</b>	<b>133</b>
<b>Figura 22: Existe una búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución</b>	<b>135</b>
.....	
de problemas y conflictos.....	135
<b>Figura 23: Existe un adecuado análisis de recursos e inversión en los ...</b>	<b>137</b>
distintos materiales y presupuestos .....	137
<b>Figura 24: Se vivencian valores y la toma de decisiones dentro del personal</b>	<b>139</b>
.....	
docente y administrativo .....	139
<b>Figura 25: Existe apoyo de la gestión educativa ante una decisión que su</b>	<b>141</b>
.....	
recurso humano ha de tomar .....	141

<b>Figura 26: Refiérase a cómo se vivencia en su centro educativo la participación del personal docente y administrativo como miembros de una organización .....</b>	<b>143</b>
<b>Figura 27:Hallazgos asociados a la motivación, la comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional .....</b>	<b>168</b>
<b>Figura 28:Ruta de trabajo en Etapa 1 de la Propuesta.....</b>	<b>176</b>
<b>Figura 29:Ruta de trabajo en el taller # 1 de la Etapa #2 de la propuesta...</b>	<b>182</b>
<b>Figura 30:Ruta de trabajo en el taller # 2 de la Etapa #3 de la propuesta...</b>	<b>189</b>
<b>Figura 31:Síntesis de cada una de las etapas de la propuesta .....</b>	<b>192</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

CO	
Clima Organizacional.....	37
MEP Ministerios de Educación Pública.....	8
OEA	
Organización de los Estados Americanos.....	4
OEI	
Organización de Estados Iberoamericanos.....	2
UNESCO	
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y el Arte.....	4
UNICEF	
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.....	4
MECEC	
Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense.....	9
DGEC	
Departamento de la Evaluación de la Calidad.....	9



**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, Patricia Deyanira Pérez Moreno, con cédula de identidad 1-1315-0481, en mi condición de autor del TFG titulado ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN, LA COMUNICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES COMO FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA 26 DE FEBRERO DE 1886, CIRCUITO 05 DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE NICOYA

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI  NO

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**FIRMA ESTUDIANTE**

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Contextualización

Actualmente, se está viviendo en una era tecnológica, la cual se caracteriza por un mundo completamente virtual, es una sociedad completamente globalizada, donde las masas están conectadas mundialmente precisamente debido al desarrollo desmedido de la tecnología. Paralelo a ello, el sector educativo a nivel mundial también sufre de una metamorfosis, donde los cambios son evidentes, innegables e imparables, muchos de ellos afectando a los alumnos, pero en muchos otros casos beneficiándolos también.

Lo anterior, es reforzado por Varela (2015) donde expresa lo siguiente: La globalización ha sido un fenómeno que ha afectado no solo la cultura, la política, la economía, la educación, sino las demás actividades que realiza el individuo de cualquier sociedad del mundo. La educación es la herramienta fundamental que debe formar al individuo ante esos cambios holísticos globales y que a la vez le permita adaptarse y ser parte del progreso de una nación. (p.1).

La cita anterior, refuerza el concepto acerca de la era virtual en la que se está viviendo. Esa virtualidad que traspasa fronteras, ya que está inmersa en la sociedad mundial. Los países están comunicados a través de diversos dispositivos tecnológicos con acceso a internet, las distancias se acortan y por ende también el acercamiento es más evidente en cuanto a cultura, política, economía y educación se refiere.

Respecto a ello, y precisamente en cuanto al ámbito educativo; llama la atención, que a pesar de que la tecnología y los medios de comunicación están altamente avanzados y el mundo está intercomunicado, los docentes aún quedan debiendo en su formación profesional, un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) a nivel mundial señala que: "Pese a los buenos datos, el informe destaca que el 75% de los docentes de esos países no disponen de capacitación según normas nacionales." (UNESCO, 2015. p.89).

Con respecto a lo anterior, se analiza que, aunque la tecnología está en un nivel altamente acelerado y es de uso cotidiano por gran parte de la población mundial, esto no ha logrado ser sinónimo de una educación de calidad, puesto que la disyuntiva ahora radica en que los docentes no están recibiendo capacitaciones que los preparen para ejercer bajo parámetros de exigencia continua de actualización en un mundo altamente virtual. Situación globalmente preocupante que afecta el sector educativo a nivel macro.

Como resultado de un mundo ampliamente globalizado, el sistema educativo de cada una de las naciones apuesta también por universalizar su educación, formando así ciudadanos donde puedan asumir una demanda global con las habilidades y competencias de esta nueva sociedad. Al respecto Sauvé (2006) citado por Vargas (2015) expresa que:

Las organizaciones internacionales (como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional), los gobiernos nacionales y locales, y algunas corporaciones transnacionales, tienden a promover una reforma curricular que insiste en el desarrollo del saber y de las habilidades necesarias para entrar en competencia en el mercado global, y para aprovechar las ventajas de la globalización. (p.88).

Esto refuerza la teoría actual, que cada vez más el grado de exigencia es mayor, en cuanto las naciones se preocupan por generar ciudadanos altamente competitivos a nivel mundial, en el cual se logren desenvolver en cualquier parte del mundo y no solamente en su país de origen.

Por su parte, la Oficina Internacional de la Unesco, 1998, citado por Sauvé (2006) y Vargas (2015) expresa que “Cada niño debería adquirir los conocimientos, las habilidades y las actividades necesarias para su desarrollo personal de una sociedad globalizada, y llegar a ser miembro activo en un mercado en rápida evolución” (p.87). No solamente la educación actual está más que obligada a formar ciudadanos altamente competitivos a nivel mundial para lo que la globalización demanda hoy, sino mirar más allá del presente y tener en cuenta que lo que hoy se realice será el resultado del futuro, por lo que el sector educativo debe formar seres humanos con habilidades que le permitan integrarse, desarrollarse y crecer en ese mundo competitivo del que tanto se habla.

Por otro lado, se debe considerar que la educación de cada nación, responde a una política educativa cambiante según sean sus gobernantes, para efectos de su estudio universal, es necesario revisar la fuente que respalda dicha política, al respecto la UNESCO, citado por Vargas (2015) expresa:

(...) los documentos de política internacional proceden de diferentes organismos que en ocasiones agrupan a la totalidad de los países de Iberoamérica y en otros casos no. Las declaraciones de las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno Iberoamericanos, así como de sus Ministros de Educación estarían en el primer caso mientras que el Marco de Acción Regional para las Américas no incluye a España y

Portugal. En cambio, el Marco de Acción de Dakar y los Objetivos de Desarrollo del Milenio promovidos por la UNESCO tienen alcance mundial. (p. 51).

En relación con lo anterior, a nivel latinoamericano la educación cuenta con entidades como lo son la UNESCO, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), el Fondo de las Naciones Unidas para la infancia (UNICEF), y la Organización de los Estados Americanos (OEA), quienes propician debates en temas de educación, promoviendo así su desarrollo por medio de aportes en los distintos países latinoamericanos, logrando así unificar criterios que respaldan las políticas educativas de una manera más integral y homogénea.

La educación debe ser capaz de transformar al individuo, a la comunidad y en fin debe ser capaz de transformar un país completo, debe ser agente de cambio positivo para todas las naciones, pues se dice que sin educación el futuro de un país es incierto.

Al respecto Poggio, (2014), citado por Varela, (2015), expresa que:

(...) se construyen en un marco en el que los sentidos, los fines, son tanto objeto de discusión como de definiciones comprometidas. En este aspecto, es importante tener presente en todo momento la relación compleja entre democracia, justicia y educación, lo que supone plantearse siempre el interrogante sobre qué ha hecho y puede hacer la democracia por la educación –al considerarla un requisito para el ejercicio de la ciudadanía efectiva y para la construcción de identidades colectivas– al mismo tiempo que es necesario preguntarse en todo momento sobre aquello que puede hacer la educación por la democracia. (p.17).

Se puede evidenciar que no se concibe educación sin democracia y democracia sin educación, debe existir un consenso para que subsista una justicia social y que estas se entrelacen entre sí, se necesita una Latinoamérica con educación de calidad, donde la democracia sea ejemplo de su educación en cada una de las naciones y en donde la justicia en todos sus ámbitos sea reflejo también de una buena educación de sus ciudadanos.

Al respecto, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008), expresa que: “por consiguiente, en la Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación (2004), menciona que “(...) la concepción de la calidad de la educación está mediada por ordenamientos sociales, económicos, culturales y políticos que establecen escenarios de construcción conceptual” (p.15).

A través de la cita anterior, se hace énfasis en que, al momento de hablar sobre calidad educativa, entran en juego varios factores inmersos en el contexto sociocultural de cada comunidad y nación como lo son el factor social, económico, cultural y político.

Con respecto a lo anteriormente expuesto, a nivel nacional el Consejo Superior de Educación (2008), expresa que: “Hoy, como ayer, la educación es la clave de desarrollo; pero en un mundo cambiante, los riesgos y las oportunidades de nuestro país- y de nuestra juventud- son enormes y demandan más y mejor educación que en ningún momento de la historia”. (p.3). Es así, como se puede evidenciar que la educación de nuestro país está altamente comprometida en formar ciudadanos competitivos al grado que demanda la globalización hoy más que nunca.

Por este motivo, es necesario recordar aquí los fines de la educación costarricense, según la ley N° 2160 de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, se encuentran los siguientes:

- a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana.
- b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana;
- c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad.
- d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humana.
- e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales (p.1).

Con base a lo anterior, es digno de recalcar la importancia que cada uno de esos fines tiene implícito, ya que, aunque han pasado muchos años desde su creación, hoy por hoy se siguen teniendo presente, pues aún siguen en pie sus ideales, máxime en una cultura globalizada como la que se vive.

La calidad de la educación ha tomado la importancia que merece, pues se puede evidenciar, como a través de los años, esta ocupa un lugar importante en los diferentes debates, pues al hablar de sistema educativo, esto va más allá de hacer cumplir los planes, pues persigue en todos sus ámbitos y direcciones la calidad de la misma.

Según Delgado (2008), expresa: "(...) el ser de la educación se construye y reconstruye subjetivamente en el encuentro intersubjetivo con los otros en lo escolar y social" (p. 8). De lo anterior, se explica que cada nación forma a través de los planes de educación y currículum, el ciudadano que desea para la ciudad que construye, es decir; el ser humano que necesita generar en su nación, según sean los intereses y demandas en ese momento, teniendo en cuenta el entorno social y cultural que cada país posee.

Al respecto, Gento, (2008) citado por Vargas (2015) indica que:

La calidad constituye el rasgo atribuible a entidades individuales o colectivas cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia aportaciones o resultados favorables en el grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza. (p. 28).

Así mismo, se puede decir que calidad educativa, es el grado máximo alcanzado por un individuo, donde sus atribuciones resultan favorables tanto para él como persona en su ámbito personal como para la sociedad en general.

Lafourcade, citado por Zarco, et al; (2004), define calidad como:

(...) calidad de algo se refiere a una o varias propiedades de ese algo, que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que otras unidades de su misma especie. Siendo en esencia un concepto evaluativo, averiguar la calidad de algo exige constatar su naturaleza y luego, expresarlo de modo que permita una comparación. (p.87).

Según la cita anterior, calidad se refiere a una propiedad en específico que, al compararlo con algo, permite que este sea mejor o peor que eso otro que estamos comparando. Es importante analizar aquí, el concepto de calidad en lo que respecta al ámbito educativo. Al respecto, el Ministerio de Educación Pública (MEP) (2014) define calidad de la educación como la satisfacción de las necesidades educativas de la persona y la comunidad mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano y la identidad nacional. (p.14). Según lo anterior, la calidad de la educación va más allá de encontrar buenos resultados académicos en las aulas, puesto que lo define no solo como la satisfacción de las necesidades educativas, sino que también potencializa equidad en el desarrollo humano y es clave para forjar una identidad a nivel nacional.

Bajo este parámetro, se hace necesario realizar todos los ajustes necesarios para contribuir día con día a construir y reconstruir la materialización de esa calidad de la educación que se espera alcanzar. Para ello, es importante mencionar que, al hablar de educación y por supuesto de calidad de la educación, esta no se encuentra independiente en el momento de su puesta en marcha; es decir, la administración que se realice de la organización educativa guiará el camino al éxito o no. Para Díez, García, Martín y Periañez (2001), “la administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización” (p. 4). Es decir; una buena administración, conlleva a alcanzar la mejora en la calidad de la educación y esta a su vez, conlleva al éxito de la calidad educativa. Sin embargo, la gestión educativa, es un proceso complejo que está compuesta por múltiples funciones para la realización de excelencia de la misma.

Por otro lado, cabe mencionar que el Ministerio de Educación Pública, cuenta con toda una herramienta que facilita la visualización y seguimiento de manera continua y paulatina de las acciones que persiguen esa calidad

de la educación que se desea alcanzar; esa herramienta se denomina Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC). Al respecto el MEP (2014) lo define de la siguiente manera:

El MECEC es una herramienta evaluativa que facilita a instancias del MEP: oficinas centrales, regionales, circuitales y centros educativos, medir y evaluar el nivel o rango de calidad en el que se encuentra cada una de ellas. Es un instrumento que permite organizar la información que se tiene acerca de las distintas áreas (curricular y administrativa) y tareas del sistema educativo, así como reflexionar, conocerse, sistematizar y tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación. (p.23).

Así entonces, esta herramienta es un instrumento evaluativo que permite en primera instancia medir y sistematizar las acciones que se realizan en una organización educativa como parte de esa búsqueda de la calidad de la educación; herramienta que también permite la reflexión y toma de decisiones si así se requiere en el momento oportuno por parte del gestor. Este instrumento permite al director de la organización, el tomar decisiones para conducir y acercar la empresa educativa al éxito y calidad educativa.

Por consiguiente, para el Departamento de la Evaluación de la Calidad (DGEC, 2014) “el mejoramiento de la calidad de la educación es un proceso cíclico, ascendente y en espiral, por ello se espera que una vez concluido este primer ciclo los centros educativos vuelvan a reiniciar el proceso”. (MECEC, 2014, p. 56). La calidad de la educación es continúa y cíclica, según lo consta la cita anterior; por ende, siempre debe estar en constante evaluación y evolución para la mejora constante de la educación. Al final, como lo afirma el MECEC (2014), al referirse a la definición de calidad: “La Calidad de la Educación es un asunto de todos”. (p.26). Entonces

todos los ciudadanos son responsables y a todos les debería de importar los parámetros de calidad de la educación con los que goza un país y una nación globalizada en general.

Por otro lado, pero siempre bajo este orden de ideas, aunado a la calidad de la educación se encuentra una buena gestión de la administración educativa; la cual para que esta sea todo un éxito, debe tener ciertas características, por ejemplo, un clima organizacional positivo, puesto que este es un factor fundamental para el logro de objetivos y éxitos educativos. Al respecto Terry, citado por Quintina y Moreno (2007) expresa:

(...) organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal de hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas, con el propósito de alcanzar una meta u objetivo. (p.49).

Con respecto a lo anterior, cabe mencionar que en el ámbito educativo; propiamente lo que es el ambiente organizacional con relaciones efectivas de comportamiento, debe de estar presente siempre, máxime en el gestor educativo de un Centro de Enseñanza, ya que se debe tener siempre presente la eficiencia y eficacia de su lugar de trabajo para que conduzca a la calidad de la educación.

Para Arroyo (2005), la gestión directiva:

(...) tiene por misión dar una respuesta eficiente al cómo hacer que ese conjunto de personas diferentes entre sí, que conforman la organización educativa, interrelacionen sus competencias y conocimientos para ejecutar y concretizar esa visión de ser social y sociedad. (p.56).

Un gestor directivo debe tener la capacidad de unir todas las partes sueltas en una sola, como si se tratase de un rompecabezas, hacer de las diferencias individuales una fortaleza, para así transitar todos juntos hacia un mismo camino y lograr las metas que benefician a la comunidad y a la sociedad en general. Cada persona que integra una organización es diferente, posee cualidades y capacidades distintas. El buen gestor es aquel que analiza cada uno de sus integrantes, logra identificar las cualidades de cada uno para hacer aún más grande las fortalezas. De esta manera, ejecuta acciones con lo mejor que tiene su organización, logrando así grandes proyectos a nivel de equipo con gran impacto social.

El gestor de la educación, debe tener la capacidad de hacer frente a los problemas, saber conciliar, conllevar al diálogo y ser capaz de resolver conflictos dentro de una organización educativa. Debe ser consciente que es una pieza clave para el cambio de la sociedad y un líder para sus colaboradores, alumnos, padres de familia y comunidad en general.

Siguiendo esta misma línea de ideas, al hacer mención de gestión educativa y su relación con la calidad de la educación, no se puede dejar de lado el término del clima organizacional, puesto que este es relevante dentro de las organizaciones y factor primordial en el logro de metas en común. Para Chiavenato (2000) el clima organizacional representa el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y el grado de motivación de cada uno de los integrantes. (p.15). Es decir, cómo se desenvuelven las personas dentro de su ambiente laboral, repercutiendo en la motivación que cada uno de esos integrantes sienten al llegar a su trabajo todos los días.

Así también (Chiavenato, 1999) apunta:

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de

situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como un estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad. (p.8).

Con base a lo anterior, se puede decir que si una persona siente apatía, frustración, descontento, tristeza y cualquier otro sentimiento negativo hacia su lugar de trabajo y por ende, también hacia el talento humano que labora en ese mismo lugar, el solo hecho de convivir e interactuar por muchas horas al día todos los días con esas personas; tenderá a disminuir su agrado, interés y motivación por la tarea que realiza, puesto que se encontrará en un lugar solo por cumplir una determinada tarea asignada, en un lugar donde no está a gusto, con personas que no son de su agrado.

Con respecto a ello, Campos (2017) define el clima organizacional como:

Cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p.59).

El clima organizacional es una cualidad infaltable dentro del ambiente organizacional, sea este agradable o no. Si el ambiente organizacional cuenta

con un clima organizacional agradable, las necesidades personales de su talento humano se verán beneficiadas positivamente. Propiciar un clima organizacional tranquilo, propiciando motivación por parte de todos sus integrantes para realizar tareas con mayor esfuerzo, energía e ilusión es tarea que deberían tener siempre presente todos los gestores en el ámbito de la educación.

## **1.2 El Problema y su importancia**

Actualmente, la era del Tercer Milenio trae consigo muchos desafíos para el ser humano y para todo su entorno social. En el campo educativo este reto es aún más difícil, ya que se debe hacer uso de estrategias para aprovechar al máximo todo el recurso tecnológico que esta era trae consigo, pero sin olvidar, que la materia prima con la que se trabaja son con seres humanos, y especialmente con personas que están en proceso de su formación; es decir niños y jóvenes.

Respecto a lo anterior, la Oficina Internacional de la Unesco, 1998, citado por Sauvé (2006) expresa que: "cada niño debería adquirir los conocimientos, las habilidades y las actividades necesarias para su desarrollo personal de una sociedad globalizada, y llegar a ser miembro activo en un mercado en rápida evolución" (p.87). La educación debería instruir y desarrollar en los niños todas aquellas habilidades que le permitan desarrollarse en el mundo tecnológico actual, y sobre todo futuro.

Para la gestión de la educación del sector educativo, la tecnología facilita múltiples tareas, aunque en ocasiones también conlleva a olvidar aspectos tan relevantes para lograr la calidad de la educación; como lo es la motivación, la correcta comunicación y la toma de decisiones asertivas, entre otros aspectos que a la suma son la clave para lograr la eficiencia y eficacia de una educación de calidad. Al respecto, según Chiavenato (2013), la eficacia: "es una medida del logro de resultados". (p.14). Es decir, es un modo

de comportamiento impulsado por el logro de una meta. Paralelo a ello; este autor define eficiencia como: "utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles." (Chiavenato, 2013, p. 18). Es decir; utilizar correctamente los recursos de los que se disponga sean estos pocos o muchos, pero siempre optimizándolos correctamente y sacando el mejor provecho de ellos. Así entonces, una educación de calidad debería combinar estos dos aspectos (el para qué, y el con qué); optimizando así todos los recursos disponibles, acompañado de acciones y comportamientos guiados por el logro de objetivos.

Por consiguiente, para lograr la educación de calidad que tanto se añora, se debe tener bien claro los objetivos y metas a cumplir por parte de todo el talento humano de una organización educativa, pero máxime por el gestor de esa organización. Se debe tener claro así, que para lograr una educación de calidad el gestor educativo debe tener una serie de cualidades y características a cumplir, con el fin de garantizar esa eficiencia educativa. Al respecto Madrigal (2009) expresa lo siguiente:

El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requiere de habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. (p.8).

Es así, que el gestor de una organización educativa, va más allá de dirigir un grupo de personas, ya que según la cita anterior, esto implica todo un arte, donde se debe hacer uso de cada una de esas características de la mejor manera para poder influenciar y persuadir a su equipo de trabajo para lograr un fin en común.

Un gestor en educación, no es solamente un director de una escuela o colegio, sino que principalmente es un líder, donde también mantiene una buena comunicación con sus colaboradores, donde procura un clima

organizacional idóneo y motivador, sin olvidar factores tan importantes como por ejemplo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones asertivas en los Centros Educativos.

Precisamente, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones son factores tan relevantes dentro de una organización, puesto que si se dejan de lado se cae lentamente en todo lo contrario; es decir; en la desmotivación y apatía, en la falta de comunicación asertiva y en el miedo o impotencia de tomar decisiones asertivas en pro de un bien común. Para algunos autores la motivación es “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (Robbins, 1994, p. 207). La motivación es la voluntad que nos impulsa a seguir adelante y satisfacer alguna necesidad personal. Dentro de una organización esa necesidad personal también se convierte en una necesidad colectiva.

En este sentido, Chiavenato (2004) expresa que (... ) en una empresa el comportamiento de los grupos sociales está condicionado por dos tipos de organización: la formal y la informal. La organización formal está compuesta por “la estructura de órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, etc., de la organización. Se denomina organización informal al conjunto de interacciones y relaciones establecidas entre las personas. (p.112).

Al interactuar diariamente con las mismas personas integrantes de una organización, se puede decir que el comportamiento que se logra desarrollar dentro de esta no es solamente formal, sino que también informal. Es ahí donde la motivación de las necesidades colectivas para el logro de una meta en común en el plano estricto del ser profesional, trasciende a las necesidades personales y por ende al plano informal. Es por ello que se debe tener claro,

que este factor del clima organizacional siempre debe estar presente, la motivación no puede faltar dentro del equipo de trabajo ni en cada uno de sus integrantes, a como tampoco se debe olvidar el factor de la comunicación. La comunicación asertiva, clara y concisa en el momento indicado y con las personas indicadas. Para Chiavenato (2004) la comunicación viene a ser "(...) un intercambio de información entre personas. Significa volver en común un mensaje o una información" (p. 110). Cuando no se cumple ese "mensaje en común" del cual habla el autor, se cae en la diversificación de la información, donde cada una de las personas integrantes de una misma organización, entienden mensajes diferentes provocando diferentes acciones, reacciones y en muchas ocasiones malos entendidos.

Con respecto al factor de toma de decisiones el cual también se encuentra dentro del clima organizacional, la teoría del comportamiento enfoca a la organización como un sistema de decisiones. Al respecto Chiavenato (2004) menciona "que cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento". (p.299). Dentro de una organización, todos los días se toman pequeñas o grandes decisiones, personales y colectivas. En este sentido, el gestor de la educación toma una relevancia muy grande, porque muchas veces el rumbo de esa organización dependerá de la decisión que este como cabeza de una institución u organización realice.

Siguiendo con esta idea, el clima organizacional de un centro educativo está compuesto por su talento humano, y en él, se incluyen a todo el personal docente como administrativo también; es así que la motivación debe estar presente en cada uno de los miembros que conforman esta organización, pero si en ella, no existe motivación alguna por lo que se hace día a día, el rendimiento o producto del trabajo que se realiza no será el mismo.

Es así, como la motivación es clave en la construcción de un clima organizacional óptimo. Cuando se presenta escasez de motivación, este clima organizacional disminuye y toma su lugar estados de apatía hacia lo que se realiza y el lugar donde se realiza.

Asimismo, Chruden y Sherman (1997) apuntan:

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad que lo distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de los miembros. La gerencia por lo tanto debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización, y al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. (p.288).

Por consiguiente, se puede decir que un objetivo más del gestor de una organización, debería ser crear un clima organizacional adecuado. Donde sus colaboradores se sientan a gusto y donde ese clima organizacional posea características tan positivamente particulares, que todo aquel que llegue a ese lugar, se sienta bien de colaborar ahí y de lograr metas en conjunto. Donde todo lo que conlleva ese proceso del logro de objetivos, sea agradable y ameno.

Al respecto Stewart, citado por Bris (2000) mencionan que el clima organizacional se resume en dos posiciones de partida, las cuales se describen a continuación:

-El clima entendido como tono o atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes, incluyen además la percepción de los profesores y, más excepcionalmente, otros miembros de la comunidad educativa.

-El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores, esto es, personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro. (p.107).

Es decir, el clima organizacional es percibido no solamente por los miembros internos que laboran dentro de una institución educativa, sino que también por otros entes que conforman esa institución; por ejemplo, como lo son los estudiantes, y otros miembros de la institución. Y también por supuesto, el gestor y el talento humano que lo conforman. Dicho de otra manera, el clima organizacional es la atmósfera que se crea, se respira, se vive y se deja sentir dentro de una organización por diferentes entes que lo conforman.

En el ámbito educativo indagar sobre dicho tema es de suma importancia, ya que existen estudios donde se demuestran que, si un trabajador está bien motivado en su lugar de trabajo, todo lo que realice lo hará con más esmero, dando mejores resultados; en cambio, si un trabajador sufre de desmotivación total hacia lo que realiza o hacia su lugar de trabajo, los resultados y el rendimiento de dicho trabajador no será el esperado.

Al respecto, Garbanzo y Orozco (2010), expresan que:

Hay que tener presente que las organizaciones educativas se caracterizan por un conjunto de actividades conscientemente conducidas, donde la cooperación que se produzca principalmente es motivada por el gestor; en este caso, quien ocupa el liderazgo de la organización. Una condición importante para su desarrollo es el nivel de autonomía en la toma de decisiones que el sistema educativo le otorgue al gestor de educación. (p.29).

Aspecto relevante de la cita anterior, es el poder de autonomía que el gestor de un centro educativo posee, es decir; el poder de decisión que este le sea delegado, pues de este depende el realizar actividades que beneficien o perjudiquen su administración educativa como también a cada una de las personas que conforman su organización.

Por su parte, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), afirman:

(...) se recomienda como práctica laboral permanente que el gerente incluya la evaluación del clima organizacional. Esto implica el carácter de obligatoriedad cuando se puede iniciar en la organización un proceso de cambio debido a que, cuando el concepto del clima organizacional se plantea como una percepción colectiva, se construye sobre factores que intervienen en un momento determinado. (p.246).

Se infiere de la cita anterior, que la evaluación continua y constante es el medio por el cual el gestor puede medir si el clima organizacional de su Centro Educativo es el adecuado o no, si se necesita realizar cambios o no para una mejora constante, así como también determinar qué factores

están incidiendo de manera positiva o negativa en el logro de esos objetivos.

Por todo lo anteriormente expuesto, es que nace un vacío de conocimiento, sobre la importancia de conocer el clima organizacional de una Institución Educativa, enfocándola principalmente en la incidencia de la motivación, la comunicación y la toma de decisiones desde la gestión de la educación hacia todo el talento humano, esto con la finalidad de permitir no solo un conocimiento general de cómo esta se desarrolla en el Centro Educativo seleccionado, sino que también, que permita implementar una propuesta para su eventual desarrollo, en miras de fortalecer estos factores que son de suma importancia para lograr una educación de calidad.

Es así, que retomando todo lo anteriormente expuesto, y reconociendo la importancia que tienen los factores anteriormente mencionados en una organización educativa, se llega a la siguiente interrogante:

¿De qué manera los factores como la motivación, la comunicación y la toma de decisiones inciden en el clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886, del circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya?

Es además importante mencionar, que se escogió este Centro Educativo por razones de viabilidad, es decir de tiempo y de facilidad para realizar dicho proceso de investigación por la docente que está a cargo de ella, pues esta labora en esta Institución Educativa.

Dicha investigación pretende abrir un espacio de reflexión para los gestores en educación, sobre lo que respecta al clima organizacional, relacionado específicamente en cuanto a la motivación, la comunicación y la toma de decisiones en la Escuela 26 de Febrero de 1886, dicha escuela pertenece al circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya.

Este proyecto investigativo tiene relevancia porque a través de su desarrollo, se pretende profundizar en la importancia de la motivación del talento humano de una Institución Educativa, así como también las repercusiones de las decisiones acertadas o no por parte del gestor en su organización, y por supuesto, lo importante de mantener una buena comunicación en lo que respecta a todo el recurso humano que labora en dicho centro. Así también no se debe dejar de lado, que esta investigación es importante porque actualmente no existe un trabajo de indagación de esta índole en la población donde se pretende realizar dicho estudio, lo que realza el grado de interés por realizar dicha investigación en esta población.

Para dar respuesta a esta interrogante, se establecen objetivos generales y específicos que se desean desarrollar a lo largo de este trabajo de indagación.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivos Generales**

1.3.1.1 Analizar la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya.

1.3.1.2 Diseñar un plan de acción que permita fortalecer el proceso de motivación, comunicación y la toma de decisiones hacia el recurso humano de la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1.3.2.1 Determinar las estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal de la Escuela 26 de Febrero de 1886.

1.3.2.2 Identificar el proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886 hacia el recurso humano.

1.3.2.3 Determinar los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo 26 de Febrero de 1886.

1.3.2.4 Elaborar un plan estratégico para el fortalecimiento de los procesos de motivación, comunicación y toma de decisiones en el centro educativo 26 de febrero de 1886.

### **1.4 Contextualización de la Escuela 26 de Febrero de 1886**

Para el desarrollo de los objetivos expuestos se seleccionó la Escuela 26 de Febrero de 1886, perteneciente al circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya, código presupuestario 2416. Ubicada en el cantón de Hojancha, distrito cinco de este cantón de la provincia de Guanacaste.

Es importante mencionar que, entre las características de esta Institución Educativa, se encuentra que es catalogada como una de las dos escuelas que existen a nivel nacional de índole Chorotega, esto por ubicarse en un territorio indígena y es la segunda escuela más grande (técnica) del cantón de Hojancha.

Se consideró realizar el estudio en este Centro Educativo, por razones de mayor conveniencia para la investigadora, ya que dicho centro presenta ciertas características a tomar en cuenta para este estudio, entre ellas: la investigadora labora en dicha institución, conoce el lugar, así como el recurso humano que participará en el estudio, lo que facilita la investigación de la misma, disponibilidad horaria y viabilidad de tiempo y recurso económico para realizar la investigación en este lugar.

Estos aportes serán de gran ayuda para la investigación y en sí para una propuesta más acorde con el contexto institucional, puesto que es de conocimiento total de dicha investigadora.

A continuación, se describen en este apartado algunos puntos relevantes de la institución como la doctrina organizacional, la infraestructura y recurso humano para comprender de manera general el lugar donde se realiza este estudio.

Al respecto, cabe mencionar que toda Institución Educativa, tiene un clima organizacional de la cual todo el talento humano es partícipe. Es así como cada organización educativa se respalda de un modelo organizacional en donde se contemplan los servicios principales que ofrece como Institución Educativa al servicio de los demás.

Es de importancia conocer la doctrina organizacional de una Institución Educativa, para así de esta manera, conocer hacia dónde se va, con qué se cuenta, cuáles son las debilidades y fortalezas y a partir de ahí trabajar con lo que se tiene. Aunado a ello, también es de carácter relevante conocer la misión, la visión y los objetivos institucionales, para así no perder nunca el norte, saber hacia dónde se quiere llegar, y realizar las metas que se anhelan alcanzar.

Es así que para este centro educativo y tomando los datos aportados por la Escuela 26 de Febrero de 1886, se establece a continuación su doctrina

organizacional que los identifica, la cual a continuación se menciona su misión, visión, valores y objetivos.

#### **1.4.1. Historia**

La Escuela 26 de Febrero de 1886, debe su nombre a la fecha en que la vio nacer. Así es, una de las 3 primeras escuelas del territorio Guanacasteco en ser creada y una de las primeras 10 del país, perteneciente al Ministerio de Educación Pública.

Un 26 de Febrero de 1886 se fundó este Centro Educativo en el territorio Indígena de Matambú, mas no fue hasta en el año 1987 que logró realizar su primera graduación de sexto grado.

Se dice que, en aquel tiempo, urgía fundar una escuela en este territorio, para erradicar el dialecto que los caracterizaba como primeros pobladores y erradicar también su cosmogonía, pues se era necesario que estas personas no siguieran creyendo en sus propios Dioses.

Conforme pasaron los años, la población estudiantil fue creciendo, pasando desde una escuela Unidocente, a una escuela Dirección Uno y hasta llegar a la que es hoy, una escuela Dirección dos.

En el año 1996 fue declarada oficialmente, Escuela indígena y en el año 2011 Escuela indígena de carácter turístico.

Conformada por personal docente indígena en su totalidad, lo mismo para con su personal Técnico - Administrativo.

Se rige bajo el nuevo decreto para Centros Educativos Indígenas del país del MEP. Decreto Convenio 169 de la OIT y bajo el Subsistema de Educación Indígena del departamento de Interculturalidad del MEP.

#### **1.4.2 Marco contextual de la Escuela 26 de Febrero de 1886**

Según el Plan Operativo de la Escuela 26 de Febrero de 1886, se establece la doctrina organizacional, en donde se define su misión, visión, valores, y objetivos que caracterizan esta institución. También en este apartado se hace referencia a las características que distinguen a este centro de enseñanza.

#### 1.4.2.1 Caracterización del Centro Educativo

El Centro Educativo 26 de Febrero de 1886, es una Institución perteneciente a la Dirección Regional de Nicoya. A su vez, pertenece al circuito 05. Fue fundada en el año 1886. Es una Institución pública, perteneciente al Ministerio de Educación Pública (MEP). Es una Institución D2, de carácter Indígena por pertenecer a un territorio Indígena. Está compuesto por un recurso humano de 14 personas. Distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1: Distribución del personal docente y administrativo de la Escuela 26 de Febrero de 1886**

Cargo que desempeña	Cantidad
Guarda de seguridad	1
Cocinera	1
Miscelánea	1
Docentes	10
Director	1

*Fuente: Pérez (2018) Elaboración propia a partir del cuadro de personal de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

Su infraestructura la componen 5 aulas, 1 laboratorio de cómputo, 1 salón de actos, 1 dirección, 1 aula de educación indígena (rancho) 5 servicios sanitarios, 1 baño, 1 huerta, 1 bodega, 1 comedor escolar y zonas verdes con

áreas de juego. La mayoría de docentes se encuentran en condición interina y los auxiliares en propiedad.

En cuanto al entorno social se refiere, se destaca una población de escasos recursos económicos, además de ser una zona muy conflictiva. La mayoría de las mujeres son madres solteras, jefas de hogar, salen a trabajar fuera de la comunidad, ya que dentro de ésta es muy escasa la fuente de empleo, esto implica muchas veces el abandonar a sus hijos y dejarlos solos en muchas ocasiones.

En lo que respecta a la situación económica, es una población con un índice socioeconómico relativamente bajo, se puede decir que el 95 % de la población solamente tiene el grado de escolaridad de primaria completa. Lo que los obliga a buscar fuentes de empleo donde en la mayoría de los casos su remuneración es muy baja, muy por debajo del salario mínimo.

Por consiguiente, en lo que se refiere a la parte ambiental, este Centro Educativo es un lugar con una temperatura relativamente más fresca en comparación con otras zonas de la región. Por ende, sus tierras son muy aptas para la agricultura.

En el aspecto cultural, su mayor característica se resume en que es un territorio indígena de sangre Chorotega, por ende, muy visitada por muchas instancias costarricenses y extranjeros. Mantienen rasgos físicos propios de los indígenas mas no así su dialecto. Este centro Educativo lucha por todos los medios de rescatar, conservar y transmitir la riqueza cultural que los caracteriza.

Geográficamente, la Escuela de Matambú está localizada en el Cantón de Hojanca y es el distrito número cinco de este cantón. Se encuentra a 4 Kilómetros del centro de esta comunidad, y a 8 km del Centro de Nicoya. Limita al Sur con Hojanca, al norte con Casitas de Nicoya, el este con Los Ángeles de Hojanca y al sur con Caimital.

Su población estudiantil actualmente es de 120 estudiantes, debido a ello, pertenece a una Escuela de Dirección dos.

**1.4.2.2 Misión:**

Ser una organización que lidere la implementación eficiente de la Política Educativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886, Matambú, fomentando la gestión administrativa y pedagógica a través de un sentido humanista, creativo y conocedor de su cultura.

**1.4.2.3 Visión:**

Ser líderes en la prestación de servicios de calidad en procura del desarrollo integral y promotor de la cultura de la región, en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886, Matambú.

**1.4.2.4 Valores:**

- \_ Fortalecimiento de la Identidad Cultural Chorotega
- \_ Armonía con la Naturaleza y el ser humano.
- \_ Compromiso personal, profesional y social.

**1.4.2.5 Objetivos:**

Los objetivos de esta Institución Educativa, son realmente nuevos, están en un proceso de construcción, pero con la plena certeza de saber que lo que desean lograr, es la formación de ciudadanos orgullosos de sus raíces, dispuestos a defender su identidad cultural y conscientes de preservar su legado cultural a las futuras generaciones. Así entonces, los objetivos son:

- Formar seres integrales y conscientes de su propia realidad.
- Fortalecer la identidad cultural Chorotega y el orgullo por pertenecer a ella.

**1.4.2.6 Funciones:**

- Contribuir con la sociedad costarricense, al formar personas integrales y productivas para el país.
- Fomento de la identidad y arraigo cultural, en especial de la cultura Chorotega.
- Prestar servicios de educación de calidad, actualizada y coherente con la realidad en que se vive.

**1.4.2.7 Servicios que brindan:**

- \_ Educación Preescolar (Ciclo Materno Infantil y Ciclo de Transición).
- \_ Educación General Básica (I y II Ciclo).
- \_ Educación Especial
- \_ Educación Física \_
- Educación Religiosa
- \_ Informática Educativa.
- \_ Inglés
- \_ Cultura Indígena
- \_ Servicio de Comedor.

**1.4.2.8 Población Beneficiada:**

Estudiantes matriculados en la Escuela 26 de Febrero de 1886 Comprende desde el Ciclo Materno Infantil (con edades que van desde los 4 años) hasta el nivel de Sexto grado (12 años en su mayoría). Para el año 2020 su población estudiantil alcanzó los 127 alumnos (as).

## CAPITULO II

### ESTADO DEL ARTE

#### 2.1. Presentación

En este capítulo se analizarán trabajos realizados, tesis de grados, investigaciones, documentos, artículos u otras fuentes de información que tengan relación con el tema por investigar es decir; sobre el análisis de la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la Escuela 26 de Febrero de 1886 circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya.

Dicha búsqueda, será ordenada en dos apartados, es decir; tanto nacionales como internacionales, y además cabe mencionar que, en cada fuente de información, se analizará el objeto de estudio y la temática de investigación, así como los objetivos tanto generales como específicos, la metodología e instrumentos utilizados, los aportes teóricos que respaldaron dichas investigaciones, las conclusiones y recomendaciones de cada estudio. Esto para dar soporte científico a la presente investigación y así de esta manera, lograr una visión más general sobre lo que se desea estudiar.

#### 2.2 Investigaciones nacionales

A nivel nacional, existen varios estudios que se relacionan con el tema de la presente investigación, a continuación, se detallan los siguientes:

Como primera investigación nacional encontrada, y la cual es muy valiosa para la presente investigación, es el trabajo desarrollado por Vargas (2015), titulado *“La motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la escuela Gravilias”*. Un estudio de casos. Esto para optar al grado y título de Maestría Profesional en

Administración Educativa, de la Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

Los objetivos generales de dicha investigación fueron:

Primero, analizar el clima organizacional en relación con la motivación, la comunicación y la toma de decisiones en la Escuela Las Gravilias. Y segundo diseñar un plan de acción que permita fortalecer el proceso de motivación, comunicación y toma de decisiones hacia el personal en la Escuela Las Gravilias. Los objetivos específicos de dicho estudio fueron los siguientes:

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

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

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

\_ Elaborar estrategias para el fortalecimiento de los procesos de motivación, comunicación y toma de decisiones en el centro educativo.

En el desarrollo del marco teórico se analizaron conceptos y teorías como lo fueron: Gestión Educativa, Clima organizacional, Estrategias, Motivación, Enfoque organizacional, Enfoque de diseño de puestos, Enfoque organizacional, Enfoque de las diferencias individuales, La comunicación, Un modelo de comunicación, Toma de decisiones, Factores de decisiones, Tipos de problemas y Tipos de decisiones.

El tipo de investigación que se desarrolla es de origen descriptiva, con un enfoque cuantitativo, la población seleccionada es de 48 sujetos participantes, aplicando instrumentos como los cuestionarios como técnicas para recolectar la información.

Para Vargas, entre los alcances de su estudio está que el clima organizacional que desarrolle el gestor educativo, es fundamental para su adecuado funcionamiento, pues enfatiza que todo gestor directivo debe ser vigilante del cómo este se desarrolla en su institución y estarlo evaluando constantemente.

Entre las principales limitaciones se encuentra como primer punto, que los resultados obtenidos en este estudio, no se pueden generalizar ya que es un estudio de casos, lo que significa que este es estrictamente resultado de esta institución educativa. Otra limitación para la investigadora fue el tiempo, ya que la autora tuvo que confeccionar los instrumentos a aplicar antes de que terminara el curso lectivo (menos de 2 meses). Aunado a ello, el que cada sujeto entregase el instrumento a tiempo también fue una limitante, ya que si no lo hacía perdía viabilidad y confiabilidad la tabulación de su información y en muchos de los casos los sujetos participantes se mostraron poco anuentes a participar gustosamente de este estudio.

Al finalizar el estudio, Vargas llega a las siguientes conclusiones:

Todo gestor educativo debe tener capacidad de motivar a su personal hacia una mejora constante, debe estar en continúa actualización y estar investigándose socialmente para siempre tratar de mejorar su contexto inmediato. En cuanto al factor motivación, en la Institución donde se realizó el estudio, la autora llega a la conclusión de que evidentemente sí existe motivación por parte del gestor directivo, sin embargo, dicha motivación no se siente homogénea para todo su talento humano, sino que solo es percibido para una cierta parte de su personal.

Por consiguiente, en cuanto al factor comunicación, concluye que sí existe una buena comunicación en el lugar donde se realizó el estudio, la cual define como confiable y abierta para toda su Institución Educativa.

Por último, en cuanto a la toma de decisiones se refiere, Vargas concluye que sí se toma en cuenta a todo el personal a la hora de tomar decisiones, aunque muchas de ellas, no son las mejores puesto que son soluciones incompletas.

Se encontró un segundo estudio realizado en el 2014 por el Ministerio de Educación Pública en la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional del Departamento de Desarrollo Organizacional. Este estudio es titulado *“Informe ejecutivo del Clima y la Cultura Organizacional en oficinas centrales de la Dirección Regional de Cartago”*. Su objetivo general era conocer las realidades organizacionales de las 27 diferentes Direcciones Regionales a través del estudio del clima y de la cultura organizacional de las mismas.

Esta investigación, afirma que el MEP es un ente desconcentrado en 27 diferentes Direcciones Regionales, por lo que surge la necesidad de realizar un estudio sobre el clima organizacional en cada una de sus DR y sus particularidades según su contexto. En la DRE de Cartago se trabajó con 59 funcionarios, 32 mujeres (54%) y 27 hombres (45.76%).

Presenta una metodología cuantitativa. Aplicando instrumentos como los cuestionarios. Las conclusiones a las que llegaron fueron las siguientes:

- En cuanto a la cultura organizacional de la DRE de Cartago, se menciona que los tres indicadores con mayor cantidad de opiniones positivas, son Orientación a los equipos, Minuciosidad y Orientación, lo que demuestra que en esta dirección regional se favorece el trabajo en equipo. Se expresa que hay una debilidad en los indicadores Estabilidad, Orientación a las personas e Innovación y de riesgos, esto remite a que la gestión no favorece un sentimiento de seguridad entre los funcionarios; además de que se puede percibir cierta rigidez en las distintas tareas.

- En cuanto al Clima organizacional, la DRE de Cartago prevalece un sentimiento de satisfacción con la tarea que se realiza, además de un fuerte sentido de identificación y pertenencia con la misma dirección regional. Existe un fuerte lazo de cooperación y compañerismo entre los funcionarios de dicha Dirección Regional.
- Entre sus debilidades está la comunicación con las jefaturas; lo que se refleja en la retroalimentación del desempeño, elemento que también muestra debilidad. Se da pocas capacitaciones, donde la mayoría de la población tiene una opinión negativa al respecto.

Como siguiente fuente de información, está el trabajo desarrollado por Wong (2004), el cual es titulado “*Análisis del clima Organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A*”, en el año 2004. El objetivo primordial de este estudio fue realizar un diagnóstico de los elementos que inciden e impactan negativamente en el desempeño del clima organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A; que se ven reflejadas directa o indirectamente en el rendimiento de los colaboradores en el nivel operativo. Este trabajo presenta una metodología mixta ya que integra enfoques cualitativos y cuantitativos, de forma de que los resultados de cada tipo de enfoque se encuentran en capítulos separados. Dentro de sus principales conclusiones sobresalen las siguientes:

- A nivel cuantitativo, la motivación, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral obtuvieron puntuaciones generales alrededor de un 70% lo cual es considerado para este trabajo dentro de un rango medio-bajo.
- La principal causa de la desmotivación e insatisfacción laboral es la carencia de infraestructura, la necesidad de un espacio de descanso para los docentes, poco interés por parte del centro educativo por el desarrollo profesional, escaso reconocimiento por un trabajo bien

realizado y poca participación en la elección de las metas y problemas de comunicación.

- La dirección mostró siempre interés y apertura para facilitar que el proyecto se realizara de la manera más profesional posible, para mejorar su clima organizacional.
- La dirección de la empresa tiene muy bien definidos los objetivos estratégicos.

### **2.3 Investigaciones internacionales**

En cuanto a investigaciones internacionales, se encontraron los siguientes estudios relacionados con el clima organizacional:

Realizado por Baños (2011) en México, cuyo título es *“Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México”*. Este trabajo fue realizado por la Universidad Autónoma de Madrid, España. Presenta una metodología cuantitativa. El objetivo es dar respuesta a preguntas como las siguientes: ¿de qué manera las competencias esenciales afectan la innovación, el clima laboral y los resultados?, ¿cómo afecta el clima laboral en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en la innovación? y ¿la innovación influye en los resultados de la empresa? Para responder a estas preguntas se utilizó como instrumento una encuesta para someter a prueba las hipótesis planteadas. Entre los hallazgos más sobresalientes de esa investigación destacan las siguientes:

\_Con respecto a la primera hipótesis se comprueba de que sí existe una influencia directa entre el clima laboral y las competencias esenciales y viceversa.

\_La segunda hipótesis planteada implica la relación entre el clima laboral como promotor o agente detonador de innovación y del desarrollo de las competencias esenciales y los resultados. En este estudio se descubrió que el clima organizacional puede ser una variable que afecta directamente a la percepción de la innovación y, por supuesto, al desarrollo de las competencias esenciales.

\_En la tercera hipótesis se encontró una relación uno a uno donde se planteó que la innovación de manera aislada tiene una influencia en los resultados tanto generales como financieros de la empresa.

Una segunda investigación encontrada es la realizada en Venezuela, por Mujica y Pérez (2007), estudio titulado "*Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad*". Su objetivo: describir la gestión del clima organizacional como una acción deseable en la universidad, sustentado en primer lugar en los referentes teóricos del clima organizacional, en donde existe un amplio consenso entre investigadores al conceptuarlo como las percepciones colectivas y compartidas que tienen los grupos del ambiente de trabajo. Se enfatiza la problemática que prevalece en las universidades de vieja data y ha perdurado en la actualidad, como son problemas organizacionales, predominando la gestión del gerente y ambientes de trabajos, que tienen relación con clima laboral académico. Por último, se presenta la gestión del clima organizacional académico documentado en la utilización de indicadores de gestión; como soporte se reportan resultados del ajuste de un indicador de gestión que sirve de referencia para gestionar el clima organizacional universitario y puede ser utilizado en los diferentes niveles de la gerencia universitaria. Entre las principales conclusiones a las que llega el autor están:

- El conocimiento sobre el clima organizacional proporciona diversas percepciones sobre el comportamiento organizacional.

- Existen problemas estructurales y funcionales en las universidades que han perdurado en el tiempo y son factores determinantes que propician un clima laboral desfavorable en la organización universitaria.
- La medición de la gestión universitaria requiere de indicadores de gestión que respondan a las necesidades institucionales y permita al gerente universitario propiciar calidad y efectividad en el trabajo, en los diferentes niveles de la organización.
- La gestión del clima organizacional académico debe realizarse mediante la utilización de indicadores de gestión, los cuales constituyen una necesidad perentoria para el gerente desde el nivel medio hasta la alta gerencia en la universidad.

Un tercer estudio es el titulado “*Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005)*” fue realizado por Vega; Arévalo; Sandoval; Aguilar y Giraldo, J. en Colombia, en el año 2006. Para esta revisión, que hace parte del proyecto de investigación “Clima y cultura organizacional: un estudio bibliométrico de las investigaciones realizadas en Bogotá, D. C., 1994 – 2005”, consultó las bases de datos de dos bibliotecas públicas. En este trabajo los conceptos clima organizacional se simbolizan con las siglas CO. Giraldo (2006) destaca las siguientes conclusiones:

- Existen una gran cantidad de estudios empíricos que definen el clima organizacional como las características del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización. Esto conlleva una tendencia muy importante en el desarrollo de las investigaciones con respecto al concepto y las variables que lo componen, ya que esta inclinación se refiere solo al ambiente físico o estructura, desconociendo las relaciones interpersonales y otras variables que lo pueden conformar.

- El clima organizacional es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral.
  
- Se evidencia que los estudios empíricos, que se han logrado a través de las mediciones de clima en correlación con otros factores, han llevado a que los autores de los mismos confundan los elementos del concepto y no logren hacer distinciones; un ejemplo claro es la confusión entre clima y cultura organizacional.
  
- La estandarización conceptual de CO, permitirá continuidad y mayor nivel de impacto de los programas en los que esta temática sea considerada como relevante; el profesional que maneje el CO, tiene una responsabilidad implícita o explícita (según el nivel de conocimiento), pues debe procurar la coherencia de los conceptos y las estrategias a implementar que favorezcan el desarrollo del recurso humano y de la organización en general.

Cuarta investigación fue la realizada por Caligiore en el año 2003 en Venezuela. Este trabajo es titulado "*Diagnóstico al clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela*". La investigación se enmarca dentro de un enfoque descriptivo y de campo. La población utilizada fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, obtenida por muestreo estratificado simple. Se aplicó una encuesta, con una escala de cinco categorías de respuestas. No hubo diferencias significativas

entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque sí con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Caligiore (2003) llega a la conclusión de que existe la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

## **2.4 Aportes metodológicos al objeto de estudio**

Al analizar cada una de las investigaciones tanto nacionales como internacionales, se llega a la conclusión de que todos estos estudios son de gran relevancia para este trabajo de investigación, ya que como se logró observar a través de estos factores como la motivación, la comunicación y la toma de decisiones son fundamentales en el desarrollo de una organización, pues inciden directamente en el desempeño de su talento humano, pues no es lo mismo trabajar con personas bien motivadas e inyectadas de energía e inspiración, que trabajar con personas que solamente llegan a cumplir con su horario, sin tener motivación alguna.

Ahora bien, otro aspecto que se consideró relevante para el presente trabajo de investigación, es el de la estructura organizacional y cómo ésta es dirigida por el gestor de la educación. Se hace mucho énfasis en la importancia del buen manejo de esa estructura organizacional para asegurar el camino que conlleve al éxito.

La toma de decisiones por parte del gestor de la educación, y su poder de comunicación y motivación es lo que muchas veces hace la diferencia entre un clima organizacional y una cultura organizacional, puesto que, como bien lo decían las investigaciones realizadas al respecto, muchas veces se tiende a confundir estos conceptos, siendo en realidad muy distintos unos de otros.

Para finalizar, cabe mencionar que cada una de estas investigaciones es de gran aporte científico para este trabajo investigativo, ya que sus

conceptos y estudios tanto a nivel nacional como internacional, se tomarán en cuenta durante el desarrollo de la presente investigación.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Presentación**

En este capítulo se analizarán conceptos y teorías existentes relacionadas con el clima organizacional, específicamente, en lo que respecta a la motivación, la comunicación y la toma de decisiones desde la gestión del sector educación. Así, de esta manera el desarrollo de este apartado permitirá una comprensión más adecuada sobre dicho tema.

Se hará referencia a diversas teorías que guardan relación con los factores del clima organizacional que se desean investigar en este proyecto indagatorio, es decir a la motivación, comunicación y toma de decisiones; así como también a los procesos de la gestión educativa, tales como: administración de la educación, gestión educativa, clima organizacional, estrategias y a la motivación.

#### **3.2 Administración de la educación**

Todo sistema educativo está dirigido bajo un ente administrativo, de esta depende en gran manera la calidad del sistema educativo que se brinda. Es importante conocer su definición y tenerla presente en el ámbito educativo en todo momento. Es así como Miranda (2010) define este término como:

Ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los discentes; esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar

(docentes, administrativos, etc.), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa”. (párr. 12).

De esta manera, se puede decir que el término de administración en educación, implica desde planificar y prever hechos y sucesos antes de que sucedan, hasta el evaluar posteriormente lo que ha sucedido. La administración en el ámbito educativo es una amplia gama de distintas gestiones administrativas.

Siguiendo bajo estos mismos conceptos, Porras (2010) expone que:

“La administración educativa es poner al servicio del alumno y del maestro todos los recursos disponibles de las instituciones a través de sistemas y procesos para alcanzar esos objetivos, su finalidad es crear y ofrecer a los alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización”. (párr. 5).

Es importante como lo menciona Porras, tener siempre presente que la finalidad de la administración educativa es el bienestar de los estudiantes y velar porque se cumpla de la mejor manera los objetivos institucionales en función de los estudiantes, donde la buena administración educativa se vea reflejada en los educandos.

Al respecto Villegas y Soler (2008) expresan:

La administración educativa implica la dirección de la organización misma, el uso y ejercicio estratégico de los recursos, humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; la proyección de necesidades humanas futuras; la previsión estratégica de capacitación de los recursos humanos y la formación docente; la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo y profesional en lo individual y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.(p.17).

Es así, como la buena administración educativa es sinónimo de una organización ordenada, con fines y metas claras y con un plan estratégico que lleva al cumplimiento de esas metas. Incluye no solo el personal docente y administrativo, sino alumnos, padres de familia y recursos materiales y tecnológicos que explotar y el dar uso de ellos de la mejor manera para sus educandos.

### **3.3 Gestión educativa**

La educación tiene como finalidad la transformación del individuo dentro de la sociedad. Para que esto se logre a cabalidad, es necesaria una buena gestión educativa.

Álvarez, Correa y Correa (2004), señalan:

(...) la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la

formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. (p.6).

Es así, como la finalidad de la educación, es transformar al ciudadano en una persona útil dentro de una sociedad y que sea capaz de mejorar continuamente esa sociedad donde está inmerso.

En toda organización es fundamental que exista una organización estratégica. De acuerdo con Arroyo (2011), la gestión estratégica “puede ser concebida como el proceso de dirigir la organización educativa, desde donde está en el presente, hasta donde debe estar en el futuro” (p.3). Así de esta manera, la buena administración de la educación, visualiza el futuro, es decir; trabaja en el presente y se proyecta a futuro, para poseer un norte a seguir y hacia dónde dirigirse.

Al respecto, señala Arroyo (2009) citado por Varela (2015) que la gestión directiva es:

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

Es decir, el gestor de la administración, debe realizar acciones que ayuden a mejorar la labor educativa, y todas esas acciones a realizar por el buen líder educativo se llama gestión directiva.

Al respecto, Varela (2015) menciona “la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teóricos-prácticos de estos campos del saber”. (p.1). La gestión educativa, es un continuo camino de cambios, y en ese caminar se espera que se vuelva mejor cada vez más, puesto que se va nutriendo de los quehaceres teóricos y prácticos de la labor educativa. Así mismo, Varela (2015) expresa que “la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (p.7). Así entonces, no existe buena gestión administrativa si no existe comprensión dentro del proceso de una organización.

Siguiendo con esta idea, Varela (2015) expresan que:

(...) el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad compromiso y liderazgo. (p.7).

Es así como la sistematización de las organizaciones encuentra su fortaleza en la unión de todo su recurso humano. Donde las metas propuestas para esa organización se convierten en las metas de todos y cada uno de los miembros que lo conforman. Es aquí donde se exige al gestor en educación, un papel de responsabilidad, compromiso y liderazgo al lograr que se compenetre de manera positiva cada una de las partes que lo conforman.

Por consiguiente, Drucker, citado por Calvo (2014), citado a su vez por Varela (2015), expresa que la gestión “proporciona saber para averiguar en qué forma ese saber existente puede aplicarse a producir resultados” (p.169). Es decir, el administrador de la educación, debe tener la capacidad de ejecutar

acciones que vivencien toda esa teoría que posee como conocimiento intelectual.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta el clima organizacional a la hora de ejercer una buena administración en la educación, puesto que de esta depende en gran manera el éxito de una institución educativa.

A continuación, se fundamenta teóricamente algunos aspectos relevantes en torno al clima organizacional.

### **3. 4 Clima organizacional**

Una parte importante de la calidad de la educación, es su clima organizacional, pues en él, se encierran muchas situaciones y aspectos que definen el éxito de una institución educativa y de la educación en sí.

Para Bris (2000), citado por Varela (2015) expresa que el clima organizacional:

(...) es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante. (p.113).

Es así como el clima organizacional, se puede definir como el resultado de la interacción de todo el recurso humano que existe en una institución educativa, tanto dentro de ésta como fuera de ésta.

En cuanto a clima organizacional, existen muchas definiciones de autores e investigaciones que hacen sus aportes muy significativos. Por ejemplo, Lewin, (1951), expresa que: “El comportamiento humano es función

del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización” (p.322). Este autor, destaca el nivel psicológico del individuo para comprender los diferentes elementos que conforman la organización.

Así entonces, el clima organizacional dependerá del contexto y de las personas que rodeen al ser humano, el clima se irá formando dependiendo del comportamiento dentro de ese círculo de personas, y su atmósfera variará dependiendo de las circunstancias, el cual va formando el clima organizacional de esa institución.

Otro concepto sobre clima organización es el propuesto por Litwin y Stringer, 1968, citado por Vega (2006), donde explica que el clima organizacional se refiere “(...) a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”. (p.322). Se puede deducir entonces, que un factor importante del clima organizacional que se desarrolle en una institución educativa, depende de gran manera del director de esa institución y de cómo éste, inyecte positivismo y motivación. Aunado a ello, se suma las creencias, valores, costumbres y tradiciones que se vive en un contexto determinado.

Con base a lo anterior, Chiavenato (1990), considera que el clima organizacional se refiere al:

(...) medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización.

Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad. (p. 322).

Bajo esta misma línea, este autor comparte la opinión que clima organizacional es aquella atmósfera que encierra un conjunto de creencias y costumbres y que une muchas partes en un todo.

Para Vega et al (2006), citado por Varela (2015) en todas las definiciones que se han dado en el transcurso de las décadas con respecto al clima organizacional, reflejan ciertos elementos que se reiteran, así por ejemplo ellos mencionan los siguientes:

- La personalidad de la organización.
- Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
- El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.
- La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.
- La característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.
- La variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización. (p. 337).

Se puede decir, que clima organizacional lo conforman cada una de las personas y miembros de la comunidad educativa, donde cada miembro tiene características y costumbres muy diferentes entre sí. En este sentido, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), mencionan que existen tres enfoques que explican el concepto de clima organizacional. Entre estos enfoques se

encuentran estructural u objetivo, el subjetivo y el integrado. Tres enfoques diferentes para describir clima organizacional. Para Forehand y Gilmer, 1984, citado por Maldonado y Bustamante (2006) y Varela (2015) definen enfoque estructural como “(...) conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, su estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas”. (p. 239). Este enfoque está centrado sobre todo en la estructura como tal de la organización, en su tamaño y estilo a seguir.

En cuanto al enfoque subjetivo, Varela (2015) afirma que se refiere principalmente a las percepciones que tienen los miembros de una organización en relación a sus necesidades sociales y al sentimiento de satisfacción ante las labores realizadas. En este enfoque los sentimientos y percepción hacia el lugar de trabajo cobra más fuerza. Y, por último, se encuentra el enfoque integrado, incluye los dos enfoques anteriores. Para Maldonado y Bustamante (2006), citado por Varela (2015) este último enfoque integra “(...) aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales” (p.239). Este enfoque integra tanto la parte estructural como la parte subjetiva, y es evaluada por sus integrantes a través de la percepción que poseen acerca de su lugar de labores.

### **3.5 Estrategias**

Parte del éxito de una institución educativa, se debe al clima organizacional que se desarrolla en ese lugar. Para que esto sea toda una realidad, se deben de implementar estrategias desde la gestión de la educación que apunten hacia esa dirección, que logren motivar al personal docente y administrativo que conforman dicha organización.

El término estrategia lo define Garrido (1982), citado por Varela (2015) como:

(...) la acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo unas condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que la estrategia significa en la política o en su “continuación por otros medios”, es la guerra. (p. 2).

Así es como estrategia se puede definir como la forma de conseguir “algo”, a través de diversas acciones, dónde se involucra dos o más personas.

Por consiguiente, para algunos autores al hablar de estrategias, existen ciertos elementos que lo conforman y no se pueden dejar de lado. Por ejemplo, para Garrido (1982), citado por Varela (2015), establece cuatro elementos relevantes que relacionan el concepto de estrategia, entre ellos están: el enfoque, las actividades con el entorno, las actividades con los recursos y capacidades disponibles y, por último, menciona la importancia de las decisiones estratégicas dentro de la organización. Según lo anterior, la palabra estrategia encierra muchas aristas importantes a tomar en cuenta, desde los recursos con los que se cuentan hasta las decisiones con un fin estratégico.

Es así, como este concepto enfoca en varias direcciones, al respecto Garrido (1982) citado por Varela (2015) afirman que la estrategia va a depender de cuatro factores que son:

(...) lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; la evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores; la evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos y las acciones de la competencia. (p. 6).

Lo anterior nos indica, que parte de las estrategias es el auto análisis para luego realizar una evaluación de lo que se hace y así evolucionar y ser más competentes. En el ámbito de la gestión de la educación, se hace necesario analizar cada una de las estrategias que se utilizan para el logro de los objetivos en común.

Según Chandler, citado por Varela (2015) afirma que la estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (p.1). Desde este punto de vista, se puede deducir que entonces si establecemos objetivos claros y luchamos por alcanzarlos, la estrategia para lograrlo se vuelve la herramienta más poderosa para alcanzarlos.

Por consiguiente, para Ansoff, citado por Varela (2015), menciona que la “estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno” (p.2). Es decir, es otra forma más de comunicarse. Además, para Porter, también utilizado por Carreto, citado por Varela (2015) considera que “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (p.1). Según este autor, la estrategia es la ruta de la competitividad y la forma de alcanzar el éxito. Por su parte, Mintzberg, Quin y Voyer (1997), afirman que “Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 7). Este autor, considera que además de trazar la ruta a seguir para el logro de las metas por una empresa, se debe de integrar además cuáles son esas metas y también la política de la organización. De todo lo anterior, se deduce que toda organización que posea una organización estratégica, y tenga definido un buen norte, es decir, metas fijas que alcanzar; muy posiblemente va a conseguir el éxito. Toda institución educativa debería poseer una estrategia, pues esta es el patrón que la guiará en el logro de objetivos.

Al respecto, Varela (2015) expresan que una empresa que adopte una estrategia bien articulada debería:

- Establecer con claridad su dirección.
- Conocer sus potencialidades y debilidades en comparación con los de las de sus competidores.
- Dedicar los recursos ganados con esfuerzo a proyectos en los que se apliquen su conjunto de competencias básicas, las habilidades principales de su organización.
- Identificar los factores del ambiente político y social que demanden un seguimiento cercano.
- Reconocer qué acciones de la competencia han de ser objeto de atención especial. (p. 7).

Con base a lo anterior, una estrategia es el medio para alcanzar un fin en común para una organización. Para lograrlo, es necesario definir bien el camino y examinarlo una y otra vez antes de empezarlo.

Además, el gestor de la educación debe ser capaz de tomar las mejores decisiones y realizar las estrategias necesarias para encaminar a su personal y lograr los objetivos que desean alcanzar.

Para ello, se necesita también, que el gestor de la educación sea capaz de motivar a sus colaboradores y por supuesto estar también él mismo lleno de motivación para con su labor que realiza y para lo que desea obtener a futuro como cabeza y miembro de una organización.

### 3.6 Motivación

La motivación es el motor que nos impulsa a realizar algún trabajo u oficio de la mejor manera, a pesar de las adversidades.

Según Anderson, citado por Palacios, (2008) señala que “la motivación interna es más eficaz que la coacción. La motivación interna es auto sustentadora y no produce los resentimientos y frustraciones que conlleva la coacción” (p.73). De acuerdo a lo anterior, la motivación es la fuerza que nace desde el interior de las personas y conlleva el terminar o seguir el camino por terminar alguna meta, muy al contrario de lo que es la coacción, pues esta última es la fuerza que se impone a una persona para obligarla hacer o terminar algo.

Al respecto, Bris (2000) menciona que la motivación:

(...) tiene que ver con el grado en que se encuentra motivado en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del profesorado. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro. (p.115).

Así es, como la motivación se puede ver como el grado de satisfacción que tiene la persona para con su trabajo o para realizar algo, es decir; una persona puede estar poco motivada, parcialmente motivada o grandemente motivada. Y dependiendo de su grado de motivación así será el entusiasmo que refleje por realizar las cosas.

Según Naranjo (2009) la motivación es considerado como:

(...) un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y

se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. (p.153).

Según lo anteriormente expuesto, la motivación conduce a que todo aquel que la posea, tenga una fuerza interiormente extra que le empuje a realizar lo planeado y cumplir sus metas sin perder el objetivo.

Así mismo, para Robbins (1994), la motivación la define "...como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal: Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta..." (p. 207). Es decir, la motivación nos conduce a no persistir hasta alcanzar el objetivo propuesto, aunque el camino no sea fácil. Bajo esta misma línea, algunos autores establecen tres elementos claves de la motivación: esfuerzo, metas de la organización y necesidades.

Al respecto Robbins, (1994), explica que:

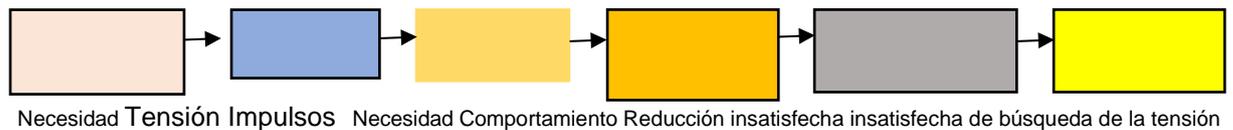
El elemento del esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Sin embargo, es poco probable que el gran esfuerzo conduzca a un buen rendimiento laboral, al no ser que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo, así como su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y consistente con ellas, es el tipo de esfuerzo que se pretende. (p.207).

Es así, como se puede afirmar que el esfuerzo que una persona realiza para cumplir o lograr algo, va directamente relacionado con el grado de motivación que esta persona posee, pues a mayor motivación, mayor será su esfuerzo por seguir luchando y llegar a la meta. Robbins (1994), considera que

la motivación se basa principalmente en “...un proceso para satisfacer necesidades (...) y define el término necesidad como (...) una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (p.207).

Se deduce de lo anterior, que si se logra desarrollar motivación por satisfacer ciertas necesidades que el ser humano posee, los resultados al final de ese esfuerzo resultarán atractivos para quienes lucharon por lograr esa satisfacción.

Robbins (1994), explica el proceso de la motivación con la figura N°1 que aparece a continuación:



*Nota: Adaptado de Robbins (1994, p. 208)*

### **Figura 1: Proceso de motivación**

De acuerdo con la figura 1, se puede deducir que las necesidades insatisfechas de las personas provocan tensión, lo cual conlleva a impulsos involuntarios que lo conducen a buscar nuevas metas, que en caso de encontrarlas hace que se reduzca la tensión de dichas personas.

Por otro lado, Valdés, 2005 (citado por Naranjo, 2009 y Varela 2015) consideran que, dentro del ámbito de la motivación presente en las organizaciones, existen tres reglas importantes que deben ser consideradas en la fundamentación de técnicas para modificar conductas. Entre ellas, se mencionan las siguientes:

1. No recompensar por igual a todas las personas, los refuerzos o recompensas deben basarse en las cualidades y el desempeño personal; asegurarse de decir a la persona lo que debe hacer para obtener un reforzamiento.

2. Indicar a la persona lo que está haciendo mal.
3. No castigar en presencia de otras personas, pues la represión en público humilla; asimismo, ser justo al otorgar una recompensa. (p.156).

Lo anterior demuestra un ejemplo de cómo se debería de motivar a alguien y también de corregir en caso de ser necesario. La corrección dicha de una manera sutil y sana, también es un ejemplo de motivar a la otra persona hacia la excelencia.

Según señala Herrera (2009) "(...) cuando una persona está motivada, se orienta o se "mueve" a realizar ciertas acciones o a emitir ciertas características particulares. (p.17). Cuando existe motivación en las personas, existe una fuerza intrínseca que los impulsa a seguir, a luchar a pesar de las adversidades, contrario a aquellas personas que carecen de motivación por seguir o conseguir una determinada meta.

Siguiendo con lo anterior, la motivación o motivo es un término muy amplio al cual diversos autores se han referido al respecto. Por ejemplo, Reeve, (2003), citado por Herrera, (2009) explica lo siguiente:

El motivo es un término muy general que se usa para identificar procesos que le dan energía y dirección al comportamiento; su origen puede ser interno o externo. Cuando se hace referencia a los motivos internos, la literatura psicológica identifica, en términos generales, a las necesidades, cogniciones y emociones. Los motivos externos, se alude a los incentivos o a acontecimientos exteriores que, debido a las consecuencias ambientales, sociales y culturales, le brindan energía al comportamiento. (p.17).

Según lo anterior, el comportamiento está direccionado al motivo que impulsa ese comportamiento. Y el origen de ese motivo, puede ser interno o externo. Cuando ese motivo es interno, las necesidades, pensamientos y emociones de esa misma persona son el origen de esa motivación. Y cuando es externo, esta es consecuencia del ambiente exterior, de situaciones sociales y culturales, incentivos o sucesos que generan esa motivación.

### **3.7 La motivación y el clima organizacional**

La motivación es parte de un clima organizacional positivo. Si se parte del hecho que cada miembro de la organización cumple con sus propias funciones a realizar, entonces cada miembro debería realizar sus tareas con un impulso extra que lo motive siempre a dar lo mejor de sí, para el logro de sus metas. Al respecto, Schadeck, Martini, Wollenhaupt y Dominguez (2015) expresan:

La motivación puede actuar como una fuerza motriz del comportamiento humano y un elemento importante en cualquier esfera de la vida, pero tiene un valor especial en el lugar de trabajo, pues esta actividad ocupa una gran parte de la existencia, por lo que debe ser motivadora, para que no se torne en una actividad alienante y opresiva, sino en un medio para alcanzar satisfacción. (p.2160).

En relación con lo anterior, se deduce que la motivación siempre será aquella fuerza positiva que impulsa al ser humano a seguir adelante; sin embargo, en el plano laboral esta fuerza motivadora retoma una fuerza extraordinaria, puesto que el ámbito laboral es el segundo lugar donde las personas pasan más tiempo.

Por otro lado, muchos autores consideran que no está de más; que desde el ámbito de la motivación se implementen incentivos al talento humano;

puesto que consideran que esto favorece la creación de un clima organizacional positivo. Al respecto Maximiano citado por Schadeck et al. (2015) mencionan lo siguiente:

Los incentivos como el mismo nombre lo dice, tienen el objetivo explícito de estimular o premiar el desempeño y deben ser analizados como una categoría separada de motivos, porque son muy diferentes los componentes comunes de las prácticas de separación del personal (p2173).

Es así como los incentivos premian las conductas y comportamientos sobresalientes de los colaboradores dentro de la organización ante los demás compañeros. El incentivo incrementa la autoestima de quién lo recibe, y por ende es una motivación más para seguir realizando el trabajo asignado de la mejor manera, creando así un clima organizacional muy positivo.

Respecto a lo anterior, Maximiano citado por Schadeck et al. (2015) mencionan cuatro tipos de incentivos que muy comúnmente brinda las organizaciones, como una forma de reconocimiento a sus colaboradores por la excelente labor realizada, éstos son: programas de reconocimiento (aplausos, palabras de felicitación, estatuillas, medallas etc.), incentivos monetarios (comisiones, bonificaciones), mercaderías (joyas, autos, televisores, reloj) y viajes (p.2173). Por lo visto, existen muchas formas de incentivar y motivar al recurso humano, desde algunas formas que demandan un recurso económico mayor, hasta aquellas que no necesariamente demandan un costo económico elevado, como lo son las palabras de felicitación, aplausos y/o pequeños detalles de motivación.

### **3.8 La comunicación**

La comunicación es un factor clave en todo ser humano. Si se habla de una organización lo es aún más. Y si se trata de una organización educativa,

donde sus miembros son muy distintos entre sí, cobra mayor fuerza y su función es ampliamente delicada.

Por consiguiente, una definición de comunicación es la de Chiavenato (2004) donde expresa que la comunicación es “(...) un intercambio de información entre personas. Significa volver en común un mensaje o una información” (p. 110). Es decir, es un dar y recibir algo en común y que permite intercambiar información.

Por su parte, para Hellriegel, et al. (2009) citado por Varela (2015) “la comunicación es la comprensión, trasmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tiene un significado”. (p.531).

Es así, como la comunicación se puede definir como el medio por el cual las personas se entienden para poder transmitir y recibir una serie de mensajes y poder convivir y entenderse entre sí.

Además, otro aporte teórico sobre la comunicación es la de Chiavenato (2007):

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el

acto de comunicación sólo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. (p.59).

Según lo anterior, para que exista comunicación, es indispensable que existan dos personas, aquella que envía el mensaje (emisor) y aquella persona que lo recibe (receptor). La comunicación es el proceso por el cual, dos o más personas intercambian información y logran entender y compartir sentimientos y pensamientos. Un aspecto sumamente importante e imprescindible en el cual hace mención este autor, es que el proceso de comunicación es el factor que no puede ni debe estar ausente en una organización, ya que es el aspecto que integra y coordina todas sus partes y funciones. Dicho de otro modo, en cualquier empresa u organización, la comunicación que exista como parte del clima organizacional, es clave para el buen funcionamiento y éxito de la misma.

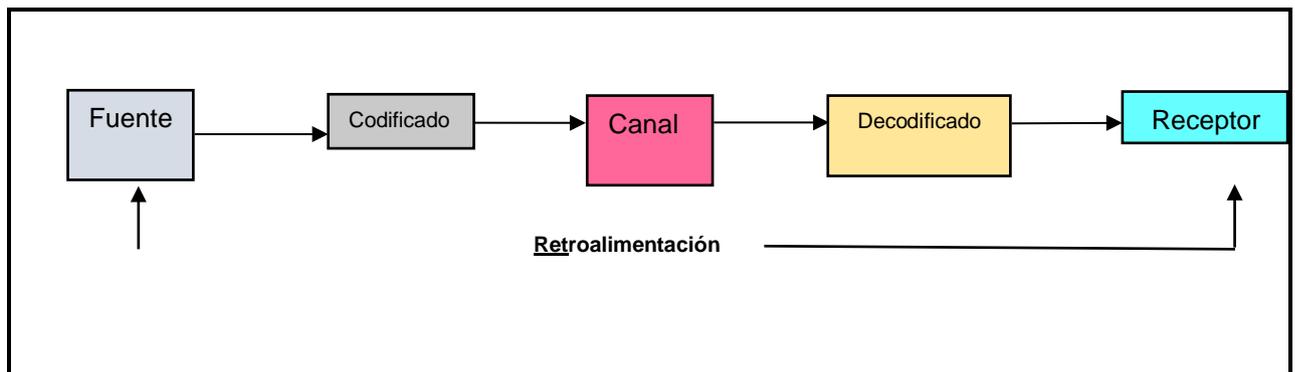
Con relación a lo anterior, para Bris (2000) un clima organizacional adecuado es aquel que:

(...) va a depender del grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. Cómo se produce el traslado de información interna y externa, entre los distintos sectores y dentro de cada sector. Qué rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe entre los miembros de la comunidad. Cómo es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. Si le parecen útiles y/o funcionales las normas internas o

externas que inciden en la comunicación. Cuál es el grado de incidencia de los espacios y horarios del centro en la comunicación. (p.115).

Lo anterior explica que la comunicación entre más clara, precisa y concisa sea, mayor será el grado de entendimiento de las personas involucradas, por ende, será más fácil el entenderse y el evitar conflictos con los demás. Chiavenato (2004) expresa que es importante que todos los jefes reciban de sus colaboradores opiniones para que éste se dé cuenta de cómo marcha su organización.

Por consiguiente, para que la comunicación sea asertiva, existen una serie de elementos a seguir. Robbins (1994), explica este modelo mediante la figura 2 que se presenta continuación:



*Nota: Adaptado de Robbins (1994, p. 341)*

### **Figura 2: Modelo de comunicación**

De acuerdo con la figura 2, el proceso de comunicación es retroalimentativo, es decir; es una espiral que da la vuelta y debería cumplir con cada uno de sus elementos para ser exitoso.

Así entonces, proviene de una fuente o emisor encargado de transmitir el mensaje, es codificado y luego pasa por un canal para luego ser

descodificado hasta llegar a un receptor, el cual recibe ese mensaje; posteriormente vuelve a iniciar al punto de partida que es la fuente.

Lo anterior es reforzado por Robbins (1994) el cual expresa que “El cierre de la retroalimentación se presenta cuando la fuente de la comunicación decodifica el mensaje que ha codificado y el mensaje vuelve a entrar al sistema” (p. 342). Así entonces la comunicación es un proceso cíclico donde existe un proceso de codificación y descodificación del mensaje.

Es importante conocer la opinión de este autor con respecto a la comunicación. Robbins (1994) define que existen cuatro funciones centrales dentro de este proceso comunicativo, entre ellas, está: controlar, motivar, expresar emociones e informar. (p.24). Cuatro funciones muy diferentes pero cada una de ellas cumplen una función determinada.

La comunicación debe cumplir con una función de controlar, pues se debe medir lo que se dice, escribe o se transmite. Una mala comunicación es sinónimo de que una de sus funciones no está marchando nada bien.

Aunado a ello, está la función de motivar. La comunicación motivacional, es un factor clave en el ser humano, no se debe dejar de lado en ningún momento, pues un clima organizacional, donde la comunicación es asertiva y, además, motiva a su personal es un éxito de empresa.

Muy parecido a lo anterior, el expresar emociones teniendo en cuenta el control de la comunicación, es una forma de comunicarse asertivamente, pues como se dijo anteriormente se debe tener claro el mensaje y motivar y expresar con transparencia el mensaje, esto para evitar conflictos.

Precisamente para evitar conflictos por la falta de comunicación asertiva, es que la función primordial de la comunicación es la de informar. No se concibe una comunicación sin el fin principal objetivo que es informar.

Por lo tanto, teniendo en cuenta todas estas funciones, es que se garantiza una comunicación asertiva máxime en el ámbito educativo, pues

todos sus funcionarios deben estar enterados de lo que pasa a su alrededor, pero de una manera asertiva, cuando esto no sucede es que se cae en los malos entendidos y diversificación de la información o chismes y es ahí donde se empieza a generar problemas y conflictos.

Una obra presentada por la Biblioteca Deusto de Desarrollo Personal (citado por Lorenzo y Palacios, 2008, p.81), analiza algunos mensajes que facilitan u obstaculizan la comunicación organizacional. Es así como es el modo y los gestos que se realizan a la hora de transmitirlos, que generan un resultado en la comprensión e interpretación de la información transmitida.

A continuación, la tabla N°2, describe algunos mensajes que facilitan el diálogo.

**Tabla 2: Mensajes que facilitan el diálogo**

Tipo	Ejemplo
<b>Declaraciones de deseo.</b>	“Me gustaría que hicieras esto...”
<b>Declaraciones de sentimiento</b>	“Cuando hiciste eso, me sentí...”
<b>Declaraciones de agrado y desagrado.</b>	“Me gustó que fueras capaz de decirme que lo que yo hacía te molestaba”
<b>Impresiones.</b>	“Parece que eso te ha molestado”
<b>Impresiones de sentimientos.</b>	“Seguro que te has sentido aliviado con...”
<b>Preguntas abiertas.</b>	“¿Qué impresión tienes del nuevo sistema?”
<b>Preguntas directas.</b>	“¿Cuánto duró tu viaje?”

<b>Acuerdo parcial con una crítica o argumento.</b>	“¡No tiene sentido común!”  R. “Es verdad, podría ser más lista de lo que soy.”
<b>Petición de una crítica más específica.</b>	“¡Estás haciendo eso mal!”  R. “¿Cómo te gustaría que lo hiciera?”
<b>Negociación.</b>	“De acuerdo...” “Hagamos un trato...”
<b>Cuantificación de deseos y sentimientos.</b>	“No me importa mucho que llegases tarde”
<b>Confidencia personal.</b>	“Te confieso que...”

*Nota: Lorenzo y Palacios. (2008, p. 81).*

*Tabla n°2 : Gestión y promoción del personal en un centro educativo*

Se observa en la tabla N°2, un ejemplo de diálogo dónde se evidencia una conversación con respeto y comprensión del mensaje. Es preciso aclarar, que no solamente el mensaje que se transmite es el responsable de llegar de manera adecuada hacia su receptor, sino que éste, se hace acompañar de gestos y ademanes que muchas veces desvían el mensaje de la información o lo desvirtúan.

Así mismo, en tabla N°3, se observa un ejemplo de diálogo donde la comunicación se torna un tanto difícil y es un ejemplo de comunicación conflictiva que obstaculiza el diálogo.

**Tabla 3: Mensajes obstructores de la comunicación**

<b>Tipo</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Cortes de la conversación.</b>	“¡No quiero seguir hablando de eso!”

<b>Declaraciones demasiado externas.</b>	
<b>Preguntas de reproche.</b>	“¿Por qué nunca vistas con elegancia?”
<b>Generalizaciones sobre maneras de ser.</b>	“No seas ridículo.”
<b>Declaraciones del tipo.</b>	“Eres malo, has hecho algo mal...”
<b>Declaraciones del tipo “Deberías...”</b>	“Te deberías haber preparado mejor.”
<b>Defensa propia.</b>	“Tengo derecho hablarte así.”
<b>Sarcasmo.</b>	“Eres muy amable. Tan amable que me entran ganas de llorar.”
<b>Orden.</b>	“No tolero que se me conteste así.”
<b>Incongruencias entre el mensaje verbal y el no verbal.</b>	“No, no estoy enfadado.”(dicho en tono hosco y cortante)
<b>Amenaza.</b>	“Si vuelve hacerlo.”
<b>Generalización excesiva.</b>	“Las mujeres no saben administrar el dinero.”

*Nota: Lorenzo y Palacios. (2008, p. 82).*

*Tabla n°3 : Gestión y promoción del personal en un centro educativo*

En la tabla N°3, se evidencia cómo se obstaculiza el diálogo, por ende, existe una comunicación conflictiva que genera muchos problemas. En una organización, esto es letal, ya que impide la sana convivencia y hace del trabajo un tanto difícil.

Es importante que todo gestor educativo, logre lidiar con ello, mantener siempre el diálogo en la comunicación e incentivarlo en todo momento.

Posteriormente, en la tabla N°3, se analiza un cuadro, donde la comunicación es ascendente, descendente y horizontal. Según Lorenzo y palacios (2008).

**Tabla 4: Comunicación ascendente, descendente y horizontal de las organizaciones**

<b>Comunicación descendente</b>	<b>Comunicación ascendente</b>	<b>Comunicación horizontal</b>
<b>Políticas, estrategias y objetivos.</b>	Problemas y excepciones.	Resolución interdepartamental de problemas.
<b>Instrucciones de trabajo.</b>	Informes de desempeño.	Actividades interdepartamental
<b>Procedimientos prácticos.</b>	Quejas y desavenencias	Asesorías de departamentos de apoyo.
<b>Retroalimentación.</b>	Sugerencias.	
<b>Adoctrinamiento.</b>		

*Nota: Lorenzo y Palacios. (2008, p. 83).*

*Tabla n°4 : Gestión y promoción del personal en un centro educativo*

Por consiguiente, la comunicación tiene muchas formas de transmitirse, para Lorenzo y Palacios (2008), existen varias formas de transmitir un mensaje entre ellas están:

- Los informes o comunicados escritos.
- Las reuniones tan frecuentes en los centros educativos.
- La revista colegial (realizada por toda la comunidad estudiantil).
- Los escritos en tabloncillos de anuncios (fiestas escolares, conmemoraciones).

- La ornamentación de espacios comunes (murales, colorido, plantas, trabajos de los niños expuestos en los pasillos). (p.84).

Es así como también, se puede transmitir un mensaje de manera gráfica y escrita, y la recepción del mensaje va a depender también en gran manera, del contexto donde éste se encuentre.

Para que la comunicación sea asertiva y llegue al receptor de la mejor manera, el medio y el lenguaje que se utilice para ello debe ser el adecuado. Según Diéz et al, (2009) "El lenguaje es también un medio de transmisión de los valores, sea por vía verbal (escrita u oral) o a través del lenguaje corporal o comunicación no verbal (gestos, tono de voz). (p.86).

En el contexto educativo, dentro de una institución educativa, esto toma especial relevancia, máxime si se toma en cuenta, que actualmente la forma de comunicarse es vía correo web, o bien; por medio de circulares escritas, dónde si ésta no está bien redactada, el mensaje se puede prestar para confusiones y malos entendidos dentro del personal docente y administrativo, repercutiendo así en toda la comunidad escolar.

Por consiguiente, es importante considerar todos aquellos elementos que logran que la comunicación se efectúe de manera correcta. Según Diéz et al (2009) existen dos elementos fundamentales en la comunicación:

- **Las metáforas:** Uso del lenguaje consistente en utilizar las palabras con sentido distinto del que tienen propiamente, provocando una imagen del concepto deseado.
- **El espacio físico:** La decoración y la disposición del mobiliario en el lugar de trabajo puede constituir también un mecanismo de transmisión de valores imperantes o deseados.

Es así, como no solamente lo que se dice verbalmente es un medio de comunicación, sino que la forma en cómo se habla, el modo y el contexto,

hacen que se entienda el mensaje de manera que, aunque no se haya enviado explícitamente de manera verbal, es entendido por todos.

En el campo educativo, la decoración y ambientación de los espacios del aula y centro educativo en general, toma mucha importancia y es un lenguaje común dentro de este contexto, ya que es una forma de motivar a los estudiantes, es otra forma de hacerlos sentir a gusto en el lugar donde se encuentran y también motivar sus labores diarias.

Por otro lado, aunado al factor de la comunicación y motivación, es importante mencionar, además, que para que una organización educativa logre alcanzar sus metas con éxito, se debe tomar en cuenta otro factor determinante; y es la toma de decisiones. Esta representa un factor clave puesto que diariamente en una organización se toman pequeñas y grandes decisiones y muchas veces de ella dependen grandes éxitos, pero también grandes fracasos a nivel organizacional.

### **3.9 Toma De Decisiones**

La gestión de la educación implica cumplir con una gran gama de tareas, valores y acciones por ejecutar, siempre buscando la excelencia y calidad de la educación. Al respecto Campos (2017, p.45) afirma “la gestión de la educación tiene como fin superar los enfoques antiguos y garantizar una educación de calidad, por medio de la definición objetivos y una administración eficiente de los recursos. De esta manera, el gestor de la educación del siglo XXI, se enfrenta a grandes retos, puesto que debe responder a las necesidades y exigencias actuales, pero sin descuidar la parte humana del ejercicio de su profesión. En este sentido, cabe mencionar que las acciones que se realizan en las instituciones educativas diariamente, son fundamentales para la marcha adecuada de la institución.

Es así, como la toma de decisiones se vuelve un factor muy importante, delicado y trascendental para cualquier empresa. Al respecto,

Chiavenato (2004) explica “la decisión es un proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir” (p.300). Es decir, tomar decisiones conlleva todo un proceso, en el cual es una escogencia entre varias opciones para tomar el camino que se considera más correcto.

Otro concepto sobre la toma de decisiones es el que explica que “La toma de decisiones abarca la definición de problemas, recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción” (Hellriegel, et al., 2010, p.254). De esta manera, se reafirma que el tomar una decisión es un proceso consciente por parte de la persona de quien la realiza, donde conlleva una elección entre varias opciones.

Por consiguiente, es importante conocer algunos elementos a tomar en cuenta a la hora de hablar de toma de decisiones. Bajo este concepto, Chiavenato (2004), menciona que toda decisión involucra seis elementos:

1. Tomador de decisiones: Es la persona que elige una opción entre varias alternativas futuras de acción.
2. Objetivos: Son los objetivos que el tomador de decisión pretende alcanzar con sus acciones.
3. Preferencias: Son los criterios que el tomador de decisión utiliza para su elección.
4. Estrategia: Es el curso de acción que el tomador de decisión escoge para alcanzar sus objetivos.
5. Situación: Son los aspectos del ambiente que involucra al que toma la decisión, algunos de ellos fuera de control, conocimiento o comprensión y que afecta su elección.
6. Resultado: Es la consecuencia o resultante de una cierta estrategia. (p. 300).

De esta manera, se puede evidenciar cómo la toma de decisiones, conlleva todo un proceso, desde el primer momento de pensar cual decisión tomar, hasta el último momento que es dónde se ven los resultados de esa decisión tomada, es todo un hilo conductor. Lo primero conlleva irremediablemente a lo último, sea positivo o negativamente su resultado.

Siguiendo con lo escrito para Chiavenato (2004) “cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento” (p.299). Estas decisiones que se toman de manera individual, repercuten de manera colectiva dentro de la organización o sistema educativo.

A continuación, Chiavenato (2004), menciona siete etapas dentro del proceso de la decisión, las cuales se describen a continuación:

1. Precepción de la situación que involucra algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos.
6. Evaluación y comparación de las alternativas.
7. Implementación de la alternativa seleccionada. (p. 300)

Un campo importante donde la toma adecuada de decisiones se ve reflejada, es a la hora de resolver conflictos, puesto que se debe analizar todo el ambiente, todo un contexto, las partes involucradas del conflicto y por supuesto el tomar la decisión más acertada para lograr una resolución al problema en cuestión.

Por otra parte, para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), existen tres condiciones imperantes al momento de tomar una decisión, entre ellas está la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre. A continuación, se define cada una:

-Certidumbre, es la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas acerca de un problema, conocen soluciones y saben cuáles serán los resultados de cada solución.

-Riesgo se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad del que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la posibilidad de que cada solución lleve a un resultado.

-Incertidumbre es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidad a los resultados de las soluciones alternativas (pp.255-257).

En cada una de estas tres etapas, se ve reflejada la importancia que tiene el tomar la decisión correcta, máxime si la persona responsable de tomar la decisión se encuentra en el estado de incertidumbre, ya que previamente consciente o inconscientemente se analiza o se anticipa a su resultado. Por ende, aunado a ello, aspecto importante a tomar en cuenta en la toma de decisiones, son los factores que pueden incidir o no, a la hora de realizar dicha acción, y es de suma importancia conocer al respecto.

### **3.9.1 Factores de decisión**

Al respecto, Rowe (1992) citado por Varela (2015) mencionan diez factores importantes a la hora de tomar una decisión, a continuación, se señalan:

1. Percepción: Cuando se define el problema mismo y se establece claramente los objetivos.
2. Prioridad: Se debe considerar las prioridades en un orden apropiado antes de tomar una decisión final.

3. Aceptabilidad: Cuando los resultados son aceptados por las personas que tienen que implantar la decisión.
4. Riesgo: Este factor se refiere cuando se tiene un conocimiento del riesgo que se corre y de la estrategia a seguir cuando existe la incertidumbre.
5. Recursos: Se debe realizar un análisis de los recursos que se requieren y se pronostica con exactitud la recuperación de lo que se invirtió.
6. Metas: La decisión debe ajustarse a las metas y objetivos de la organización.
7. Valores: La decisión debe reflejar los valores de quien toma las decisiones y de la organización.
8. Demandas: La presión del tiempo o la falta de información presenta exigencias acordes a los individuos participantes
9. Estilo: La decisión debe contar con la participación de las personas en la organización y debe obtener el apoyo de los dirigentes.
10. Criterio: Debe pasar la prueba de la intuición o experiencia y existir una ratificación hecha por expertos de los resultados esperados. (pp.257-258)

Es importante que todo gestor en educación, tenga conocimiento acerca de ello, puesto que es importante conocer la percepción, prioridad, aceptabilidad, riesgos, recursos, metas, valores, demandas, estilos y criterios a la hora de emitir un juicio o tomar una decisión. Es decir, no es una acción apresurada y sin pensar el emitir una respuesta a un conflicto o el tomar una decisión importante, sino que la toma de decisiones conlleva todo un proceso donde diversos factores y hasta tipos de decisiones son trascendentales para tomar la decisión correcta.

### **3.9.2 Tipos de decisiones**

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2010) y Varela (2015) existen decisiones de rutina, adaptación y las decisiones innovadoras. Todas son muy importantes y deberían ser de conocimiento de los gestores de la educación. A continuación, se detallan:

- a. Decisiones de rutina: Son aquellas elecciones que se hacen, por lo normal, ante problemas y soluciones alternativas relativamente comunes y bien definidas.
- b. Decisiones de adaptación: Se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de problemas y soluciones alternativas que se salen un poco de lo habitual. Por lo normal, las decisiones de adaptación implican modificar y mejorar las prácticas y las decisiones de rutina del pasado.
- c. Decisiones innovadoras: Son elecciones que se basa en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas y creativas. (pp.261- 264)

Es importante que los miembros de una organización y sobre todo el gestor de la institución, conozcan que existen diversas formas de resolver un conflicto, distintas formas de tomar decisiones como también distintos conflictos existentes.

Por tanto, cabe considerar aquí, que lo importante es conocer todo lo anteriormente expuesto por los diversos autores, y a partir de ello, que el gestor de la educación lo tenga presente siempre para que a la hora de resolver conflictos y tomar decisiones sean las más acertadas posibles.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Presentación**

El presente capítulo consiste en una descripción detallada del proceso de investigación. Entre los puntos que se detallan a continuación se encuentran: enfoque de investigación, tipo de investigación, población, sujetos, operacionalización metodológica, instrumentalización, los procedimientos de recopilación de la información, análisis de los datos y por último se mencionarán los alcances y las limitaciones de la presente investigación.

#### **4.2 Enfoque de investigación**

El presente estudio de investigación, corresponde a una investigación cualitativa. Esto porque se utilizarán instrumentos con preguntas abiertas, además que se tabulará la información mediante el análisis de sus variables en prosa. Se considera cualitativa también porque en esta institución educativa, este tema a investigar no presenta estudios previos de esta índole.

Este enfoque de investigación es reforzada por Hernández (2010) que afirma lo siguiente:

...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. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. El enfoque cualitativo es

recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico. (p.98).

Bajo este concepto, en el lugar seleccionado para realizar la indagación, no existe estudio alguno realizado bajo este problema a investigar. También, se pretende examinar a los individuos y analizarlos en su ambiente natural en relación a su contexto. Por ende, se pretende analizar los factores asociados con el clima organizacional (motivación, comunicación y toma de decisiones) de la Escuela 26 de Febrero de 1886, del circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya, mediante entrevistas que arrojen esa información. Para Hernández (2010) citado por Solera (2011), entre las características de la investigación cualitativa están mayor amplitud, profundidad, diversidad, entendimiento y riqueza interpretativa, esto por cuanto es un proceso de recolección de datos que se analizan mediante el enfoque cualitativo. (p.67). En la presente investigación, se pretende profundizar en el análisis de los datos recolectados, respetando su diversidad a la vez que se brinda mayor amplitud en el análisis del mismo.

Es así, como se analiza profundamente conductas y perfiles de las personas o miembros de una determinada comunidad, en este caso, se analizarán profundamente los factores del clima organizacional (motivación, comunicación y toma de decisiones) de los miembros de una comunidad educativa, específicamente de la Escuela 26 de Febrero de 1886 enfocado desde la gestión de la educación del centro educativo.

Así mismo, cabe mencionar que, para la sistematización de la investigación, al ser ésta de tipo cualitativo, esta será presentada en forma de prosa, estableciendo relación y comparación entre los sujetos participantes. Para Hernández (2010), citado por Solera (2011), este tipo de investigación presenta características como el planteamiento de un problema de estudio, revisa además literatura que se haya estudiado previamente el problema propuesto, propone hipótesis que explican el fenómeno de estudio, recolecta

datos generados por el objeto de estudio, analiza los datos y busca la generalización de la información. (p.114).

De acuerdo con lo planteado anteriormente, la presente investigación posee estas características, abordando el estudio desde la perspectiva cualitativa, ya que parte de una hipótesis o problema a investigar, recolecta datos generados por el objeto de estudio, además que revisa literatura previamente estudiada por diversos autores. Por consiguiente, aborda la realización de entrevistas abiertas al director de la Escuela 26 de Febrero de 1886 educativa y padres de familia, como entes partícipes e importantes de toda la comunidad escolar.

#### **4.2 Tipo de investigación**

La investigación que a continuación se presenta, posee un diseño de estudio de caso ya que se trabajará con la totalidad del grupo focal de una sola escuela, donde se realizará el análisis de las variables a estudiar. Además, los resultados que se generen de la aplicación de los instrumentos no se pueden generalizar para otras instituciones, ya que responden a esta población en particular. Para Stake (1994) citado por Muñiz los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, esta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución. (p.89). De esta forma, se considera que la presente investigación se caracteriza por este enfoque, ya que se estará abordando intensivamente los factores asociados al clima organizacional como lo son la motivación, la comunicación y toma de decisiones con todo el recurso humano del centro educativo 26 de Febrero de 1886.

La investigación también presenta características del diseño descriptivo, por cuanto permite “especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro

fenómeno que se someta a análisis” Dankhe (1989) citado por Hernández, et al (2010, p. 117) y Villegas (2016).

Es así, como se pretende describir el grado de motivación con el que cuenta el personal docente y administrativo de esta institución educativa, la comunicación asertiva o no y también la toma de decisiones por parte del gestor de esta organización educativa.

Por consiguiente, entre las características del diseño descriptivo para Barrantes (2007) se encuentran que “la descripción de fenómenos, se sitúa en un primer nivel de conocimientos científicos. Usa la observación estudios correlacionales y de desarrollo”. (p.64.) Para esta investigación, se observarán los hallazgos realizados y se describirán cada uno de ellos.

También es necesario mencionar, que se analizará, si los factores asociados al clima organizacional anteriormente descritos, tienen alguna incidencia o no en el clima organizacional que se percibe en esta institución; así como también su alcance dentro y fuera de la organización educativa, es decir; si estos factores involucran a la comunidad de una u otra forma.

#### **4.4 Población**

La población seleccionada para esta investigación corresponde al universo total de los sujetos que forman parte del personal docente y administrativo, junta y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886, los cuales abarcan docente de educación preescolar, docentes de primaria, docente de educación especial, docente de educación religiosa, docente de educación indígena, docente de computación, docente de educación física, docente de lengua extranjera (inglés), miscelánea, guarda de seguridad, cocinera, director de la institución, junta y patronato escolar. En total corresponde a 22 sujetos de estudio (ver tabla no.5).

**Tabla 5: Distribución del personal docente y administrativo de la Escuela 26 de Febrero de 1886**

Cargo que desempeña	Cantidad
Docente de Educación Preescolar	1
Docentes de Educación Primaria	3
Docente de Educación Especial	1
Docente de Educación Religiosa	1
Docente de Computación	1
Docente de Educación Indígena	1
Docente de Educación Física	1
Docente de Inglés	1
Gestor de la Educación	1
Miscelánea	1
Cocinera	1
Guarda de seguridad	1
Patronato Escolar	4
Junta de Educación	4

*Fuente: Pérez (2019) Elaboración propia a partir del cuadro de personal de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

La población que se tomó en cuenta para realizar esta investigación fue por motivo de conveniencia, ya que esta población presenta características importantes para los fines de dicha indagación. Al respecto; se puede mencionar como punto de partida, que esta institución cuenta con un personal docente-administrativo donde varios de ellos tienen bastantes años de laborar para la institución, el cual se espera que permitan brindar un mayor conocimiento sobre el clima organizacional y los factores que se pretenden estudiar de esta institución educativa. Precisamente, para esta investigación es de sumo interés conocer el grado de comunicación, motivación y la toma

de decisiones que los miembros de la junta escolar y patronato de dicha institución piensan y sienten por parte del gestor de la educación y cómo ellos perciben estos factores a la hora de trabajar conjuntamente con la institución educativa, ya que esto puede generar información muy significativa para el proyecto investigativo en curso y, desde luego de esta manera ofrecer una propuesta más apropiada según sea las características del contexto escolar que se describen.

Por consiguiente, como segundo punto relevante, es que el director del centro educativo tiene más de 17 años de trabajar en la institución, lo que significa que puede proporcionar información muy interesante desde el punto de vista como gestor del centro educativo donde se realizará la investigación.

Así entonces, conocer el grado de comunicación, motivación y la toma de decisiones que proyecta el gestor de esta institución hacia todo su recurso humano, incluyendo los miembros de la junta y patronato escolar de dicha institución, son los factores que interesan conocer en el presente trabajo indagatorio.

#### **4.5 Operacionalización metodológica de las categorías de análisis de la investigación**

A continuación, se operacionalizan los objetivos planteados para este trabajo investigativo. Para cada objetivo específico se elabora una tabla, que contiene la categoría de análisis, así como también definiciones conceptuales y operativas, es decir; cómo es entendido ese concepto por la presente investigadora a raíz de lo expuesto por los diversos investigadores en la definición conceptual. Cabe mencionar, que en este segmento también se contemplan los indicadores y la instrumentalización, base medular para elaborar los instrumentos a aplicar.

**Tabla 6: Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo**

<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Analizar la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya.</p>	
<p><b>Objetivo Específico</b></p> <p>Determinar las Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal de la Escuela 26 de Febrero de 1886</p>	
<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p>Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo.</p>
<p><b>Definición conceptual</b></p>	<p>Según Chandler, citado por Varela (2015), “la estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (p.1).</p> <p>Maximiano citado por Schadeck et al. (2015) mencionan cuatro tipos de incentivos que muy comúnmente brinda las organizaciones, como una forma de reconocimiento a sus colaboradores por la excelente labor realizada, éstos son: programas de reconocimiento (aplausos, palabras de felicitación, estatuillas, medallas etc.), incentivos monetarios (comisiones, bonificaciones), mercaderías (joyas, autos, televisores, reloj) y viajes (p.2173).</p> <p>Garrido (1982), citado por Varela (2015), establece cuatro elementos relevantes que relacionan el concepto de estrategia, entre ellos están: el enfoque,</p>

	<p>las actividades con el entorno, las actividades con los recursos y capacidades disponibles y, por último, menciona la importancia de las decisiones estratégicas dentro de la organización</p> <p>La gestión para Casasús, citado por Varela (2015), la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización (p.7). Para Correa, et al. (sf) expresan que (...) el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad compromiso y liderazgo (p.7).</p> <p>Motivación, Palacios, (2008) señala que “la motivación interna es más eficaz que la coacción. La motivación interna es auto sustentadora y no produce los resentimientos y frustraciones que conlleva la coacción” (p.73).</p> <p>Para Robbins (1994), la motivación la define “...como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal: Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta...” (p.207)</p>
Definición operacional	Las estrategias, se pueden definir, como la materialización y el camino para conseguir los

	<p>objetivos que se han planteado desde un principio. A su vez, está mediado por muchos factores como el medio ambiente, las personas que nos rodean etc. Se puede decir, además, que la estrategia es el camino a seguir para lograr las metas planteadas.</p> <p>La gestión por su parte, es todo lo que conlleva un análisis de los recursos materiales y humanos dentro de una determinada organización, haciendo uso a su vez de estos para lograr grandes cosas y cambios dentro de la misma y más allá de ella.</p> <p>Es importante hacer referencia a la motivación, puesto que ésta es toda aquella fuerza y esfuerzo de voluntad propio, es decir; no tiene relación alguna con otra cosa más que el sentirse bien consigo mismo al observar las metas propias logradas y ver el éxito de la organización en que trabaja. Desde la gestión educativa, es importante motivar al recurso humano en su labor profesional, haciendo uso de diversos recursos que favorezcan el clima organizacional, tanto con incentivos económicos como emocionales, por ejemplo, con palabras de apoyo o incentivos económicos, entre muchos otros.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la dirección</li> <li>• Disponibilidad de la dirección.</li> <li>• Identificación de factores motivacionales que favorecen la integración del centro educativo con la comunidad.</li> <li>• Logro de metas personales.</li> <li>• Motivación del personal.</li> <li>• Identificación con las funciones laborales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con el tipo de horario.</li> <li>• Sentido de pertenencia al centro educativo.</li> <li>• Relaciones inter personales en el centro educativo.</li> <li>• Ambiente apropiado.</li> <li>• Actividades motivacionales para el personal.</li> <li>• Seguridad de apoyo en situaciones problemáticas.</li> <li>• Reconocimiento del esfuerzo en proyectos institucionales.</li> <li>• Tipo de incentivos a nivel institucional.</li> <li>• Otras estrategias de motivación.</li> </ul>
Instrumentalización	Abarcan las preguntas 1 al 17 de la entrevista dirigida a docentes y personal administrativo de la Escuela 26 de Febrero de 1886. Incluye preguntas abiertas y cerradas.

*Nota. Elaboración propia, Pérez (2018), sustentada en Robbins (1994), Palacios, (2008) y Varela (2015).*

**Tabla 7: Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa del centro educativo hacia su recurso humano**

<p>Objetivo General</p> <p>1. Analizar la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya.</p>
<p>Objetivo Específico</p> <p>Identificar el proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886 hacia el recurso humano.</p>

Categoría de Análisis	Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa del centro educativo hacia su recurso humano.
Definición Conceptual	<p>Para Chiavenato (2004) la comunicación viene a ser “un intercambio de información entre personas. Significa volver en común un mensaje o una información” (p. 110).</p> <p>Por su parte, para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), “la comunicación es la comprensión, trasmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tiene un significado” (p.531).</p> <p>Para Bris (2000) un clima organizacional adecuado:</p> <p style="padding-left: 40px;">(...) va a depender del grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. Cómo se produce el traslado de información interna y externa, entre los distintos sectores y dentro de cada sector. Qué rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe entre los miembros de la comunidad. Cómo es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. Si le parecen útiles y/o funcionales las normas internas o externas que inciden en la comunicación. Cuál es el grado de incidencia de los espacios y horarios del centro en la comunicación (p. 115).</p> <p>La gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización.</p> <p>Según Correa, et al. (sf) expresan:</p>

	<p>(...) el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad compromiso y liderazgo. (p.7).</p>
Definición operacional	<p>Dentro de una organización es sumamente importante el factor comunicativo, ya que de ésta depende en gran manera el éxito o no de dicha organización.</p> <p>Para una organización educativa, este aspecto toma mucha relevancia, puesto que en ella se encuentran varios tipos de población: estudiantes, padres de familia, personal docente y administrativo y por supuesto el gestor de la educación. Una comunicación asertiva, clara, precisa y sobre todo constante, va ayudar en gran manera a evitar malos entendidos y problemas, pero también, a generar un clima más favorable para el personal dentro de esa organización. Para que una comunicación asertiva exista y se genere de la mejor manera, también hay que tomar en cuenta varios factores que inciden en ella, por ejemplo, el temperamento de las personas, el clima organizacional que se vive en esa empresa, el grado de aceptación que se tiene por parte y de cada uno de los miembros de la organización entre otros aspectos, que vienen a incidir en el proceso comunicativo.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de la información.</li> <li>• Comunicación abierta y flexible.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de exponer sus opiniones.</li> <li>• Rapidez o agilidad del traslado de la información.</li> <li>• Respeto entre los miembros de una organización</li> <li>• Alto grado de aceptación de las propuestas institucionales.</li> <li>• Comprensión, transmisión e intercambio del mensaje.</li> <li>• Incidencia del tipo de horario del personal docente y administrativo en la comunicación.</li> <li>• Comprensión e interpretación de los procesos de la gestión.</li> <li>• Grado de comunicación directa con las personas involucradas de algún conflicto.</li> <li>• Resolución inmediata conflictos.</li> <li>• Otros procesos de comunicación.</li> <li>• La comunicación como factor de éxito en la organización.</li> <li>• Implementación de un proceso de comunicación más eficiente.</li> </ul>
Instrumentalización	Abarcan las preguntas 18 al 31 de la entrevista dirigida a docentes y personal administrativo de la Escuela 26 de Febrero de 1886.

*Nota. Elaboración propia, Pérez (2018), sustentada en Bris (2000) Chiavenato (2004) y Hellriegel et al. (2009)*

**Tabla 8: Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la**

### gestión educativa en el centro educativo

Objetivo General	Analizar la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya.
Objetivo Específico	Determinar los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo 26 de Febrero de 1886.
Categoría de Análisis	Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión en el centro educativo.
Definición conceptual	<p>Para Chiavenato (2004) “la decisión es un proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir” (p.300)</p> <p>“La toma de decisiones abarca la definición de problemas, recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009), citado por Varela (2015).</p> <p>Chiavenato (2004) expresa “que cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento” (p.299).</p>
Definición operacional	La toma de decisiones dentro de la organización educativa, es sumamente importante, puesto que todos los días se toman decisiones y de ésta dependen muchas situaciones, muchas respuestas a problemas que surgen, pero también muchas soluciones. Es importante,

	<p>que el gestor de la educación, comprenda la importancia de tomar las decisiones en su mayoría asertivas para su organización, esto porque ello debería ser un proceso consciente de que las decisiones que se tomen a nivel individual, repercuten a nivel colectivo también.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la toma de decisiones.</li> <li>• Análisis y elección de alternativas disponibles.</li> <li>• Definición clara de problemas.</li> <li>• Recolección de información de manera adecuada.</li> <li>• Búsqueda de alternativas apropiadas.</li> <li>• Búsqueda y logro de objetivos.</li> <li>• Riesgos claros y búsqueda de otras estrategias.</li> <li>• Análisis de recursos y la inversión.</li> <li>• Decisiones adaptadas a los objetivos y metas de la organización.</li> <li>• Valores y decisiones.</li> <li>• Presión del tiempo ante la toma de decisiones.</li> <li>• Apoyo de la gestión ante una decisión.</li> <li>• Soluciones incompletas.</li> <li>• Soluciones innovadoras.</li> <li>• Otros mecanismos en la toma de decisiones.</li> <li>• Situaciones que requieren la participación de los miembros de una organización.</li> </ul>
Instrumentalización	<p>Abarcan las preguntas 32 a 47 de la entrevista dirigida a docentes y personal administrativo de la Escuela 26 de Febrero de 1886. Al gestor del centro educativo se le aplicará la entrevista abierta.</p>

*Nota. Elaboración propia, Pérez (2018), sustentada en Chiavenato (2004) y Varela (2015).*

#### **4.6 Instrumentalización**

En contraste con lo anterior; es muy importante recordar que, dentro de un proceso de indagación, la instrumentalización que se utilice para recopilar la información es clave para conocer lo que se desea investigar. Para efectos de esta investigación se recolectará la información mediante la técnica de la entrevista. Para Hernández, Fernández y Baptista (citado por Barrantes, 2007) y Varela (2015) consideran que “(...) un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p.141). Sin duda alguna, el instrumento que se utilice debe ser escogido bajo parámetros científicos y de calidad, para que cumplan la función que tanto se desea dentro del proceso investigativo.

#### **4.7 Procedimiento de recopilación de la información y análisis**

Para recolectar la información se utilizará como instrumento la entrevista. En el caso del director del centro educativo se utilizará una entrevista abierta, ya que permite recolectar la información de una manera más global, permitiendo al entrevistado, expresar sus opiniones respecto a un determinado tema.

Cabe mencionar además que, para que los instrumentos sean aplicados a la población en estudio, se necesita una previa convalidación de los mismos. Esta a su vez es de suma importancia, porque permite saber, si el instrumento ha sido redactado de forma clara, concisa y precisa, aparte que también permite mejorar el instrumento previo a la hora de ser aplicarlo en la realidad. Para llevar a cabo la validación de este instrumento, se les aplicó a tres personas con las mismas características, es decir a un docente, un director y un miembro de junta escolar de una institución (escuela) pública. El propósito de este proceso de validación es la verificación de que cada pregunta sea clara, concisa y de fácil comprensión, así como el dar recomendaciones que se consideren pertinentes en la confección del mismo. La verificación permitirá

comprobar el grado de aplicabilidad y confiabilidad de las categorías de análisis por estudiar en la presente investigación.

Una vez aplicados los instrumentos, se procederá al respectivo análisis de los mismos, lo que permitirá conocer la información relevante sobre los factores asociados al clima organizacional del centro educativo 26 de Febrero de 1886, factores como la motivación, la comunicación y la toma de decisiones por parte del gestor de la educación de este centro de enseñanza. Luego de ello, se confrontará con toda la fundamentación teórica anteriormente expuesta, para luego implementar una propuesta que pretenda mejorar sea cual sea el resultado, estos factores asociados al clima organizacional de este centro educativo.

#### **4.8 Alcances y limitaciones**

Entre los alcances que esta investigación conlleva, está reconocer la importancia de analizar los factores de un clima a nivel de organización de un centro educativo, donde esos factores son muy importantes a la hora de incidir directamente en la motivación de su personal o no. También es de suma importancia conocer a través de esta investigación, el grado de poder o convencimiento que posee la toma de decisiones del gestor de la educación, pues de este depende muchas de las consecuencias ya sean positivas o negativas que tendrá el centro educativo.

Por otro lado, conocer si existe una buena comunicación dentro y fuera del centro educativo, y conocer además cómo incide esa comunicación en la labor educativa, es de mucha relevancia para la comunidad educativa en general.

Es así, como esta investigación pretende arrojar esos datos e información, que permitan al gestor de la educación, replantearse y hacerse un auto análisis de lo que está pasando dentro de su administración, y cómo

se pueden mejorar o no, ciertos aspectos para lograr una mejor educación y clima organizacional dentro de su gestión.

Con relación a las posibles limitaciones que se pueden presentar en el presente estudio, se pueden mencionar las siguientes:

- Los resultados obtenidos no se pueden generalizar, ya que la investigación se realizará en un solo centro educativo, es un estudio de caso; de una escuela de dirección dos. Por lo que los resultados no aplican para un nivel general o más globalizado.
- Otra limitante es la huelga de educadores que obligo a finalizar el curso lectivo antes de lo previsto.

## CAPÍTULO V

### SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

#### 5.1 Presentación

En este capítulo se presenta la sistematización y análisis de los datos recolectados a través de los instrumentos dirigidos al grupo focal. Al respecto Hernández (2010) expresa lo siguiente:

Una vez que se ha realizado la recopilación y registro de datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis, o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención (p.129).

Es así, como en este capítulo se analiza la información recolectada por medio de las entrevistas realizadas a los docentes y personal administrativo, junta de educación, patronato escolar y a la gestión del centro educativo escuela 26 de Febrero de 1886, en total son 22 participantes. Se analizará cada una de las respuestas para confrontarlas entre sí y realizar su respectiva triangulación para luego proponer alternativas de acción dirigida a la gestión del centro educativo.

Por consiguiente, cabe recordar, que este tipo de investigación presenta características como el planteamiento de un problema de estudio, revisa además literatura que ha estudiado previamente el problema propuesto, propone hipótesis que explican el fenómeno de estudio, recolecta datos generados por el objeto de estudio, analiza los datos y busca la generalización de la información.

Las categorías de análisis que dieron origen a las interrogantes de los instrumentos fueron:

- 1- Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo.
- 2- Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa del centro educativo hacia su recurso humano.
- 3- Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión en el centro educativo.

Por consiguiente, los datos se facilitan mediante las figuras que incluyen las respuestas de los instrumentos al personal docente, junta de educación, patronato escolar y a la gestión del centro educativo.

Así también, el análisis se realiza desde un enfoque cualitativo; información que fue recopilada mediante entrevistas aplicadas al personal docente, personal administrativo, junta de educación y patronato escolar.

Finalmente, cabe recordar que este es un estudio basado en el análisis de los factores asociados al clima organizacional en la escuela 26 de Febrero de 1886, circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya, fundamentado en las categorías de análisis de los objetivos específicos que se plantearon.

Por consiguiente, es importante mencionar aquí, que la primera categoría de análisis a investigar en el instrumento aplicado consistió en determinar las estrategias implementadas desde la gestión administrativa para motivar al personal de la Escuela 26 de febrero de 1886. Al respecto el instrumento utilizado fue la entrevista. Respecto a ello, según Corbetta (2007) la entrevista es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos, según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador, pero tendrá un esquema flexible, no estándar. (p.216). En las entrevistas aplicadas para este trabajo investigativo, se realizó de manera flexible, donde cada uno de los entrevistados brindaron sus opiniones según su perspectiva personal.

Cabe recordar en este apartado que para la presente investigación es fundamental determinar cuáles son las estrategias que se implementan desde la gestión de la educación para motivar al personal de la Escuela 26 de Febrero de 1886 ya que esta es la primera categoría de análisis a indagar.

Según Chiavenato (2010) define a la motivación como:

El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. (p.45).

Según lo anterior, la motivación de un individuo depende mucho de las situaciones que pasan alrededor de él, dentro de su contexto inmediato, por lo que la interacción con este y con todo lo que le rodea influye directamente en cuánto se sienta motivado.

Bajo este sentido, se determinó según el instrumento aplicado las siguientes interrogantes para esta categoría a analizar:

## **5.2 Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo**

Director	Docente-Administrativo	Junta-Patronato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre a todo el Recurso Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de la mitad respondieron nunca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poco más de la mitad respondieron a veces</li> </ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 3: Existe por parte de la dirección acciones que motiven su labor profesional.**

Como se logra observar en la figura anterior, el director menciona y considera que en su gestión siempre se realizan acciones que motivan a todo el recurso humano que labora en la institución. Sin embargo, en contraste con las respuestas obtenidas del personal docente y administrativo; estas acciones no son consideradas de la misma manera; ya que respondieron que nunca se realizan acciones en pro de la motivación laboral por parte del gestor de la educación. Por su parte la junta de educación y el patronato escolar respondieron en más de la mitad de los entrevistados, que solamente a veces se motiva su labor por parte del director escolar. Por lo que también, este criterio no es homólogo con el del director de la institución.

Así de entonces, partir de la figura No.3 se evidencia que no hay concordancia en los criterios del director y el personal docente administrativo, así como tampoco con los criterios emanados por la junta de educación y patronato escolar.

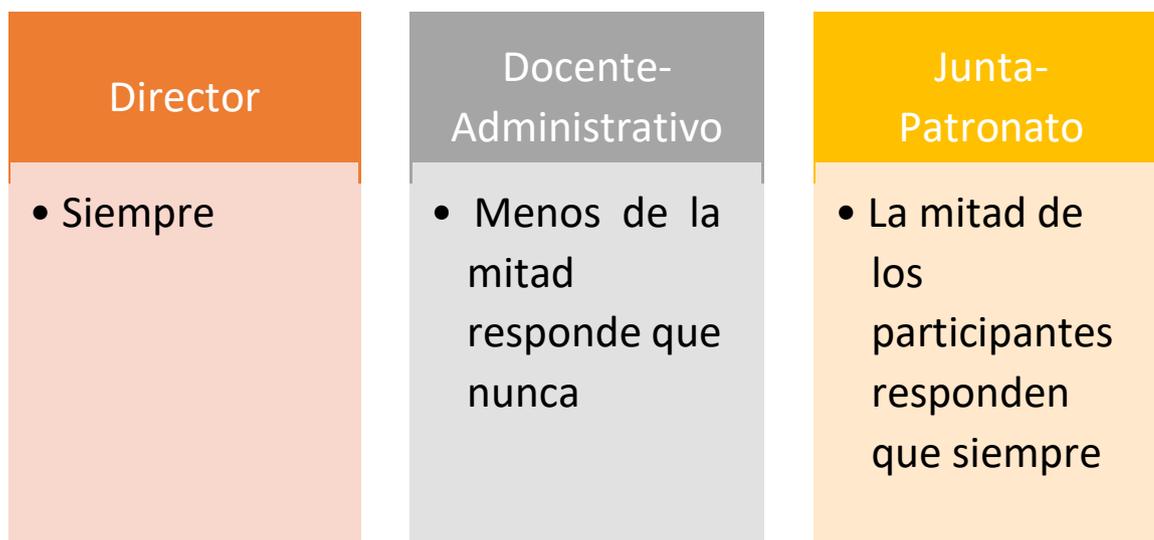
A partir de la información anterior, se debe recordar que la motivación en el personal de una organización es sumamente importante ya que, desde esta, se puede lograr mayor desempeño profesional y laboral. Al respecto, Bris (2000) menciona que la motivación:

(...) tiene que ver con el grado en que se encuentra motivado en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del profesorado. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del

prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro. (p.115).

Analizando lo anteriormente expuesto, se podría decir que, aunque la administración considera que siempre se motiva al recurso humano de esta empresa escolar, tanto el personal docente y administrativo como la junta de educación y patronato escolar, no coinciden con este criterio; ya que ambas poblaciones no sienten esa motivación que incentive la labor profesional que realizan diariamente.

Por consiguiente, se les preguntó a los participantes su motivación con respecto al lugar donde laboran, a dicha pregunta contestaron lo siguiente:



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 4: Siente motivación en su trabajo con respecto a la comunidad en la que labora**

Con respecto a la pregunta anterior, el director menciona que siempre se siente motivado al momento de trabajar, dentro la comunidad donde labora.

El personal docente administrativo considera que nunca han sentido motivación al trabajar en la comunidad donde laboran.

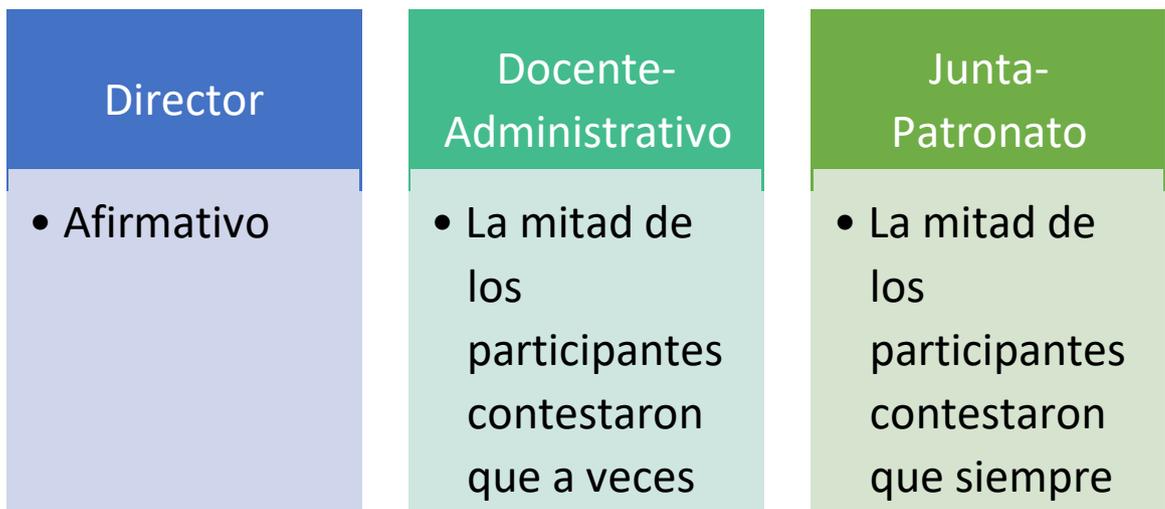
En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar exactamente la mitad de los entrevistados, consideran que siempre se sienten motivados al trabajar en su comunidad.

Es importante señalar que según Herrera (2009), "(...) cuando una persona está motivada, se orienta o se "mueve" a realizar ciertas acciones o a emitir ciertas características particulares. (p.17). Por lo anterior, se debe tomar en cuenta, que si se está motivado en cuanto al lugar donde se labora, el trabajo se torna más ameno y agradable, ya que éste nos impulsa a llegar todos los días a nuestro lugar de trabajo con más ímpetu y dedicación.

Por consiguiente, partir de la figura cuatro, se evidencia que no hay concordancia en los criterios del director y el personal docente y administrativo. Por su parte, la mitad de los encuestados de la junta de educación y patronato coinciden con el criterio del director, puesto que consideran que siempre se sienten motivados al trabajar en su comunidad, sin embargo, este criterio solamente es compartido por la mitad de los entrevistados.

Podría decirse entonces que, aunque la administración considera que siempre se siente motivado al trabajar en su comunidad, el personal docente y administrativo, no coinciden con este criterio, ya que menos de la mitad respondió que nunca sienten esa motivación, por su parte la junta y patronato escolar sí coinciden con el gestor de la educación al indicar que siempre sienten esa motivación de la que habla el administrador, sin embargo hay otra mitad de los entrevistados que no consideran que esa motivación esté siempre presente.

Con respecto a la interrogante para conocer si el personal de la institución educativa se siente motivado personalmente contestaron lo siguiente:



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 5: Se siente usted personalmente motivado dentro de esta institución educativa**

Para Anderson citado por Palacios, (2008) “la motivación interna es más eficaz que la coacción. La motivación interna es auto sustentadora y no produce los resentimientos y frustraciones que conlleva la coacción” (p.73). Por lo tanto, esta motivación interna es el motor que impulsa a un profesional a sentirse satisfecho con el trabajo realizado. Si se siente motivado con el trabajo que se hace, la persona se sentirá más satisfecha consigo misma. Es por ello, que es importante conocer si el recurso humano de esta institución educativa se siente personalmente motivado dentro de la misma.

Al respecto, el director menciona que efectivamente se siente muy motivado dentro de la institución educativa donde labora.

La mitad del personal docente administrativo considera que a veces se sienten motivados al trabajar en esta institución educativa.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar exactamente solo la mitad consideran que siempre se sienten motivados al trabajar en esta institución.

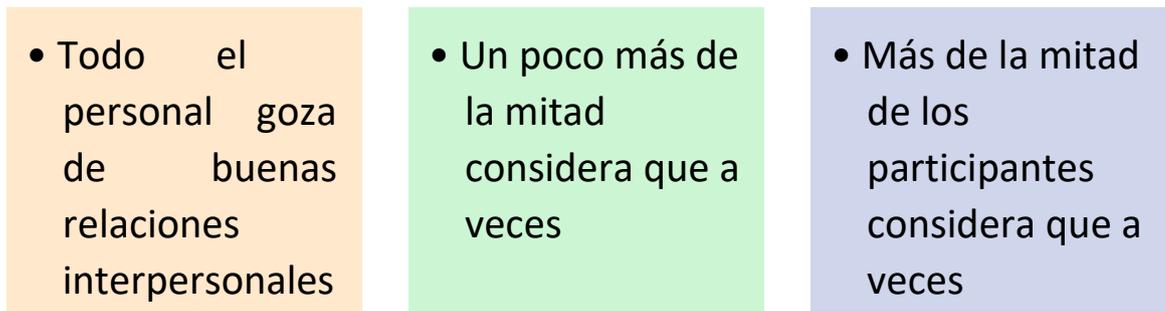
A partir de la figura cinco, se evidencia que no hay concordancia en los criterios del director y el personal docente y administrativo, ya que en este último solamente la mitad de los entrevistados se sienten motivados al trabajar en esta escuela, en contraste con el administrador que afirma encontrarse siempre motivado.

En cuanto a la junta de educación y patronato escolar, también difieren con el criterio del director, puesto que solamente la mitad de los encuestados consideran que siempre se sienten motivados al trabajar en este centro educativo.

Con base al análisis anterior, podría decirse que, aunque la administración considera que sí se siente motivado al trabajar en esta institución educativa, tanto el personal docente y administrativo como la junta de educación y patronato escolar, no coinciden con el mismo criterio del director, ya que solo la mitad del personal docente y administrativo respondió que a veces y la junta y patronato escolar solo la mitad respondieron que siempre. Es así, como se evidencia una motivación constante por parte del recurso humano que labora para esta institución educativa.

Por consiguiente, también se interrogó sobre la existencia de relaciones interpersonales óptimas en el centro educativo; a lo que contestaron lo siguiente:

DirectorDocente-  
AdministrativoJunta- Patronato



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

### **Figura 6: Existen relaciones interpersonales óptimas en su centro educativo**

La figura seis muestra que el director menciona que efectivamente todo el personal goza de buenas relaciones interpersonales.

Prácticamente la mitad del personal docente administrativo considera que el personal goza de buenas relaciones interpersonales.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar más de la mitad considera que a veces existen buenas relaciones interpersonales en el centro educativo.

A partir de la figura seis, se evidencia que no hay concordancia en los criterios del director y el personal docente y administrativo, ya que éste último solamente un poco más de la mitad considera que existen buenas relaciones interpersonales en esta escuela, en comparación con el administrador educativo que sí considera que existen óptimas relaciones interpersonales en su centro de estudio.

En cuanto a la junta de educación y patronato escolar, consideran en su mayoría que a veces existen buenas relaciones interpersonales en el centro educativo.

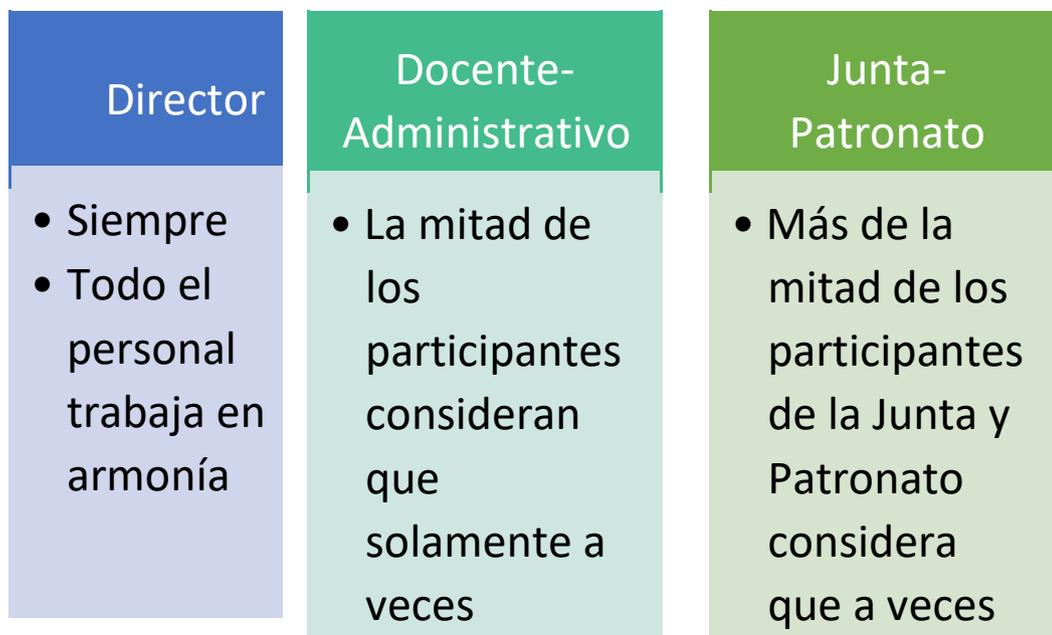
A partir de lo anterior, se analiza que el recurso humano de esta institución educativa, no considera que se vivencia siempre relaciones interpersonales óptimas entre ellos, sin embargo, el director piensa que sí se vivencia una buena relación interpersonal entre todo su equipo de trabajo; aquí se observa una diferencia de criterios entre el recurso humano perteneciente a esta institución educativa.

Por consiguiente, cabe mencionar que cada organización está compuesta por un grupo de personas distintas que buscan un logro u objetivo en común, es decir; cada organización está conformada por una serie de características propias de cada uno de sus miembros, que a la vez forman parte de un todo. En este sentido, Chiavenato (2004) expresa que:

(...) en una empresa el comportamiento de los grupos sociales está condicionado por dos tipos de organización: la formal y la informal. La organización formal está compuesta por “la estructura de órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, etc., de la organización. Se denomina organización informal al conjunto de interacciones y relaciones establecidas entre las personas. (p.112).

Es así como se puede mencionar que las relaciones interpersonales que existen entre los miembros de una determinada empresa u organización son determinantes en el éxito de la misma; aspecto que según el análisis de los datos arrojados en las entrevistas realizadas, no existe en esta institución educativa; ya que aunque la administración considera que todo su personal goza de relaciones interpersonales óptimas entre sí, el personal docente y administrativo no lo considera igual, ya que más de la mitad solamente afirma que a veces, al igual que la junta de educación y patronato escolar que en su mayoría coincide que solamente a veces existen buenas relaciones interpersonales en este centro educativo.

Siguiendo la idea anterior, se les preguntó a los entrevistados si se vivenciaba un ambiente apropiado de trabajo; sus respuestas fueron las siguientes:



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

### **Figura 7: Se vivencia un ambiente apropiado de trabajo en su centro educativo**

El administrador educativo debe propiciar un buen ambiente laboral y para esto es indispensable el desarrollo de actividades o estrategias que promuevan la motivación de su personal. Al respecto, Martínez (2012), explica que la gestión educativa se refiere a:

(...) una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades,

la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (p.17).

De acuerdo con lo anteriormente citado, se entiende la gestión como una consecuencia del tipo de organización educativa y de su propio clima organizacional que lo caracteriza. Entendiéndose así, la importancia de vivenciar un ambiente adecuado de trabajo como factor determinante de una buena gestión y clima organizacional.

Bajo este concepto, se le preguntó al recurso humano de esta institución educativa qué pensaban al respecto; para el director efectivamente siempre se trabaja en armonía, por lo que existe un ambiente apropiado de trabajo.

La mitad del personal docente administrativo considera que el personal a veces trabaja en un ambiente armonioso; es decir, no todo el tiempo se vivencia un ambiente pacífico y armónico.

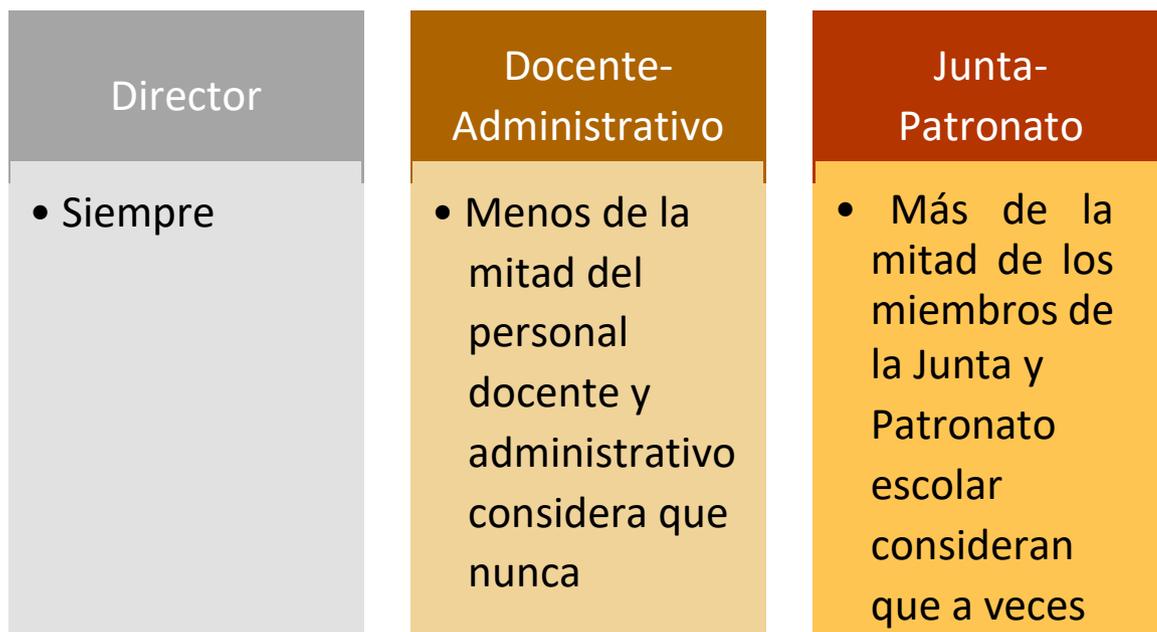
En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, la mayoría considera que a veces se trabaja en un ambiente armonioso en el centro educativo, sin embargo, no todos lo consideran como una vivencia que su constante sea la de siempre.

La figura siete, evidencia que no existe concordancia entre los criterios del director y el personal docente y administrativo, ya que éste último solamente la mitad considera que existe un ambiente apropiado de trabajo en esta escuela, en comparación con el administrador educativo que sí considera que existe un excelente ambiente de trabajo de todos los días.

En cuanto a la junta de educación y patronato escolar, consideran en su mayoría que a veces existe un buen ambiente de trabajo en comparación con la opinión del gestor que considera que siempre. Por lo que se puede

concluir, que la opinión del administrador difiere con la del personal docente y administrativo y también con la del patronato y junta escolar.

Por otro lado, se interrogó sobre el apoyo y seguridad que brinda el director en situaciones problemáticas, las respuestas fueron las siguientes:



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

### **Figura 8:El Director brinda seguridad y apoyo en situaciones problemáticas**

Es importante conocer la seguridad y confianza que existe entre los miembros de una determinada organización y cómo estos factores inciden como parte de la motivación dentro del clima organizacional de la empresa. Para Bonet, Zamoro y Lorenzo, citado por Palacios (2008), consideran que existen ciertas teorías como lo es la teoría de Maslow, que destaca el proceso de evolución de una motivación y su influencia en el desempeño laboral.

(p.117). Esto significa que sentirse apoyado por sus compañeros de trabajo y gestor ante situaciones difíciles, da seguridad a la persona en conflicto, dentro de su entorno laboral. Cuando una persona se siente apoyada por sus compañeros de trabajo, no solo incide positivamente en esta, sino en todo el talento humano y clima organizacional de la empresa en general.

Es así, que referente a ello, el director menciona que efectivamente siempre brinda seguridad y apoyo al personal docente y administrativo de su escuela, así como también a la junta y patronato escolar en las situaciones problemáticas.

Sin embargo, este criterio difiere con el del personal docente administrativo, ya que menos de la mitad consideran que nunca se les brinda seguridad y apoyo por parte del director de la institución.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar más de la mitad considera que a veces se les brinda seguridad y apoyo por parte del gestor educativo.

Es así, como la figura ocho, evidencia que no existe igualdad de criterios entre el director y el personal docente y administrativo, ya que un poco menos de la mitad considera que nunca se les da seguridad y apoyo, en comparación con la opinión del administrador educativo que sí considera que siempre lo hace.

En cuanto a la junta de educación y patronato escolar, consideran en su mayoría que a veces se les brinda seguridad y apoyo en situaciones difíciles por parte del director, en contra posición de la opinión del gestor que opina que siempre. Por lo que se puede concluir, que la opinión del administrador difiere con la del personal docente y administrativo y también con la del patronato y junta escolar, en cuanto a brindar seguridad y apoyo en situaciones difíciles, ya que el recurso humano de esta institución no siente ese apoyo y esa seguridad que debería predominar en situaciones difíciles que en algunas ocasiones se presentan en una organización.

Por otro lado, se consultó si el director de la institución, reconoce el esfuerzo en proyectos institucionales a su personal docente y administrativo, las respuestas fueron las siguientes:

Director	Docente-Administrativo	Junta- Patronato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre a todo el personal docente y administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mitad del personal docente y administrativo considera que a veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mitad de los miembros de la Junta y Patronato consideran que a veces</li> </ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

### **Figura 9:El Director reconoce el esfuerzo en proyectos institucionales a su personal docente y administrativo**

De acuerdo con la teoría estudiada, la motivación del recurso humano es un factor determinante en el éxito de cualquier empresa, ya que un personal de una organización sumamente motivado puede lograr mayores éxitos. Al respecto, Bris (2000), menciona que la motivación:

(...) tiene que ver con el grado en que se encuentra motivado en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del

profesorado. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro. (p.115).

A partir de esta concepción, el director juega un papel importante en la motivación de su personal, al reconocer el esfuerzo logros, proyectos institucionales y metas alcanzadas por su recurso humano. En la escuela 26 de Febrero de 1886 el director menciona que efectivamente siempre reconoce el esfuerzo en proyectos institucionales a su personal docente y administrativo.

La mitad del personal docente y administrativo considera que a veces se les reconoce el esfuerzo en proyectos institucionales al igual que la junta de educación y el patronato escolar puesto que la mitad de estos consideran que solamente a veces se les reconoce el esfuerzo en proyectos de la institución por parte del director.

Es así como en la figura nueve, se deja en evidencia que no existe concordancia en los criterios del director y el personal docente y administrativo y junta escolar.

Por una parte, el personal docente y administrativo sí coincide con la junta escolar y patronato, ya que la mitad de los entrevistados tanto del personal docente-administrativo como junta-patronato consideran que a veces se les reconoce dicho esfuerzo. Es decir, a veces sí y a veces no. Sin embargo, en contra posición con el criterio del director, esta opinión no coincide del todo; puesto que el indicó que siempre lo hacía.

Paralelo a ello, se consultó al recurso humano de esta institución, si habían recibido algún incentivo a nivel institucional por la labor que realizan; a lo que respondieron lo siguiente:

Director	Docente-Administrativo	Junta-Patronato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre. Los incentiva en actos cívicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos docentes reconocen que sí se les ha felicitado en actos cívicos y también por parte de otros compañeros. Otros afirman que nunca han recibido alguna felicitación o incentivo por la labor realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la junta y patronato escolar expresaron que nunca se les ha reconocido su labor, otros simplemente expresaron un no ante la pregunta realizada.</li> </ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

### **Figura 10: Ha recibido algún incentivo a nivel institucional por su labor**

La motivación se evidencia en el comportamiento o actividades que las personas realizan en determinado momento. Para Naranjo (2009), la motivación es considerada como:

(...) un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. (p.153).

Bajo este aspecto de enorme relevancia, se le preguntó al director si realizaba incentivos dirigido a su personal, como reconocimiento a la labor

profesional que ellos realizan, lo cual respondió que efectivamente siempre incentiva a su personal por la labor realizada.

Por su parte, algunos miembros del personal docente y administrativo consideran que efectivamente han recibido felicitaciones en actos cívicos por parte del director, por la labor realizada, otros en cambio, indicaron que nunca.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar expresaron que no y nunca se les han felicitado por la labor ejercida.

Es así como la figura diez, evidencia que no existe concordancia en los criterios del director y el personal docente y administrativo y junta y patronato escolar, ya que el gestor afirmó que siempre incentivaba la labor de su personal, pero la opinión de algunos miembros del personal docente y administrativo y de la junta y patronato escolar refleja que no es así; solo algunos miembros del personal docente y administrativo, afirmaron que en algunas ocasiones han recibido este tipo de incentivos por parte del director de la institución.

Según el análisis de la información en cuánto a esta categoría se puede deducir, que la gestión directiva de esta institución no implementa estrategias que logren motivar al recurso humano, ya que lo que predominó fue que contestaran muchos “a veces” “nunca” y comentarios “en negativa” en el instrumento aplicado. Es decir; el personal de esta institución, no siente ni percibe que desde la gestión directiva existan estrategias, acciones, incentivos y reconocimientos que motiven el esfuerzo y la labor profesional que realizan diariamente.

Dicho de otra forma, el recurso humano no siente que el gestor de la educación motive su labor profesional, que, aunque en ocasiones realiza alguna mención como agradecimiento a la labor realizada, esto no es suficiente para el personal docente y administrativo que labora en esta escuela, ya que no es una acción constante y percibida por todos. Así también, esa falta de motivación que sienten por parte de la gestión hacia ellos, también

es percibida en el plano de la motivación tanto personal como en la motivación que sienten al laborar en la comunidad donde está inmerso el centro educativo. Es decir; el recurso humano no se siente completamente motivado al realizar sus labores en la comunidad donde lo hace y peor aún, consideran no estar completamente motivados personalmente al realizar su trabajo.

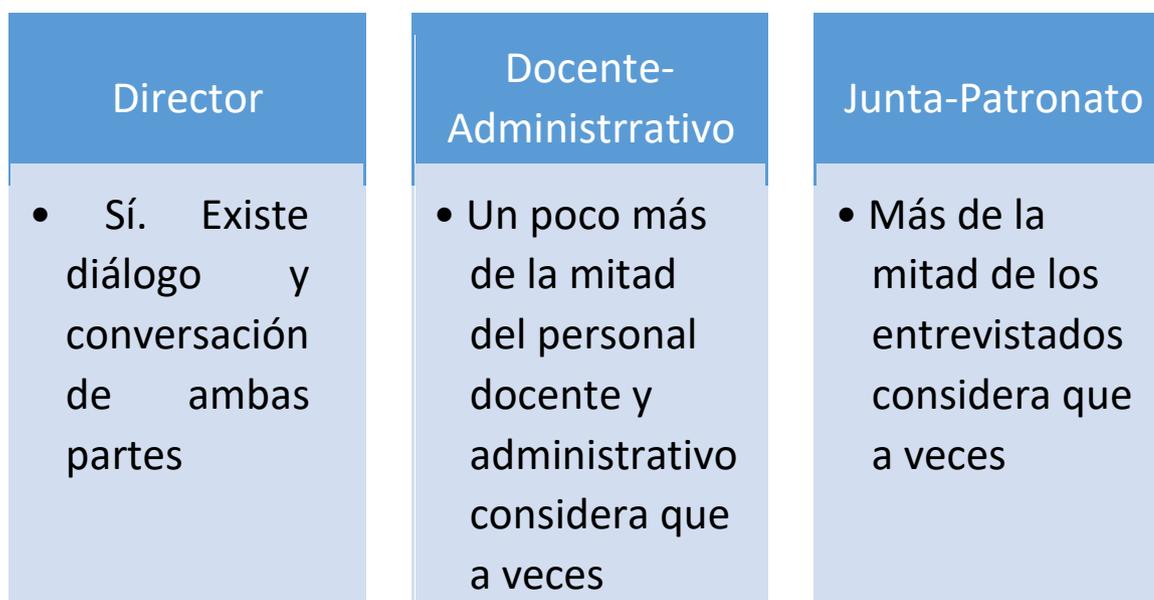
Así mismo, el personal docente y administrativo contestaron no sentirse apoyados por parte del gestor en momentos difíciles que se presentan en ocasiones, por su parte la junta y patronato escolar solamente contestaron que a veces se han sentido apoyados por el director en momentos difíciles. Paralelo a ello, los entrevistados no consideran que se vivencie un ambiente armónico y apropiado dentro del centro educativo, así como también consideran que no siempre existen relaciones interpersonales óptimas. Sin embargo, la gestión de este centro educativo ignora y /o desconoce la perspectiva de su recurso humano y piensa que tanto el ambiente como las relaciones interpersonales que se vivencian en la escuela son las óptimas.

Por otro lado, siguiendo con este análisis, otro de los factores que se tomaron en cuenta para ser analizados dentro del clima organizacional de esta institución educativa, fue el de identificar los procesos comunicativos que esta gestión de la educación desarrolla dirigida hacia su recurso humano. Según Chiavenato (2004) la comunicación viene a ser "(...) un intercambio de información entre personas. Significa volver en común un mensaje o una información" (p. 110). La comunicación es clave para entender un mensaje en común y lograr un intercambio de pensamientos que terminan en un accionar en concreto.

Dentro de una organización, parte del éxito se debe a la comunicación asertiva que se logre desarrollar, mediante diversos canales o maneras de llevar el mensaje que se desee transmitir. Según Hellriegel, et al. (2009) "la comunicación es la comprensión, trasmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tiene un significado". (p.531).

Es por esta razón, que para esta investigación es fundamental identificar el proceso que el gestor desarrolla en el centro educativo para lograr la adecuada comunicación en su recurso humano, puesto que en un centro educativo la forma de comunicarse es uno de los caminos que conduce al logro de objetivos, o bien, lo que hace que nunca se alcancen esos logros. Es así, como la siguiente categoría a analizar es respecto a la comunicación:

### 5.3 Identificar el proceso de comunicación desarrollado por la gestión administrativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886 hacia el recurso humano



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

#### **Figura 11: La comunicación entre el director y su personal es asertiva**

El director menciona que siempre hay comunicación entre él y su personal, que es asertiva, y afirma que siempre existe diálogo y conversación entre él y todo su recurso humano que le colabora.

Sin embargo, un poco más de la mitad del personal docente y administrativo considera que solamente a veces esa comunicación que se da entre ellos y el director es asertiva.

Por su parte la junta de educación y el patronato escolar también consideran en su mayoría que solamente a veces esa comunicación se da de manera asertiva.

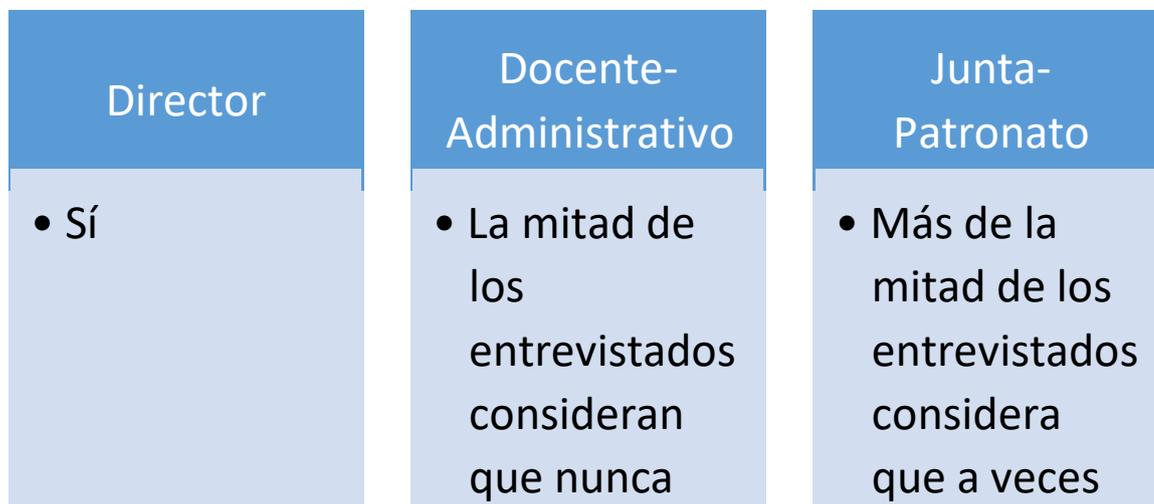
De esta forma se puede observar que a partir de la figura once, la opinión del director no coincide del todo con la del personal docente y administrativo, y tampoco con la opinión de la junta y patronato escolar, ya que estas mencionaron en su mayoría que solamente a veces es que se da una comunicación de manera asertiva entre el gestor educativo y ellos.

Aquí es necesario mencionar la importancia de una comunicación asertiva entre el personal de una empresa, como factor importante en el logro de una meta en común, para Hellriegel, et al. (2009), "la comunicación es la comprensión, trasmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tiene un significado". (p.531). En una organización educativa, todos sus miembros deben comprender el mensaje de la misma manera para que efectivamente se transmita de manera adecuada, convirtiéndose ese intercambio de información en una comunicación asertiva.

Es así como se concluye que entre más claro sea el mensaje emitido, mayor será la comprensión y capacidad de respuesta ante el mismo, de ahí la importancia de una comunicación asertiva. En este centro de enseñanza, dicha comunicación no es percibida asertivamente por el personal docente y administrativo.

Por consiguiente, parte de una comunicación positiva en una organización, aparte de que esta sea considerada de manera asertiva, también lo es que sea abierta y flexible. Es decir; que la comunicación fluya de tal manera que las partes que participan en este proceso comunicativo se

sientan en confianza para expresar sus opiniones y pensamientos. Al respecto, los entrevistados consideraron lo siguiente:



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

### **Figura 12: Se vivencia una comunicación abierta y flexible en su centro educativo**

Es importante recalcar que el factor de la comunicación es parte importante de un óptimo clima organizacional. La comunicación debería ser un proceso que se genere de manera abierta y flexible, donde quien emite su opinión no tenga temor de ser señalado, enjuiciado o con reprimendas a futuro ya que, dentro de una organización, todos sus miembros deben sentirse en la libertad de opinar abiertamente para un bienestar en común. Al respecto para Bris (2000) indica que un clima organizacional adecuado:

(...) va a depender del grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. Cómo se produce el traslado de información interna y externa, entre los distintos sectores y dentro de cada sector. Qué rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe

entre los miembros de la comunidad. Cómo es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. Si le parecen útiles y/o funcionales las normas internas o externas que inciden en la comunicación. Cuál es el grado de incidencia de los espacios y horarios del centro en la comunicación. (p.115).

Con base a lo anterior, es importante rescatar que, para la creación de un clima organizacional agradable, la comunicación que se genere dentro de ella es un punto clave. Puesto que la rapidez y fluidez con que lleguen los mensajes, la claridad con que se dé la información, el respeto y tolerancia a la hora de intercambiar opiniones, son características que van formando ese clima organizacional agradable, que se desea establecer dentro de un grupo de colaboradores.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se indagó en este centro de estudio si existía una comunicación abierta y flexible, lo cual los entrevistados respondieron lo siguiente:

El director afirma que existe una comunicación abierta y flexible en el centro educativo donde labora.

La mitad del personal docente y administrativo considera que nunca se vivencia una comunicación abierta y flexible en el centro educativo. Manifestando en la entrevista que, la comunicación no se da dentro de un ambiente que propicie confianza para expresar ideas, pensamientos, soluciones y situaciones propias y cotidianas del ambiente de trabajo.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar la mayoría considera que a veces se vivencia una comunicación abierta y flexible en el centro educativo; es decir, no siempre se participa y vivencia un proceso de comunicación donde se pueda expresar lo que se desea siempre desde el marco del respeto.

La figura doce, evidencia que no existe igualdad de criterios entre el director y el personal docente y administrativo, ya que exactamente la mitad considera que nunca se vivencia una comunicación abierta y flexible, en comparación con la opinión del administrador educativo que sí considera que siempre se vivencia este tipo de comunicación.

En cuanto a la junta de educación y patronato escolar, consideran en su mayoría que a veces se vivencia una comunicación abierta y flexible por parte del director, en contra posición de la opinión del gestor que considera que siempre. Por lo que se puede concluir, que la opinión del administrador difiere con la del personal docente y administrativo y también con la del patronato y junta escolar, en cuanto a la vivencia de una comunicación abierta y flexible en el centro educativo, desconociendo de esta manera, que el recurso humano no participa de procesos comunicativos abiertos y flexibles, ya que no lo consideraron así. Paralelo a ello, también se les preguntó a los participantes si la comunicación en el centro educativo se daba de manera fluida y correcta; sin embargo, el personal docente y administrativo consideraron que solamente a veces fluye de esta manera. El director por su parte; si considera que todos tienen voz y voto, por lo que, según su perspectiva en su centro educativo, la comunicación es la correcta siempre. Lo anterior, se evidencia en la siguiente figura:

Director	Docente- Administrativo	Junta- Patronato
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sí todos poseen voz y voto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A veces, esto afirma la mitad de los entrevistados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Más de la mitad considera que solamente a veces</li></ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

### **Figura 13: Existe una comunicación fluida y correcta en la institución**

Parte fundamental, en las relaciones humanas, es que la comunicación fluya de la manera más correcta posible, de esta manera se evitan malos entendidos y la respuesta del receptor será más acertada. Para enviar un determinado mensaje hay varias formas de hacerlo. “El lenguaje es también un medio de trasmisión de los valores, sea por vía verbal (escrita u oral) o a través del lenguaje corporal o comunicación no verbal (gestos, tono de voz) “(Diéz et el, 2009, p.48). Respecto a ello, en el ámbito educativo, es importante que el intercambio de la información se dé de distintas maneras, ya sea tanto verbal como no verbal, puesto que es parte de una educación inclusiva, donde además de transmitir información se transmitan valores.

Aunado a la idea anterior; cabe recordar que, en el sector educativo, la comunicación es sumamente importante dentro de una institución educativa. Por lo tanto, se preguntó a los entrevistados, si la comunicación era fluida y correcta dentro de esta institución, por lo cual el director mencionó que sí existe una comunicación fluida y correcta en el centro educativo donde labora. Para él, todo el recurso humano posee voz y voto.

Por su parte, la mitad del personal docente y administrativo considera que solamente a veces existe una comunicación fluida y correcta.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, la mayoría de ellos considera que a veces existe una comunicación fluida y correcta en el centro educativo.

La figura trece, evidencia que la opinión del gestor en educación, es diferente a la del personal docente y administrativo ya que éstos últimos, la

mitad consideraron que nunca se vivencia una comunicación fluida y correcta en el centro educativo, el director en cambio, considera que sí existe.

En cuanto a la junta de educación y patronato escolar, consideran en su mayoría que solamente a veces existe una comunicación fluida y correcta por parte del director, en contra posición de la opinión del gestor que considera que siempre. Por lo que se puede concluir, que la opinión del administrador difiere con la del personal docente y administrativo y también con la del patronato y junta escolar, en cuanto a la existencia de una comunicación fluida y correcta en el centro educativo.

Siguiendo este orden de ideas, otra interrogante que se les realizó a los entrevistados en cuanto a los procesos de comunicación que se vivencian en este centro educativo fue si la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo es idóneo; los participantes contestaron lo siguiente:

Director	Docente- Administrativo	Junta-Patronato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mitad del personal docente y administrativo considera que a veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de la mitad considera que solamente a veces</li> </ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 14: Es idónea la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo**

La comprensión del mensaje es lo fundamental dentro de una comunicación asertiva. El emisor debe asegurarse que el receptor a entendido de la manera más clara el mensaje emitido por este. Hay muchas maneras de hacer entender un mensaje, para Lorenzo y Palacios (2008) citado por Varela (2015) existen otros instrumentos y técnicas que pueden favorecer un clima favorito de comunicación y que un gestor debe emplear. Entre ellos están:

- Los informes o comunicados escritos.
- Las reuniones tan frecuentes en los centros educativos.
- La revista colegial (realizada por toda la comunidad estudiantil).
- Los escritos en tablonas de anuncios (fiestas escolares, conmemoraciones, entre otras.)
- La ornamentación de espacios comunes (murales, colorido, plantas, trabajos de los niños expuestos en los pasillos). (p.215).

Como se puede observar a través de la cita anterior, existen múltiples formas de hacer llegar un mensaje. Es cuestión de creatividad y sobre todo de actitud, el hacer todo lo posible para hacer llegar la información de manera fluida, correcta y a tiempo. Por consiguiente, conociendo todo lo anteriormente expuesto, es que se hacía necesario conocer si era idónea la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo en el centro educativo en estudio. Al respecto consideraron lo siguiente:

El director afirma que sí es idónea la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo. Para él la comunicación que prevalece dentro de su organización es la asertiva siempre.

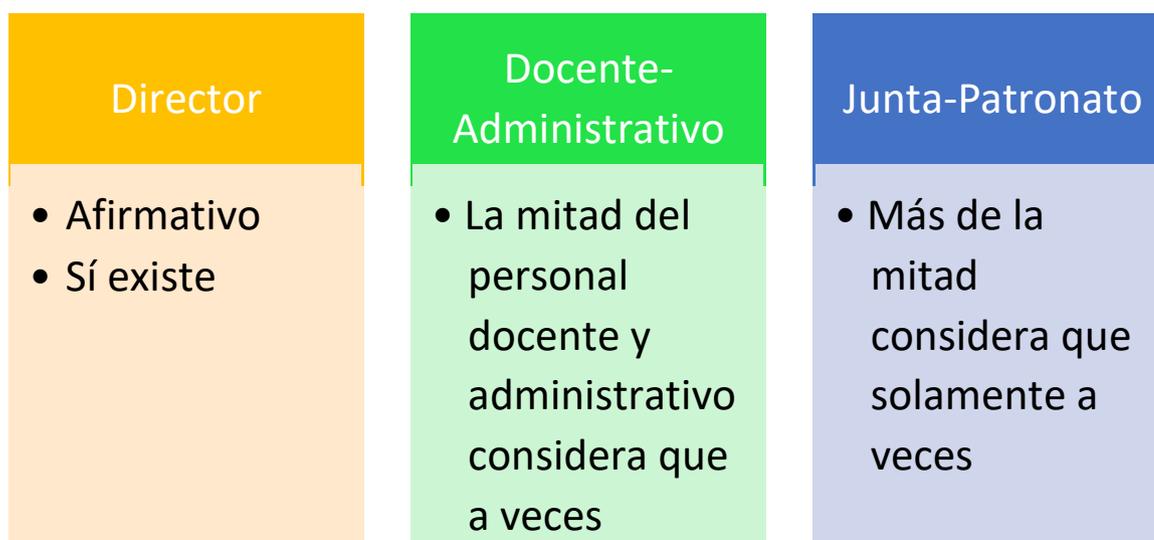
La mitad del personal docente y administrativo considera que solamente a veces la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo se da de manera idónea.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, en su mayoría considera que a veces la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo se da de manera idónea.

La figura catorce, evidencia que no existe igualdad de criterios entre el director y el personal docente y administrativo, ya que exactamente la mitad considera que a veces la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo se da de manera idónea, la cual difiere de la opinión del gestor en educación, que sí considera que siempre se vivencia este tipo de comunicación.

En cuanto a la junta de educación y patronato escolar, consideran en su mayoría que a veces la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo se da de manera idónea, en contra posición de la opinión del gestor que considera que siempre. Por lo que se puede concluir, que la opinión del administrador difiere con la del personal docente y administrativo y también con la del patronato y junta escolar, en cuanto si es idónea la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo. Es decir; el director desconoce que su recurso humano no está satisfecho con la comprensión, transmisión y el intercambio de mensajes, pensamientos e ideas en todos los momentos donde se presentan conversaciones e intercambios de la información en el centro educativo.

Por consiguiente, también se les interrogó sobre si la gestión administrativa gozaba de una buena comprensión e interpretación para llegar a todo el personal que labora en esta institución educativa. Respondieron lo siguiente:



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 15: La gestión administrativa goza de una buena comprensión e interpretación para llegar a su recurso humano**

Es importante recordar que la gestión administrativa en este caso en el ámbito de la administración de la educación, debe tener la capacidad de establecer una comunicación que no solo sea clara, fluida y concisa; sino que sea capaz de interpretar el mensaje para llegar a los distintos temperamentos y formas de pensar de su recurso humano, puesto que esto también es parte de las funciones de un gestor directivo. En este sentido, señala Arroyo (2009) que la gestión directiva es:

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

razón de ser(misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (visión).  
(p.5).

Es importante conocer a partir de esta concepción, cómo es la gestión de la educación del centro educativo en estudio y si efectivamente se goza de una buena comprensión e interpretación de los mensajes para llegar a su recurso humano. Al respecto contestaron:

El director afirma que sí, que siempre la gestión administrativa que realiza goza de una buena comprensión e interpretación para llegar a su recurso humano.

La mitad del personal docente y administrativo considera que solamente a veces la gestión administrativa goza de una buena comprensión e interpretación.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, en su mayoría considera que solamente a veces la gestión administrativa goza de una buena comprensión e interpretación.

La figura quince, evidencia que no existe igualdad de criterios entre el director y el personal docente y administrativo, ya que exactamente la mitad considera que a veces la gestión de la educación, goza de una buena comprensión e interpretación la cual difiere de la opinión del administrador educativo que sí considera que siempre se vivencia una buena comprensión e interpretación de su gestión hacia el recurso humano.

En cuanto a la junta de educación y patronato escolar, consideran en su mayoría que a veces la gestión administrativa goza de una buena comprensión e interpretación, en contra posición de la opinión del gestor que considera que siempre su forma de comunicar es comprendida e interpretada correctamente por todos. Por lo que se puede concluir, que la opinión del administrador difiere con la del personal docente y administrativo y también con la del patronato y junta escolar. De esta manera, se llega al análisis de

que, aunque existe un intercambio de ideas y comunicación de la información entre el director y su recurso humano, no siempre esa información es interpretada y comprendida por todos los colaboradores de este centro educativo.

Por consiguiente, para efectos de esta investigación también era necesario conocer la opinión del recurso humano de esta institución educativa sobre si el grado de comunicación con las personas involucradas en algún conflicto era el adecuado. Respondieron lo siguiente:

Director	Docente-Administrativo	Junta-Patronato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí. Existe diálogo para llegar a una solución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mitad considera que nunca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mitad considera que solamente a veces</li> </ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 16:El grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún conflicto es el adecuado**

El grado de calidad educativa del que se vista cada centro de enseñanza, depende de la cabeza de este, es decir, del gestor que esté a cargo, ya que muchas veces se pondrá a prueba su capacidad de mediar en conflictos, en la resolución pacífica de problemas, a la hora de discernir y tomar decisiones y también conclusiones. Siguiendo la misma idea, Drucker, citado por Calvo (2014) expresa que la gestión es “proporcionar saber para averiguar

en qué forma ese saber existente puede aplicarse a producir resultados” (p.169).

Es decir, el gestor educativo debe tener cierto conocimiento que le permita ponerlos en práctica en el lugar y en el momento que así esto lo requiera, para encaminarse hacia esa calidad y excelencia educativa.

Es así, que bajo este parámetro se consideró fundamental conocer, si el grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún conflicto presentado era el adecuado por parte de la gestión de la educación de esta escuela. El director afirmó que el grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún conflicto siempre es el adecuado.

Por otro lado, la mitad del personal docente y administrativo considera que nunca el grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún conflicto es el adecuado.

Y por su parte, la mitad de los entrevistados miembros de la junta de educación y el patronato escolar, considera que a veces el grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún conflicto es el adecuado.

La figura dieciséis, evidencia que la opinión del director de esta institución, difiere completamente con el criterio del director y del personal docente y administrativo, ya que exactamente la mitad del personal docente administrativo, considera que nunca el grado de comunicación es directa con las personas involucradas en algún conflicto, puesto que esta comunicación no se da de manera adecuada ni directa, opinión que contradice la del gestor de la educación, que sí considera que siempre se vivencia este tipo de comunicación.

En cuanto a la junta de educación y patronato escolar, ellos consideran en su media, que solamente a veces el grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún conflicto es el adecuado, en contra posición

de la opinión del gestor que considera que siempre su comunicación como gestor en conflictos que han sucedido es el correcto; indicando a su vez, que siempre existe diálogo para llegar a una solución. Este análisis permite contraponer, que la opinión del administrador difiere abruptamente con la opinión del personal docente y administrativo y también con la del patronato y junta escolar, ya que ellos no consideran que el grado de comunicación sea directa con las personas involucradas en problemas o conflictos, es decir, esta comunicación y manejo de la información se da de manera inadecuada.

Por consiguiente, también se les preguntó a los participantes si existe la resolución inmediata de posibles conflictos. Contestaron lo siguiente:

Director	Docente- Administrativo	Junta- Patronato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí. Se atienden de inmediato y se les da solución a los conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mitad considera que nunca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poco más de la mitad considera que a veces</li> </ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 17: Existe la resolución inmediata de posibles conflictos**

Para solucionar un conflicto, se debe analizar primero lo que está sucediendo y posteriormente tomar decisiones. Es decir, se debe actuar bajo un respectivo análisis realizado, ya que en todo momento se debe tener presente que la materia prima con que se trabaja son seres humanos, o, mejor dicho; talento humano.

A partir de la figura diecisiete, y según lo expuesto anteriormente se indagó si existe la resolución inmediata de posibles conflictos por parte del director de la Escuela 26 de Febrero de 1886, a lo que el director señaló que evidentemente sí existe la resolución inmediata de posibles conflictos, que se atienden de inmediato y que a cada conflicto se le da solución rápida.

Sin embargo, la mitad del personal docente y administrativo considera que nunca ha existido una resolución inmediata a los distintos conflictos que se han presentado en el centro educativo.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, en un poco más de los entrevistados consideran que a veces es que ha existido una resolución inmediata de posibles conflictos.

Es así, como la figura diecisiete, evidencia que no existe igualdad de criterios entre el director y el personal docente y administrativo, ya que exactamente la mitad de estos consideran que nunca se da una resolución inmediata de conflictos, muy contrario a lo que opina el administrador del centro.

En cuanto a la junta de educación y patronato escolar, consideran en un poco más de la mitad, que solamente a veces existe la resolución inmediata de posibles conflictos, lo cual también contradice la opinión del gestor de la educación que considera que siempre se atienden de inmediato los conflictos y se le da solución al problema.

Cabe acotar aquí, que es competencia directa del director, solucionar conflictos que se presentan en su institución educativa, el gestor debe ser

capaz de analizar el conflicto, analizar cada uno de las partes involucradas en el problema por resolver y dar una respuesta lo más pronta y asertivamente posible. Para Chiavenato (2004) “la decisión es un proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir” (p.300). Es así como se respalda que el resolver conflictos no es un proceso que se realice de manera apresurada, puesto que siempre se deberán tomar acciones y decisiones previas a hacer analizadas muy detenidamente.

Por consiguiente, a partir de la figura diecisiete, este análisis permite contraponer que la opinión del gestor de la educación difiere con la del personal docente y administrativo y también con la del patronato y junta escolar, puesto que no hay unificación de criterios en cuanto a la pregunta señalada.

Por otra parte, también se indagó sobre la existencia de otras formas de comunicación existentes en este centro educativo. Los participantes contestaron lo siguiente:

Director	Docente-Administrativo	Junta-Patronato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan talleres, reuniones de personal y reflexiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay varias formas de transmitir los mensajes, el más común es el whatsapp. También se transmite por medio de reuniones, a veces personalmente, circulares, pero en realidad la comunicación es muy mala ( hay mucho chisme).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicamente se usa solamente whatsapp para comunicarse.</li> </ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

### **Figura 18: Refiérase a otros procesos de comunicación que se realizan en su centro educativo**

La existencia de una comunicación correcta es determinante en el éxito y calidad educativa. Para Chiavenato (2004) la comunicación viene a ser “(...) un intercambio de información entre personas. Significa volver en común un mensaje o una información” (p. 110). Dentro de una organización todos deben intercambiar información y entender el mismo mensaje, solo así se establece una comunicación asertiva.

Por lo tanto, se puede mencionar que solo si el mensaje o información es el mismo entre todos los miembros de una determinada organización, se está hablando de comunicación asertiva, la cual es imprescindible en el logro de metas y objetivos en común.

Por consiguiente, en la figura dieciocho, se evaluó la existencia de otros medios que se implementan en la Escuela 26 de febrero de 1886, como acción para hacer llegar correctamente la información al recurso humano de esta institución educativa.

Es así, como se logró evidenciar que efectivamente el director afirma que se realizan talleres y reuniones de personal entre otros procesos de comunicación que se realizan en el centro educativo para difundir los mensajes.

El personal docente y administrativo menciona que se implementan varias formas de transmitir los mensajes, el más común que se utiliza es el WhatsApp. También el mensaje es transmitido por otros medios como lo son reuniones. También respondieron que a veces la comunicación se da de forma personal. Respondieron además que, existen circulares; sin embargo, llama la atención que pese a todas estas formas que mencionaron como canales de

información, concluyen que en realidad la comunicación es muy “mala”; es decir existe mucha diversificación de la información (dicho a su manera, hay mucho chisme).

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, concluyen que la comunicación se da por medio del WhatsApp solamente.

La figura dieciocho, explica que tanto el personal docente como administrativo y junta y patronato escolar, coinciden en que el WhatsApp es el medio más utilizado para enviar mensajes. El director coincide con su personal administrativo al afirmar que realizan reuniones para la difusión de los mensajes.

Así entonces, resumiendo las respuestas generadas por los entrevistados en esta categoría de análisis, se puede decir que el personal docente y administrativo, consideran que existe una comunicación poca asertiva en este centro educativo, donde señalan además que en realidad la comunicación que se vivencia en este centro educativo es muy negativa, ya que afirmaron la existencia de muchos “chismes” a la hora de transmitirse los mensajes; considerándose a su vez que el proceso de la comunicación que predomina es poco abierto y flexible. Sin embargo, llama la atención, que para la gestión no es así, puesto que este considera que existen procesos comunicativos con características abiertas, flexibles y asertivas.

Así mismo, el personal docente y administrativo, junto con el personal del patronato escolar y junta, en su mayoría consideraron que la comunicación no siempre es fluida y correcta, en ocasiones la comprensión transmisión y el intercambio de las ideas y mensajes no se da por la vía correcta, puesto que expresaron que hay mucha información relevante que es dada en medio de pasillos y con las personas o medios no adecuados. Sin embargo, para la gestión directiva, la comunicación que se vivencia en este centro de enseñanza es considerada correcta, idónea y fluida.

También es necesario señalar aquí, que el recurso humano considera que en muchas ocasiones la comprensión e interpretación de la información que es emanada desde la gestión no siempre es la idónea, y más aún, consideraron que la comunicación presente en conflictos vivenciados no es la adecuada en muchas de esas ocasiones, puesto que expresaron que las personas que se encuentran dentro del problema a resolver, a veces no se les ha respetado la confidencialidad, el apoyo, y la comunicación que necesitaban en ese momento. También expresaron que en ocasiones un conflicto no es resuelto de inmediato, lo que ha provocado comentarios de terceras personas en los pasillos, distorsión de la información de los problemas a resolver, haciendo del conflicto cada vez más grande que cómo empezó; situación que no es bien vista por el recurso humano de la institución. Es así como en la entrevista muchos expresaron que nunca se enteran por la vía correcta de las situaciones que suceden o de la información que deben conocer en su momento, sino que siempre se enteran en los corredores u otros medios. Además, el personal docente y administrativo consideró que nunca se da una conversación abierta y flexible y el patronato y junta considera que solamente a veces. Importante mencionar, que, para el recurso humano que labora en esta institución educativa, las vías de comunicación utilizadas en la resolución de un determinado conflicto, se dan de manera negativa; ya que expresaron que nunca se da una comunicación asertiva que logre resolver problemas de la manera más indicada con las personas involucradas en el conflicto.

Sin embargo, la gestión considera que los conflictos son atendidos a tiempo, con las personas adecuadas y en donde predomina una comunicación idónea entre todas sus partes. En síntesis, la gestión considera que existen procesos de comunicación asertiva en el centro educativo, ignorando o desconociendo la opinión que las demás personas como miembros del recurso humano de esta institución piensan y vivencian con respecto a ello.

Aparte de todo lo anteriormente analizado, pero que guarda siempre su relación con todo lo anterior; es importante señalar que, dentro del clima

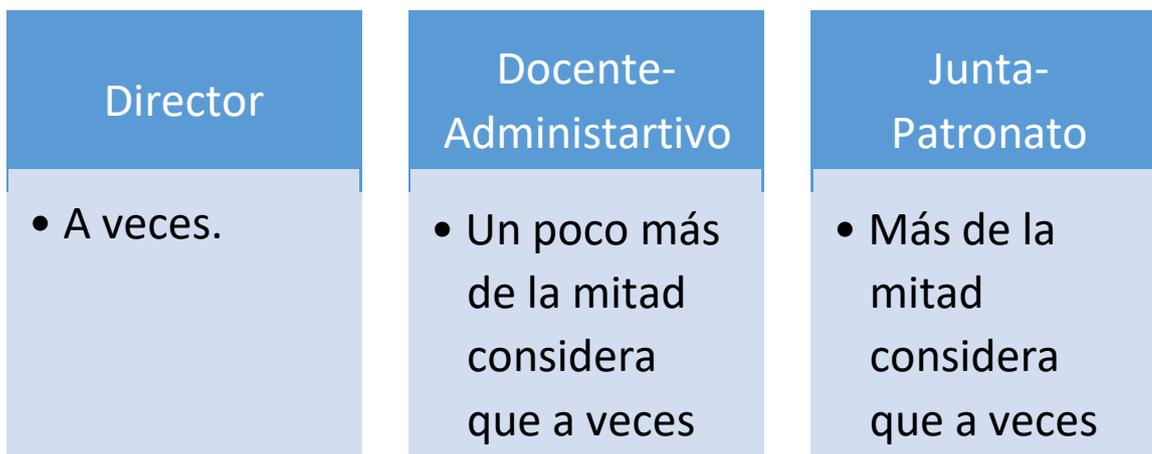
organizacional, se analiza además el factor de la toma de decisiones desde la gestión educativa. Al respecto, para esta investigación es importante determinar los mecanismos que se implementan en este centro educativo desde la gestión directiva hacia el recurso humano; a la hora de tomar decisiones. Este es un factor que se ha propuesto investigar en el presente trabajo de indagación, como un tercer factor a la hora de incidir en el clima organizacional.

A continuación, Chiavenato (2004) menciona siete etapas dentro del proceso de la decisión, las cuales se describen a continuación:

1. Precepción de la situación que involucra algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos.
6. Evaluación y comparación de las alternativas.
7. Implementación de la alternativa seleccionada. (p. 300).

Según la cita anterior, el tomar decisiones no es una acción apresurada, sino todo lo contrario, es todo un proceso que conlleva sus etapas puntuales y precisas. El tomar decisiones es parte de las tareas que le competen al gestor de la educación, decisiones de todo tipo; en ocasiones decisiones complejas y difíciles, de las cuales depende el futuro de la organización; a como también resoluciones de conflictos. Es así como se plantea y analiza la siguiente categoría de análisis a investigar.

#### 5.4 Determinar los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión administrativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886.



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

#### **Figura 19: Participan los docentes y personal administrativo en la toma de decisiones**

El ser humano siempre se ve envuelto en situaciones donde constantemente debe tomar decisiones, a veces individualmente y a veces en conjunto. A la hora de tomar decisiones, es bueno que la persona se sienta apoyada por los compañeros y jefatura. Al respecto Arroyo (2009), indica que la administración pretende, a través de grupos organizados de personas, el cumplimiento y logro de los objetivos y metas definidas, para los cuales se requieren procesos de tomas de decisiones importantes que marcan el curso de acción de la organización educativa. (p.205). La toma de decisiones tiene como fin, la elección entre diferentes alternativas para la resolución de diversas situaciones que se presentan en el marco de la gestión en los centros escolares, de forma individual o grupal.

A partir de esta concepción, se observa la figura diecinueve, donde se puede señalar que un poco más del personal docente y administrativo, piensan que a veces participan en la toma de decisiones, el gestor de la educación también considera que a veces el personal docente y administrativo forma parte a la hora de tomar decisiones y por su parte, la junta y patronato escolar en su mayoría, también considera que a veces se le toma en cuenta para la toma de decisiones.

Como se puede observar, el criterio tanto del gestor de la educación, como el personal docente y administrativo y también de los miembros del patronato y junta escolar coinciden en que solamente en algunas ocasiones son tomados en cuenta para la toma de decisiones. Es decir; existen ocasiones donde el recurso humano no es partícipe en las decisiones como equipo de trabajo; sin embargo, existen otras ocasiones en que la opinión de ellos sí es partícipe. En este criterio, coinciden todas sus partes.

Por otra parte, también se les consultó sobre la opinión de que si existe una definición clara del problema a resolver por parte del gestor administrativo cuando han experimentado conflictos. Ante esto expresaron lo siguiente:

Director	Docente- Administrativo	Junta- Patronato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mitad considera que a veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de la mitad considera que a veces</li> </ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 20:Cuándo hay conflictos, existe una definición clara del problema a resolver por parte del gestor administrativo**

Es importante señalar que según Chiavenato (2002), la toma de decisiones es un proceso complejo, porque:

- Identifica la situación
  
- Define la situación
  
- Diagnostica las causas de la situación
  
- Identifica los objetivos
  
- Transforma la solución o curso a seguir
  
- Evalúa la aplicación de la decisión definida (p.302)

Es así, cómo la toma de decisiones por parte del gestor es clave para resolver cualquier situación que amerita una solución pronta.

Siguiendo esta misma línea, en la figura veinte se puede observar que el director afirma que cuando se presentan conflictos, siempre existe una definición clara del problema a resolver por parte de la gestión administrativa.

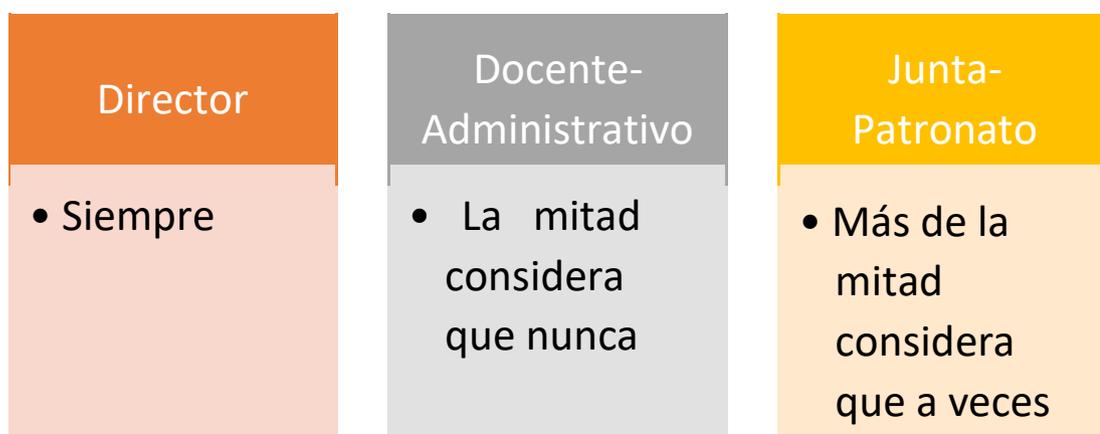
La mitad del personal docente y administrativo menciona que no todo el tiempo existe una clara definición del problema a resolver por parte de la administración educativa, ya que la mitad respondió que a veces.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, concluyen en un alto porcentaje (más de la mitad), que a veces existe una resolución clara de los problemas cuando estos se presentan por parte de la administración.

Es así, como en la figura veinte se logra observar que la opinión del patronato y junta escolar y la opinión del personal docente y administrativo coinciden entre sí; al opinar que solamente que a veces existe una clara

definición del problema a resolver cuando existen conflictos, sin embargo, esta opinión no es paralela con la del gestor de la educación de este centro de enseñanza, ya que este último confirma que siempre es bien definido el problema a resolver cuando existen conflictos. De esta manera, se observa que hay diversidad de opiniones entre el personal docente y la gestión directiva, esto producto de experiencias vividas anteriormente.

Por consiguiente, también se les interrogó sobre si existía una recolección de la información de manera adecuada; ante ello expresaron:



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 21: Existe una recolección de la información de manera adecuada**

La toma de decisiones se vivencia en acción, puesto que es la ejecución de una decisión previamente analizada. Para Hellriegel, et al., (2010) la toma de decisiones: “abarca la definición de problemas, recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción” (p.254). Hellriegel indica, que la toma de decisiones no solo es discernir entre una opinión y escoger una alternativa u otra, sino que contempla además una recolección de información previa, que sirva de base o sustento a la hora de tomar una buena decisión.

Siguiendo esta misma línea de ideas, se indagó si en este centro educativo, existe una recolección de información de manera adecuada por parte de la administración, así entonces en la figura veintiuno, se puede evidenciar que el director considera que siempre existe una recolección de la información de manera adecuada.

El personal docente y administrativo considera que nunca se recolecta de manera adecuada la información. Exactamente la mitad lo considera así.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, más de la mitad, considera que a veces se recolecta la información de manera adecuada.

Es así, como a través de la figura veintiuno se concluye, que ninguno de estos tres entes encuestados tiene una misma opinión al respecto, ya que el director piensa que siempre se recolecta la información de manera adecuada, el personal docente y administrativo en su media considera que nunca la información se recolecta de manera idónea y más de la mitad de los miembros del patronato y junta considera que a veces es que se recolecta la información de manera óptima. De esta manera, se puede concluir que, para el personal de esta institución, la recolección de la información no se da siempre de la mejor manera, sin embargo; desde la gestión desconocen esta perspectiva de su personal, puesto que para el director siempre esa información es recolectada de manera correcta.

Por consiguiente, también se indagó sobre si existía una búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución de problemas y conflictos. Tanto la gestión administrativa como el personal docente y administrativo contestaron lo siguiente:



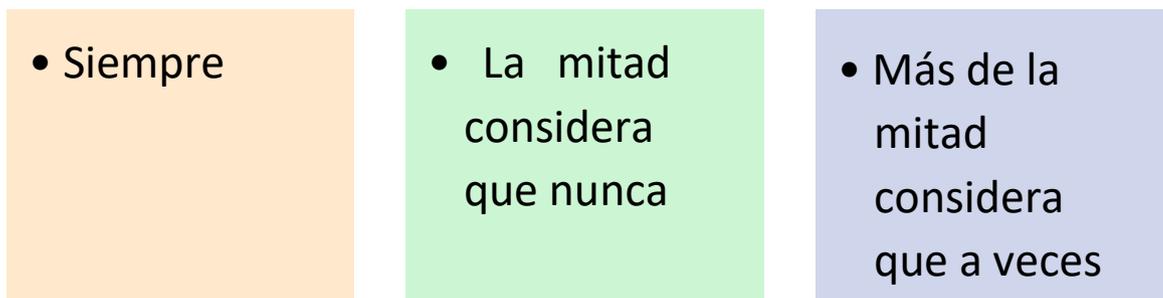
Director



Docente-  
Administrativo



Junta-  
Patronato



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 22: Existe una búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución de problemas y conflictos**

La toma de decisiones es analizar y escoger un camino entre varios caminos que se presentan. Según Chiavenato (2004) “la decisión es un proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir” (p.300). Es decir; la administración antes de tomar una decisión, debe pasar por un proceso de análisis para elegir la mejor alternativa posteriormente; en el caso de mediar en un conflicto este accionar se vuelve aún más detallado y cuidadoso para tomar la mejor decisión y solucionar la problemática existente.

Por consiguiente, en la figura veintidós se puede evidenciar que el director considera que siempre existe una búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución de problemas y conflictos.

El personal docente y administrativo por su parte considera en la mitad de los entrevistados que nunca se da la existencia de una búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución de problemas y conflictos.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, más de la mitad concluyen que a veces existe una búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución de problemas y conflictos.

Por lo tanto, la figura veintidós, refleja pensamientos opuestos entre el gestor del centro y su personal administrativo y docente; por otra parte, la junta y patronato también difieren de la opinión del gestor de la educación, pero también de la del personal docente y administrativo, ya que en su mayoría considera que solamente a veces se da una búsqueda de alternativas que conduzcan a resoluciones pacíficas de conflictos. En síntesis, aunque para la gestión de este centro educativo se considere que siempre se da una búsqueda de alternativas apropiadas para resolver conflictos, lo cierto es que para su personal no lo es así. No sienten que esa búsqueda de alternativas o soluciones a problemas se visualice o vivencie cuando de resolver conflictos se trata.

Por otro lado, entre las interrogantes que surgieron como parte del dar respuesta a esta categoría de análisis, fue el conocer si existía un adecuado análisis de recursos e inversión en los distintos materiales y presupuestos por parte de la gestión. Al respecto las opiniones expresadas ante ello fueron las siguientes:

Director	Docente- Administrativo	Junta- Patronato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de la mitad considera que a veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de la mitad considera que a veces</li> </ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 23: Existe un adecuado análisis de recursos e inversión en los distintos materiales y presupuestos**

Es competencia directa de la administración, hacer uso adecuado de los recursos que se les asignan, además de analizar cada uno de ellos para proveer a su recurso humano del presupuesto requerido para el desarrollo de sus funciones en pro de la calidad educativa. El gestor de la educación, debe tener la capacidad para gestionar, agilizar ahorrar, abastecer y administrar adecuadamente el presupuesto y materiales que le brinda el estado; ya que todo ello es competencia directa de la gestión directiva. Al respecto, Arroyo (2009) la gestión directiva es:

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

En cuanto a lo anteriormente expuesto, el gestor de la educación debe tener la capacidad para desarrollar, organizar, distribuir y abastecer a toda su organización de lo básico. Debe ser capaz de crear procesos cíclicos de continua mejora en todos sus ámbitos, para así fortalecer la organización y proyectarse a futuro de una manera renovada.

Por consiguiente, era necesario indagar en esta investigación; si existía un adecuado análisis de recursos e inversión en los distintos materiales y presupuestos por parte de la gestión del centro educativo. Es así, como a

través de la figura veintiuno, el recurso humano de la escuela 26 de Febrero de 1886 respondieron lo siguiente.

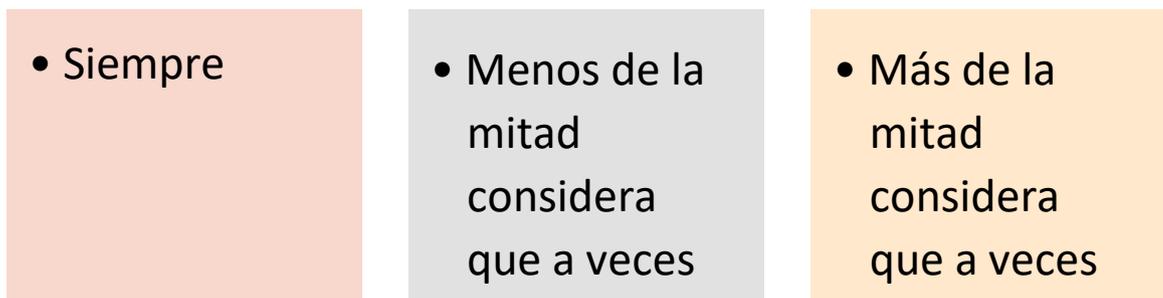
Según el personal docente y administrativo, consideran un poco menos de la mitad de los entrevistados, que solamente a veces existe un verdadero análisis de recursos e inversión en cuánto a los materiales y presupuestos destinados a materia educativa en ese centro.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, éstos consideran en su mayoría que a veces sí se realiza el adecuado análisis de presupuesto e inversión para ese centro educativo.

La figura veintitrés, explica que el personal docente y administrativo coincide con la opinión de la junta y patronato escolar en que solamente a veces, es decir, no siempre, se analiza de manera adecuada los recursos financieros destinados a mejorar la calidad educativa. Sin embargo, para el gestor educativo esto no es así, ya que él considera que siempre estos fondos públicos son bien analizados y destinados a inversión de mayor calidad educativa para su institución. Dicho de otra manera, la gestión desconoce que tanto el personal docente-administrativo y junta y patronato escolar no están de acuerdo con la manera que se administra e invierte el presupuesto y materiales destinados a este centro educativo.

Por consiguiente, también se indagó sobre la vivencia de valores y la toma de decisiones dentro del personal docente y administrativo de esta escuela. Al respecto consideraron:

DirectorDocente-  
AdministrativoJunta-  
Patronato



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 24: Se vivencian valores y la toma de decisiones dentro del personal docente y administrativo**

La escuela es vista como el centro de estudio, donde más allá de adquirir conocimientos académicos, se aprenden y se vivencian valores. Es común pensar que, los docentes, maestros, personal administrativo y demás personas que laboran en ella lleven intrínsecamente valores que permitan vivenciarlos y transmitirlos a sus alumnos y comunidad en general.

Según algunos autores como Correa, et al. (sf) citado por Varela (2015) expresan lo siguiente al respecto:

(...) el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad compromiso y liderazgo. (p.7).

El recurso humano de una institución si desea alcanzar el éxito, debe tener claro siempre que el respeto, tolerancia, responsabilidad, compromiso son valores que se deben vivenciar en conjunto para el logro de metas en común. Así como también el gestor de la educación, tener presente siempre

la tolerancia, respeto y trabajo en equipo, pero sin olvidar el liderazgo necesario para dirigir su equipo a buen puerto.

Por consiguiente, bajo este parámetro en la figura veinticuatro, se puede evidenciar que el gestor de la educación asegura que siempre se vivencian valores en la toma de decisiones y también dentro del personal docente y administrativo.

Por otra parte, menos de los entrevistados del personal docente y administrativo considera que a veces se vivencian valores y la toma de decisiones dentro del personal docente y administrativo.

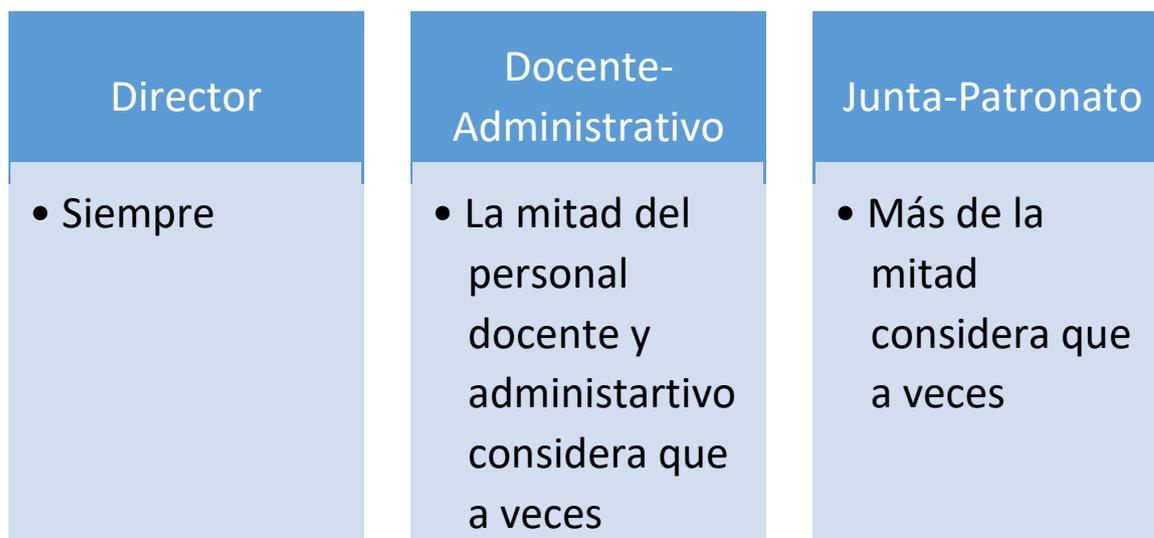
En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, concluyen en un poco más de la mitad, que a veces los valores y la toma de decisiones son parte del personal docente y administrativo.

La figura veinticuatro, explica que el personal docente y administrativo y junta y patronato escolar coinciden que solamente a veces se vivencian valores y toma de decisiones por parte del personal docente y administrativo.

Sin embargo, el gestor de la educación considera que su personal docente y administrativo siempre vivencia valores y toma de decisiones. Se concluye que, entonces; el personal docente y administrativo consideran que no siempre se vivencia y se refleja en acciones esos valores que se deben transmitir a los alumnos, puesto que en las entrevistas realizadas expresaron que no siempre las acciones que realizan en la cotidianidad reflejan los valores intrínsecos que enseñan y proclaman al estudiantado; por otra parte, para la gestión de este centro educativo, la vivencia de valores y la toma de decisiones es vista de manera positiva y considera que si se refleja en el accionar cotidiano y en todo el recurso humano que conforma la institución educativa.

Por otra parte, también se les consultó sobre el apoyo de la gestión educativa ante una decisión que han de tomar en algunas ocasiones.

Respondieron los siguiente:



*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 25: Existe apoyo de la gestión educativa ante una decisión que su recurso humano ha de tomar**

Para los miembros de una organización, es muy importante sentirse apoyados por la administración a la hora de tomar alguna decisión, puesto que este respaldo brinda seguridad y genera empoderamiento a la persona que tomará dicha decisión. Además de fortalecer el trabajo en equipo. Algunos autores como Chiavenato (2004) afirma “que cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento” (p.299). Cada persona individualmente toma decisiones en el momento que así este lo amerite, a veces esas decisiones repercuten para el bienestar o no, de la organización para la que se labora, y puede ser que esta repercusión se dé, de manera directa o indirectamente. De ahí la importancia de sentirse apoyado por la administración.

Es así como en la figura veinticinco se observa la opinión del gestor de la educación, acerca del apoyo que este brinda desde su gestión hacia su

recurso humano, en cuánto a alguna decisión que ellos han de tomar en determinado momento.

La opinión del administrador educativo es que; siempre existe apoyo desde su gestión administrativa ante una decisión que su recurso humano ha de tomar.

El personal docente y administrativo opina en la mitad de los encuestados que a veces se les brinda apoyo desde la gestión de la educación del centro escolar en decisiones a tomar.

En cuanto a la junta de educación y el patronato escolar, concluyen que a veces se les brinda apoyo por parte del gestor de la educación, en la toma de algunas decisiones importantes.

Es así como junta y patronato escolar coinciden con el personal docente y administrativo, en considerar que a veces sienten ese respaldo por parte de la gestión de la educación ante decisiones que se toman en determinado momento. Por otro lado, el gestor opina que ese respaldo y apoyo existe siempre desde su gestión directiva hacia todo su recurso humano, en especial a la hora de tomar decisiones. Dicho de otra forma, el recurso humano considera que a veces sienten falta de apoyo por parte de la gestión del centro cuando se enfrentan a decisiones laborales que deben tomar, no sienten ese apoyo que les respalde ante situaciones decisivas, expresando en la entrevista que en muchas ocasiones se sienten solos y, toman decisiones por su cuenta sin saber realmente si es la correcta o no para la organización o equipo de trabajo. Pero, para la gestión no es así, puesto que consideran que brindan apoyo a su personal cuando este necesita tomar decisiones importantes.

Por otra parte, también se les consultó sobre que opinaban en cuánto a la vivencia y participación en el centro educativo como miembros de una organización. Respondieron lo siguiente:

Director	Docente- Administrativo	Junta- Patronato
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existe una comunicación abierta. Se respeta la opinión de cada uno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La mayoría del personal docenteadministrativo considera que hay des unión y no existe el trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La mayoría opina que hay mucha des unión y que presentan mucha dificultad para reunirse todos los miembros de la junta/ patronato escolar.</li> </ul>

*Nota: Pérez (2018) Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada al director, y el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo, miembros de la junta de educación y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886.*

**Figura 26: Refiérase a cómo se vivencia en su centro educativo la participación del personal docente y administrativo como miembros de una organización**

Una organización indudablemente no camina sin su gestor directivo y el recurso humano que lo conforma. Puede tanto, avanzar o retroceder en su proceso de transitar. Parte importante de alcanzar objetivos en una empresa, es conocer y reconocer la aportación de cada uno de los miembros que lo conforman.

Por consiguiente, es importante reconocer el trabajo y esfuerzo de cada uno de los integrantes de una organización, porque de la unión de cada uno de sus miembros se componen las fortalezas de esa institución; de la unión

de cada una de las piezas se compone el todo; ese todo que conlleva el alcance de las metas propuestas. Cabe detenerse aquí y pensar entonces, que cada miembro de la organización es sumamente valioso y aporta mucho para construir una organización con estándares de calidad; por lo que debería ser también tarea de la gestión directiva, preocuparse por el bienestar físico, mental y emocional de cada uno de sus colaboradores, esto con el objetivo de que rindan mucho más en la parte laboral que aportan a la empresa. Debe ser entonces, competencia directa del gestor directivo, preocuparse por la motivación que cada uno de sus integrantes presenten para con su lugar de trabajo, ya que, desde luego, entre más a gusto esté la persona en su lugar laboral, más motivación va a poseer a la hora de realizar lo que le corresponde. Para Lewin, 1951, citado por Vega et al. (2006), definen esto como clima organizacional “El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización” (p.322). El clima organizacional que se perciba por parte de cada uno de los colaboradores dentro de una organización, es clave para para lograr los objetivos de la empresa.

Con base a lo anterior, conociendo la importancia que tiene el clima organizacional dentro de una organización educativa; fue que se le preguntó al personal de la escuela 26 de Febrero de 1886 ¿cómo se vivenciaba en ese centro educativo la participación del personal docente, y administrativo como miembros de una organización?

Así entonces, en la figura veintiséis se observa la opinión del gestor en educación del centro educativo, donde afirma que existe una comunicación abierta en todo su recurso humano. El gestor considera que se respeta la opinión de cada uno y se vivencia en su centro educativo la participación del personal docente y administrativo de una manera óptima como miembros de una organización.

Por otra parte, el personal docente y administrativo consideran en su mayoría, que existe mucha des unión y no existe el trabajo en equipo como miembros de una organización.

Por otro lado, la junta y patronato escolar consideran que existe des unión como grupo y también comentaron la existencia de mucha dificultad para reunirse todos los miembros del equipo en las reuniones que comúnmente realizan.

La figura veintiséis, refleja la coincidencia de opiniones entre los miembros de la junta y patronato escolar y el personal docente y administrativo en unificar criterios de falta de unión como organización, y la falta de trabajo en equipo.

Sin embargo, el gestor de la educación, opina que sí existe una buena comunicación y respeto por cada uno de los miembros como parte de una misma organización. Se puede evidenciar así, que la opinión del gestor no coincide con la de su recurso humano, en tanto desconoce que el personal docente y administrativo, así como también el patronato y junta escolar, no se sienten partícipes de un mismo equipo de trabajo, donde luchan juntos para metas y objetivos en común, puesto que expresaron la gran dificultad de reunirse y tomar acuerdos como equipo, además de sentir en ocasiones que cada uno de los miembros tienen objetivos diferentes.

En síntesis, según las entrevistas realizadas, el recurso humano de esta institución educativa, no se sienten partícipe de las decisiones que se deberían tomar como un todo, es decir; en conjunto como equipo de trabajo, puesto que consideran que no son tomados en cuenta en momentos decisivos para la escuela. Además, la mayoría consideró que solamente a veces existe por parte de la gestión una definición clara de conflictos a resolver cuando estos se han presentado y, por ende; consideraron que las alternativas de resolución de problemas son nulas o, al menos invisibilizadas por ellos. Considerando a su vez, que falta una recolección de la información de manera

adecuada. Sin embargo, pareciese que, para la gestión del centro, todo está bien y /o desconoce el descontento, desacuerdo y opiniones que el recurso humano piensa, siente y vivencia con respecto a ello.

Por otra parte, el personal docente y administrativo también consideró que el manejo de los recursos e inversión de los materiales y presupuestos no son manejados de la mejor manera. Caso contrario para la gestión del centro, que considera el manejo de estos fondos públicos correctamente.

Por último, el recurso humano expresó que dentro del equipo de trabajo no se refleja una verdadera vivencia de valores y toma de decisiones por parte de la gestión administrativa; sintiendo a su vez la falta de apoyo desde la gestión cuando el recurso humano debe tomar algunas decisiones importantes, esto hace que se sientan excluidos como miembros de una misma empresa y por ende descontentos con dichas situaciones y actitudes.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

#### **6.1 Presentación**

En este capítulo se presentan las conclusiones que se adquirieron a través del análisis y los hallazgos de los datos recopilados en los instrumentos realizados. Dichos datos serán contrastados con los objetivos planteados que persiguió esta investigación.

Por consiguiente, se exponen las conclusiones obtenidas del estudio del análisis de la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya. Se analiza el clima organizacional desde estos tres factores que lo influyen directamente.

Las conclusiones se destacan según las categorías de análisis de acuerdo con los objetivos planteados:

- Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal de la Escuela 26 de Febrero de 1886.
- Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886 hacia el recurso humano.
- Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo 26 de Febrero de 1886.

A continuación, se presentan las principales características que se desprenden del análisis de los datos recopilados en el actual estudio.

## **6.2 Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal de la Escuela 26 de Febrero de 1886.**

Se destaca por parte de la mitad del recurso humano que existen reconocimientos verbales por parte de la gestión educativa para motivar al personal, pero solamente en ciertas ocasiones, es decir; solamente a veces; puesto que esto no se da todo el tiempo ni a todos por igual. Esta situación genera emociones negativas y de desmotivación en el personal docente y administrativo, puesto que indisponen anímicamente al personal a la hora de realizar trabajos en conjunto, a la hora de tomar la iniciativa en proyectos por realizar y también en el momento de querer ir más allá de lo que se les pide, puesto que sienten que el esfuerzo realizado no es visualizado desde la gestión del centro educativo.

Es así, como el análisis de los instrumentos arroja una carencia de estrategias por parte de la gestión de la Escuela 26 de Febrero de 1886 para motivar a su personal; entonces, según lo analizado se concluye lo siguiente:

- En su mayoría el gestor de la educación y personal de la junta y patronato escolar se sienten motivados al desempeñar sus funciones en este centro educativo. Sin embargo, para el personal docente y administrativo solamente a veces siente esta motivación. Esta situación genera una atmósfera negativa dentro del clima organizacional, lo que a su vez conlleva a conflictos, desunión, comunicación poco asertiva y desmotivación; factores nefastos en la construcción de un clima organizacional positivo en cualquier institución.
- Por otra parte, se percibe una situación de angustia por parte del personal docente y administrativo como también de la junta y patronato escolar, cuando se presenta alguna situación personal, laboral y en caso de situaciones problemáticas con algún padre de familia, ya que no sienten esa sensación de seguridad y apoyo por parte de la administración, lo que indica que en este aspecto no se contemplan ninguna estrategia para apoyar y

motivar al recurso humano desde la gestión directiva. Aspecto que hace que, las personas busquen orientación, guía y apoyo en otros entes u otros órdenes jerárquicos provocando una sensación de tensión aún mayor, dentro de la institución educativa.

- Dentro del ámbito de la motivación que se vive en esta institución, se logra concluir que desafortunadamente no se logra determinar acciones o estrategias concretas por parte de la gestión de la educación que motiven a todo su recurso humano de manera total y constante. Es decir, la motivación no forma parte de la cultura organizacional de este centro educativo.
- Por otra parte, en cuanto a la percepción que tienen estas personas sobre la motivación de trabajar en esta comunidad, el director siente satisfacción por laborar en esta comunidad, sin embargo, el resto del personal no se siente completamente satisfecho y orgulloso de laborar en este lugar. Esta desmotivación provoca que los docentes no trabajen a gusto, puesto que desde que inician su jornada laboral, hay sentimientos de apatía y ansiedad por esperar la hora de salida, lo que repercute negativamente en el desarrollo de las clases y posteriormente en la calidad educativa.
- Por consiguiente, el personal administrativo percibe que existe una relación interpersonal adecuada entre ellos, sin embargo, manifiestan sensaciones de tensión entre ciertos miembros del personal docente y administrativo, por lo que se les dificulta un poco trabajar conjuntamente. Este aspecto es muy lamentable, ya que repercute negativamente en el desarrollo adecuado de las labores institucionales que deben de realizar cada uno de los funcionarios de la escuela, puesto que en muchas ocasiones dejan de gestionar acciones por el hecho de no entablar una comunicación con una u otra persona.
- Siguiendo con la idea anterior, todo el personal coincide que las relaciones interpersonales entre ellos no todo el tiempo se viven desde el marco del respeto, ya que en ocasiones cuando hay intercambio de opiniones, la tolerancia es el valor ausente. Llama la atención, que el director

piensa lo contrario, puesto que considera que siempre hay relaciones óptimas. En este sentido, crear un ambiente positivo se vuelve complicado, ya que al invisibilizar conflictos que suceden en el trabajo diario, no existe estrategia alguna que ayude a solucionarlos, puesto que el gestor ignora que existen. Esta situación es negativa para la construcción de un clima organizacional positivo.

- Siguiendo con la idea anterior, el personal expresó que solamente a veces se vivencia un ambiente apropiado de trabajo en ese centro educativo, sin embargo, la opinión del director es que siempre existe armonía y un ambiente de trabajo apropiado entre todos los miembros de la institución. Es decir, el gestor de la educación parece desconocer el clima organizacional de la institución donde labora, lo cual repercute en la búsqueda de soluciones concretas para mejorar en este aspecto.
- Aunado a lo anterior, las opiniones del personal docente y administrativo indican que, en esta institución educativa solamente a veces se reconoce el esfuerzo en los proyectos institucionales. Mencionando así, que solamente en algunas ocasiones se hace una mención verbal en actos cívicos, sin embargo, no existe incentivos de ninguna otra índole al esfuerzo realizado. Esta situación, aunque la intención es positiva por parte del gestor, al ser una estrategia incompleta no es bien vista por la totalidad del personal que labora en la escuela, ya que al no ser una práctica constante, no es un hábito que se practique siempre para premiar el esfuerzo que realizan los colaboradores, lo que más bien provoca sentimientos de que existe favoritismos hacia algunos funcionarios por parte de la gestión, es decir; esta acción de “a veces sí” y “a veces no” confunde y disgusta al personal, ya que no forma parte de una cultura organizacional de la institución, que sea partícipe y edifique un clima organizacional positivo.

### **6.3 Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886 hacia el recurso humano.**

Con respecto al proceso de comunicación que se desarrolla en la escuela 26 de Febrero de 1886 por parte de la gestión directiva hacia su recurso humano, se destacan la realización de reuniones de personal, reflexiones, también la existencia de circulares, muy utilizado el WhatsApp por todo su recurso humano, sin embargo, el personal docente y administrativo considera que la comunicación es muy des asertiva por parte de la administración.

Por consiguiente, a través del análisis de los instrumentos aplicados al recurso humano de la escuela 26 de Febrero de 1886 se llega a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los entrevistados consideran que por parte de la gestión de la educación hacia ellos solamente a veces la comunicación es asertiva. Es decir, no existe un proceso de comunicación adecuado. Esto genera una serie de conflictos que son desencadenados por el manejo inadecuado de la información. Situación que genera molestias e inconformidad en el personal de la institución, lo que conlleva a la creación de una atmósfera negativa.
- En esta institución el personal docente y administrativo consideran que nunca se vivencia una comunicación abierta y flexible. Es decir, no existe una comunicación donde el personal sienta aquella sensación de diálogo que conlleve a la solución de conflictos. Por lo que en muchas ocasiones optan por resolver problemas por su propia cuenta, al no sentir ese apoyo esperado.
- Se percibe tanto para los miembros de la junta escolar como para el personal docente y administrativo que solamente a veces existe comunicación fluida y correcta en la Escuela 26 de Febrero de 1886. Es decir, existe una ausencia de un proceso de comunicación adecuado entre el gestor de la educación y los miembros de la organización educativa.

Con respecto a ello, al no existir un debido proceso de comunicación que sea conocido por todos y cada uno de los miembros de la institución, provoca

desunión en el grupo, conflictos interpersonales, y una comunicación con falta de fluidez. Estas situaciones son percibidas por los miembros de esta organización de manera muy desagradable y desmotivadora.

- Así mismo, para los funcionarios de esta institución educativa, la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje solamente a veces se transmite de manera idónea. Es decir, no existe un canal adecuado donde fluya de manera correcta la información. Esto acarrea una serie de malos entendidos, provoca discusiones innecesarias y disgustos entre los colaboradores, creando a su vez un clima organizacional no óptimo para el bienestar de la organización educativa.

- Por consiguiente, cabe mencionar además que, para el personal de esta institución educativa solamente a veces la gestión de la educación goza de una buena comprensión e interpretación del mensaje para llegar a ellos. Es decir, los funcionarios consideran que existe ambigüedad de la información, no se evidencia claridad en los mensajes que el gestor hace llegar al recurso humano de su organización. Esta situación es percibida por todo el personal docente y administrativo de la escuela, lo cual genera incertidumbre a la hora de realizar acciones y tomar decisiones como organización que son; además que genera malos entendidos entre ellos, lo cual provoca que cada uno de los colaboradores tomen acciones según sea el mensaje entendido de manera subjetiva por cada uno. Es decir, no hay unión entre los colaboradores a la hora de realizar o ejecutar acciones concretas, puesto que cada uno realiza acciones según así haya entendido un determinado mensaje enviado por parte de la gestión.

- Aunado a la conclusión anterior, llama la atención y es preocupante que, los funcionarios de esta institución escolar consideran que el grado de comunicación en el momento de la resolución de conflictos no es directa ni adecuada con las personas involucradas en él. Puesto que en la entrevista el personal docente y administrativo considera que nunca en caso de la existencia de un problema con algún miembro del centro educativo, la

gestión se comunica de manera directa y adecuada a la persona involucrada. Es decir, la comunicación que se presenta en el momento de mediar y resolver un conflicto, no es la adecuada por parte del gestor de la educación. Esta situación genera desmotivación, incertidumbre y molestia por parte de los colaboradores. Además, que no sienten ese apoyo por parte de la gestión en momentos de tensión y preocupación, todo lo contrario; se sienten solos en los momentos difíciles.

- Así entonces, el personal docente y administrativo de la institución consideraron que nunca se da la resolución inmediata de posibles conflictos, expresando además que, los conflictos nunca se resuelven de inmediato, sino que la gestión tarda muchos días en buscar soluciones. Es decir, falta resolver por parte del gestor en educación, de manera rápida y eficaz los conflictos que se presentan en la institución. Esta situación genera una atmósfera negativa en el clima organizacional, ya que mientras se deja pasar el tiempo en la resolución de conflictos, las personas inmersas en él, sienten incertidumbre, ansiedad, tristeza, enojo entre otras emociones más. En muchas ocasiones, haciendo del problema a resolver, una bola de nieve, donde crece y crece el conflicto por no resolverse a tiempo.
- Finalmente, es importante mencionar en este análisis de conclusiones que, el director considera que los procesos de comunicación implementados desde su gestión son los adecuados, sin embargo, el personal docente y administrativo considera que a pesar de los esfuerzos realizados (circulares, reuniones de personal, WhatsApp) la comunicación la definen como “muy mala”, puesto que expresan la existencia de muchos chismes y las situaciones que suceden como parte de una organización educativa e información que necesitan saber, las conocen por terceras personas y no propiamente por el director de la institución. En cuanto al patronato y junta escolar, expresaron que solamente por medio de WhatsApp se comunican. Es decir, no existe desde la gestión directiva un proceso de bajar aquella

información que los colaboradores necesitan conocer de manera clara, rápida y fluida.

Esta situación, de ausencia de comunicación fluida, rápida, certera, precisa y asertiva, es un elemento negativo en la construcción de un clima organizacional. Cuando la información es asertiva y rápida, se evitan conflictos y las acciones a ejecutar se realizan a tiempo y tienden a ser de mayor calidad. Cuando la información llega a destiempo, los colaboradores se sienten presionados contra tiempo, a realizar acciones propias de su trabajo para cumplir con lo que se les solicita. Es importante aquí, establecer mecanismos de comunicación asertiva, donde el mensaje llegue de manera oportuna y clara a todo el personal de la institución, con la finalidad de disminuir los conflictos generados a raíz de la comunicación asertiva y en pro de la construcción de ese clima organizacional positivo que se desea construir y vivenciar en la organización educativa.

#### **6.4 Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo 26 de Febrero de 1886**

Con respecto a los mecanismos de toma de decisiones que implementa la gestión de la Escuela 26 de Febrero de 1886, se destaca la opinión del personal docente y administrativo; expresando sentir muy poco apoyo y comunicación asertiva por parte del gestor cuando se presenta algún conflicto. Aunado a ello, consideran que el gestor no realiza un adecuado análisis e inversión de los distintos materiales y presupuestos que se le asignan, por lo que el cuerpo docente es quien tiene que ingeniárselas, para cubrir todas las necesidades educativas que se presentan día a día. Esto genera malestar y descontento por los colaboradores del centro educativo.

Por consiguiente, a través del análisis de los instrumentos aplicados al recurso humano de la escuela 26 de Febrero de 1886 se llega a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los entrevistados consideran que a veces se toma en cuenta la participación del personal en la toma de decisiones. Esta opinión es compartida por el director también, ya que indica que no siempre el recurso humano a su cargo, tienen voto. En cuanto a ello, hay competencias que le atañen directamente a la gestión administrativa, hay competencias que le atañen al personal docente y otras, que pueden ser compartidas en equipo, como miembros de una misma organización. Lo anterior, es bien comprendido por cada uno de los funcionarios de la institución educativa y comparten el mismo criterio al respecto.
- Por otra parte, es importante rescatar que, tanto para los docentes y cuerpo administrativo como para los miembros de la junta y patronato escolar, consideraron que a veces cuando han existido conflictos, y solamente a veces existe una definición clara del problema a resolver por parte de la administración. Sin embargo, el director considera que siempre tiene claro el conflicto a resolver. Lo anterior evidencia que desde la gestión ignoran el sentir de los colaboradores con respecto a la toma de decisiones en el momento de la resolución de conflictos. Estas sensaciones percibidas por el personal docente y administrativo genera desmotivación y desconfianza ante las decisiones que ellos puedan esperar de parte de la gestión.
- Por otro lado, en cuanto al manejo de los recursos económicos por parte de la gestión, los miembros de la junta y patronato escolar y el personal docente y administrativo, consideraron que la gestión directiva, solamente a en algunas ocasiones realiza un adecuado análisis e inversión de los distintos materiales y presupuestos que se le asignan. Sin embargo, cabe destacar que el gestor se encuentra satisfecho con el uso que se le da a los recursos que se le asignan administrar por parte del gobierno. Esto es un aspecto negativo a la hora de la construcción de un clima organizacional positivo, ya que el personal no confía en la distribución y asignación de los recursos económicos que realiza la gestión del centro educativo. Es decir, el personal se siente insatisfecho en cuanto a los recursos económicos con

los que cuentan para trabajar y que son administrados por la gestión educativa.

- Por consiguiente, en cuanto a la vivencia de valores y la ejemplificación de los mismos por parte del personal docente y administrativo, llama la atención que consideraron que no todo el tiempo se evidencian valores y toma de decisiones equitativas y apegadas a esos valores que se esperaría que la gestión practique, la junta y patronato escolar consideraron que a veces se evidencian estos factores, no todo el tiempo; sin embargo, el director considera que siempre se vivencia valores cuando se toma alguna decisión. Es importante aquí mencionar que, la forma de demostrar valores es por medio de la vivencia práctica, es decir; por medio del ejemplo. Así entonces, en cuanto a este aspecto, se hace necesario retomar valores esenciales como el respeto, la tolerancia, amabilidad, sinceridad, puntualidad y honestidad. Vivenciarlos siempre y en todo momento de la jornada laboral, es decir; hacer la vivencia de valores como parte de la cultura organizacional de la institución.
- En cuanto a las decisiones que toma la gestión para recolectar la información y llevarla a cada uno de los colaboradores; se pudo evidenciar que tanto el personal docente y administrativo como los miembros de la junta y patronato escolar consideraron que nunca existe una recolección de la información de manera adecuada. Sin embargo, el director considera que siempre se utiliza los canales adecuados para recolectar información dentro de su organización educativa. Este aspecto evidencia que, desde la gestión desconocen que los canales de información utilizados no son los correctos, puesto que para la gestión creen que la información está llegando de manera oportuna y precisa, los colaboradores piensan lo contrario. Esta falta de canales de comunicación asertiva, hace que lejos de generar diálogos y acuerdos entre ambas partes, se provoque desunión y conflictos. De manera que, se hace necesario implementar estrategias donde se fortalezcan los canales de la comunicación y ambas partes disfruten del

envío y recepción de mensajes con la finalidad de hacer en común la misma información.

- Por otra parte, en cuanto a la búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución de problemas y conflictos por parte de la gestión, llama la atención que el personal de la institución considera la inexistencia de esa búsqueda de alternativas apropiadas por parte del gestor, es decir; es invisibilizada para ellos. Más curioso aún, que el director piensa que siempre existe esa búsqueda de alternativas idóneas que propician la resolución de problemas. Esta situación es desafortunada en la construcción de un clima organizacional óptimo; puesto que el personal no conoce una ruta de búsqueda de alternativas donde puedan acudir en el momento de solucionar problemas. Y, si existe como lo expresó el director; es invisibilizada y desconocida por parte de los colaboradores. En este sentido; se hace necesario implementar estrategias donde esa búsqueda de alternativas de soluciones de conflictos sean conocidas por todos los colaboradores de la institución educativa; y, en el momento del conflicto, conozcan la ruta a seguir para la resolución del mismo.
- Por consiguiente, en cuanto a la existencia de apoyo por parte de la administración ante decisiones que han de tomar el personal docente y administrativo; consideraron que ese apoyo es nulo o escaso. Sin embargo, el director considera que siempre brinda apoyo a su personal cuando ellos deben tomar alguna decisión. Es decir, el gestor de la administración de este centro educativo, desconoce el sentir de los miembros de su organización ante este tipo de situaciones. Esta situación no es vista de manera positiva por parte del personal docente y administrativo, ya que provoque sentimientos de soledad y abandono en el momento de tomar decisiones, en ocasiones decisivas para la buena marcha de la organización. En este sentido, se hace necesario fortalecer estrategias de apoyo por parte de la gestión sobre todo en momentos de decisión claves

por parte del personal docente y administrativo y que ese apoyo sea percibido por ellos.

- Es importante referirse a la opinión del recurso humano de esta institución educativa, en cuanto a cómo se vivencia la participación de cada uno de ellos como miembros de esta organización, es decir la escuela; es así como el director expresa que existe una comunicación asertiva, abierta, donde se respeta la opinión de cada uno de sus miembros. Por su parte, el personal docente y administrativo considera que no existe un verdadero trabajo en equipo y que lo que prevalece es la des unión, lo que es completamente contrario a un verdadero equipo de trabajo. Y, por último, la junta y patronato escolar, consideran que también hay mucha desunión en cada uno de sus miembros y que, además, les falta trabajar más conjuntamente, ya que cada vez que se reúnen se les dificulta mucho estar todos presentes. Este aspecto evidencia que los funcionarios de esta institución, no trabajan de manera conjunta como equipo de trabajo, porque todos piensan de una manera diferente y negativa en cuanto al factor de trabajo en equipo. Aspecto que es fundamental en la construcción del clima organizacional.

Es así como a manera de síntesis se puede decir que, la gestión directiva de esta institución no logra implementar estrategias concretas y completas para motivar al personal, aunque existen opiniones de que a veces la gestión intenta motivar al personal, al no ser constante y equitativo con todos sus colaboradores, esto parece no es suficiente para lograr esa motivación en ellos. Dicho de otra manera; el personal docente y administrativo no sienten motivación por parte de la administración que incentiven su labor profesional, no se logra determinar estrategias claras motivacionales por parte de la gestión directiva que, aunque en ocasiones el gestor directivo reconoce el esfuerzo realizado por su recurso humano, agradeciéndolo en actos cívicos, esto no sucede siempre y parece no ser suficiente para el personal que labora en esta institución educativa. Así mismo, el personal docente y administrativo no se siente apoyado por parte de su director en situaciones problemáticas

que se han vivenciado dentro de su ambiente laboral, la junta y patronato escolar comparten este sentir ya que no siempre sienten ese apoyo por parte de la gestión.

Por consiguiente, las relaciones óptimas interpersonales que se desarrollan en la escuela 26 de Febrero de 1886, también tuvo una opinión negativa por parte de los entrevistados; esto quiere decir que el personal que labora en esta institución considera que no siempre estas relaciones que se vivencian en esta organización educativa son las mejores, lo que repercute en el clima organizacional de la escuela.

Por otra parte, en cuanto al factor del proceso de comunicación, en esta escuela se implementan estrategias comunicativas como por ejemplo circulares, reuniones de personal, reflexiones y mensajes vía WhatsApp, éste último es el más utilizado por todos. Sin embargo, esto no logra ser suficiente para que el intercambio de la información llegue de manera correcta, fluida, óptima y eficaz, ya que el personal docente y administrativo, en la entrevista realizada, expresaron que nunca se enteran por la vía correcta de las situaciones que suceden o conocen acerca de la información que deben saber, sino que siempre se enteran en los pasillos u otros medios. Además, los entrevistados consideraron que nunca se da una conversación abierta y flexible. Esta situación genera conflictos innecesarios y desunión como grupo, al no establecer diálogos oportunos para llegar a acuerdos en común.

Importante mencionar que, para el recurso humano de esta institución, esta considera que el grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún conflicto existente, es demasiado deficiente, puesto que expresaron que nunca se da una comunicación exacta que permita solucionar el problema en la vía correcta con las personas correctas. Todo ello provoca una atmósfera negativa en el clima organizacional que se vive dentro de la institución educativa.

Por otro lado, en relación a los mecanismos en la toma de decisiones por parte de la gestión educativa, el recurso humano de esta institución, consideraron que en ocasiones se les toma en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones, pero que esto no sucede todo el tiempo. Así mismo, consideran que el gestor nunca tiene claro el problema a resolver cuando se presentan conflictos en el ambiente laboral, no existe una búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución de problemas y conflictos, lo que a su vez desmotiva al personal y las relaciones interpersonales entre ellos se vuelven difíciles, puesto que no sienten ese apoyo por parte de la administración tanto en situaciones conflictivas como en decisiones cotidianas en las que a veces ellos deben tomar decisiones. Esta falta de toma de decisiones concretas y oportunas, lamentablemente repercuten en el clima organizacional que se vivencia en la institución educativa, puesto que se crea desconfianza, apatía, desmotivación y descontento en cada uno de los colaboradores que trabajan en dicha escuela.

Es así que, con base a todo lo anteriormente expuesto, y a partir de las conclusiones a las que se llegaron y, para contribuir en este sentido a la creación de un clima organizacional positivo en dicha institución educativa, se presenta una propuesta de intervención para la gestión de la educación del centro educativo 26 de Febrero de 1886. Esta propuesta permitirá establecer estrategias de motivación hacia su personal y optimizar el proceso de comunicación del recurso humano. Así también, permitirá potencializar la toma de decisiones desde la gestión de la educación; cuya única finalidad será neutralizar o transformar los factores negativos encontrados en factores positivos en pro de un adecuado clima organizacional para esta institución educativa.

## CAPÍTULO VII

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

#### 7.1 Introducción

Este apartado tiene como propósito, presentar una propuesta de intervención que nace como respuesta a los hallazgos realizados del estudio sobre el análisis de la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya.

Esta propuesta puede ser implementada en cualquier otro centro educativo del país que desee utilizarla para beneficio de una mejora en su clima organizacional de los centros educativos y, por ende, mejorar los procesos educativos y la calidad de la misma, puesto que la educación es un asunto que atañe a todos los ciudadanos.

Es así como cabe recordar aquí, que la educación es la base del desarrollo y progreso de una nación, es responsabilidad de cada individuo, de cada ciudadano y máxime de cada persona involucrada en el proceso educativo su continuo avance y crecimiento. Por tanto, el personal docente y administrativo, director, padres de familia y comunidad en general; cada uno de ellos tiene su cuota de responsabilidad en la construcción de la calidad de la educación. Se debe trabajar en conjunto para hacer de la educación el punto de partida para una sociedad más democrática, equitativa y justa que conlleve a su nación a puntos de desarrollo cada vez más altos donde sus ciudadanos sean los máximos beneficiados.

En este mismo orden de ideas, es importante recordar que la educación es la única herramienta transformadora de la sociedad, es el arma que conduce al cambio y evolución de las sociedades; por ende, son los educadores quienes tienen el poder de transformar el mundo. Al respecto,

para el OEI (como se cita en Cortés y Llorente, 2011) "(...) el docente es el centro del cambio educativo, al tener que enfrentarse a las metas propuestas y a los nuevos retos docentes que conllevan nuevas competencias y formas de enseñar, cambios en la profesión, desarrollo profesional, incentivación y evaluación. (p.1). Según la definición anterior, el maestro es el responsable de transformar la sociedad a través de la educación, puesto que es la educación la responsable del cambio de una nación entera. Es así como un docente responsable y consciente de su labor, es aquel que siempre está en continuo aprendizaje respondiendo a las competencias actuales que demande la sociedad en pro de una calidad de la educación.

Con base a lo anterior, para que una educación sea de calidad, se debe tomar en cuenta los factores que influyen en ese proceso de búsqueda de calidad, es indudable que el docente es parte importante de ello, puesto que es el guía, el mediador y el responsable inmediato de la buena calidad de la educación.

Por consiguiente, el hacer énfasis en la relevancia de que las sociedades gocen de una educación de calidad, se coloca sobre la mesa todos los componentes que influyen para que esto se dé de manera exitosa. Es indudable, que la cabeza de cada centro educativo es protagonista en la educación que se brinda a su alrededor, este junto con todo su equipo de colaboradores son los responsables de analizar y auto evaluarse, en cada momento para reinventarse en pro de una educación exitosa sin perder de vista los objetivos institucionales a cumplir.

Parte importante de las instituciones con calidad educativa, es su clima organizacional, donde este se ve unificado por las mismas metas y objetivos, los cuales son trasladados a los padres de familia, estudiantado y comunidad en general que los rodea, todos trabajan para un mismo fin, por lo que los resultados son beneficiosos para todos y cada uno de los sectores que lo componen.

Es aquí entonces, donde cabe analizar cómo se logra el clima organizacional adecuado para lograr grandes resultados en la comunidad educativa, el gestor de la educación, debe estudiar minuciosamente cada aspecto para lograrlo y buscar la implementación de estrategias para fortalecer un clima organizacional apropiado, teniendo siempre presente que al tratarse de personas con necesidades y motivaciones muy diferentes, se debe establecer las condiciones ideales que permita la satisfacción, comprensión y participación en los procesos para todos y cada uno de sus diferentes miembros de la organización educativa.

Al determinar los principales indicadores que son necesarios integrar en la propuesta de intervención, se analizan algunas estrategias importantes que propician la integración de estos elementos mediante procesos y evaluaciones que permitan el abordaje desde un enfoque constructivista de cada objetivo planteado en esta propuesta, de tal forma que se logren focalizar objetivos esenciales para este centro educativo e incentivar desde lo interno el mejoramiento constante en la motivación y en el proceso de comunicación para el logro de mejores resultados a nivel institucional.

Cabe recalcar aquí, la importancia de un clima organizacional idóneo, cada vez en continua mejora, donde el gestor de la educación, no debe pasar este aspecto por alto. Cada persona es diferente, todo miembro de una organización tiene fortalezas y debilidades, las cuales se debe reforzar e incentivar las habilidades y no las debilidades, se felicita en público y se corrige en privado, una actitud así, por parte del gestor en educación, genera confianza y motivación en su personal.

Por consiguiente, este plan de propuesta se realiza tomando como base la investigación “Análisis de la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la escuela 26 de Febrero de 1886, circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya”.

## 7.2 Justificación

Los objetivos de esta propuesta de intervención pretenden abarcar los principales indicadores que fueron identificados como destacados en el centro educativo para su mejora o implementación.

Es importante recalcar que esta propuesta debe ser orientada y guiada primordialmente por la gestión del centro educativo en pro de un mejoramiento continuo y progresivo para lograr así alcanzar un clima organizacional cada vez mejor. Este proceso involucra a todos los miembros que laboran en este centro educativo, tanto del personal docente como administrativo también. Para que esta propuesta refleje resultados positivos, se requiere de la participación e integración activa y constante de todo el personal, así como también un alto grado de compromiso para cambiar de manera positiva el clima organizacional donde se labora.

Es importante mencionar, además que, para que exista un verdadero cambio en el clima organizacional de esta institución, la responsabilidad no solamente recae en el director como cabeza de la gestión educativa, sino que también es responsabilidad de cada una de las personas que conforman el personal docente y administrativo, ya que esto es cuestión de trabajo en equipo, de ayuda mutua y de unión, por lo que se requiere compromiso por cada una de las partes que lo conforman.

Aspecto relevante de destacar es que, en el planteamiento de esta propuesta no se determina como un desarrollo de un plan donde se llega a un cierre del proceso. Al contrario, se considera desde este foco de estudio y con conocimiento en los procesos de gestión educativa, que, dado que la educación crece y se transforma continuamente, no se puede pretender que acabe; por el contrario, se replantea en el día a día con la toma de decisiones y la generación de espacios para el cambio y alcance de una educación de calidad, mediante la evaluación constante y constructiva de procesos internos que fortalezca su clima organizacional.

Es así, como esta propuesta surge a partir de la investigación titulada: “Análisis de la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la Escuela 26 de Febrero de 1886, circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya”. Para la obtención de datos se aplicaron entrevistas a 22 participantes que conforman el recurso humano de esta institución. El objetivo general que se planteó en el estudio fue “Analizar la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya y también “Diseñar un plan de acción que permita fortalecer el proceso de motivación, comunicación y la toma de decisiones hacia el recurso humano de la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05”. Como objetivos específicos se propusieron “Determinar las estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal de la Escuela 26 de Febrero de 1886”, “Identificar el proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886 hacia el recurso humano, así como también el “Determinar los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo 26 de Febrero de 1886” y por último “Elaborar un plan estratégico para el fortalecimiento de los procesos de motivación, comunicación y toma de decisiones en el centro educativo 26 de febrero de 1886”.

Por consiguiente, los resultados obtenidos demostraron que desde la gestión del centro educativo se deben replantear las estrategias utilizadas para motivar al personal, así como también fortalecer los procesos comunicativos que se desarrollan dentro de este centro educativo, y reestructurar los mecanismos utilizados a la hora de tomar decisiones.

De acuerdo con las conclusiones y análisis de los resultados encontrados en la investigación, se plantea esta propuesta de intervención con la única finalidad de ayudar a la gestión del centro a fortalecer estos factores del clima organizacional.

### **7.3 Objetivos de la propuesta**

Después de analizar los datos obtenidos en la realización del estudio realizado, se formulan los siguientes objetivos para la propuesta de intervención:

#### **7.3.1 Objetivo general**

Brindar a la gestión de la educación, una propuesta que fortalezcan la motivación, comunicación, y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886, circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya, Guanacaste.

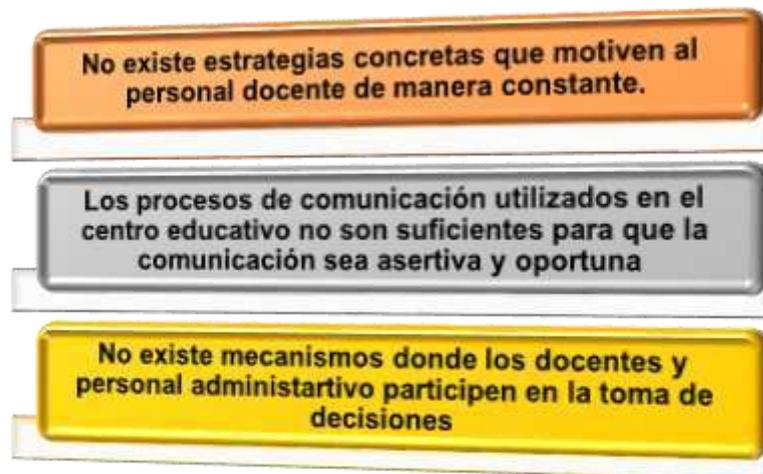
#### **7.3.2. Objetivos específicos**

- 1.1. Sensibilizar al personal docente y administrativo de la Escuela 26 de Febrero de 1886, acerca de la importancia de los procesos de motivación, comunicación y toma de decisiones como factores que fortalecen el clima organizacional de la institución.
  
- 1.2. Implementar estrategias desde la gestión de la educación, que fortalezcan los procesos de motivación, comunicación y toma de decisiones para el mejoramiento del clima organizacional y el desempeño del recurso humano de la institución.

#### 7.4 Desarrollo de la propuesta

En el desarrollo de este trabajo investigativo, se ha logrado determinar claramente la importancia de realizar estudios con respecto al clima organizacional del lugar de trabajo donde se labora, ya que esto ayuda a comprender con mayor claridad, las causas y las consecuencias de las formas de cómo un gestor de la educación aborda una determinada situación en este aspecto. Las formas y medidas que el gestor realiza, determinan los resultados en el logro de objetivos y las metas de trabajo a nivel institucional.

Es así, como esta propuesta de intervención está orientada a servir como una guía para la administración del centro educativo sobre los factores de la motivación, comunicación y mecanismos de toma de decisiones para el fortalecimiento del clima organizacional, ya que, como se evidencia en la Figura 27, se determinaron algunas debilidades en este aspecto. Así entonces, se plantean, además, una serie de actividades que pretenden incluir al cuerpo docente en los diferentes escenarios que se han abordado.



*Nota: Elaboración propia, 2021.*

### **Figura 27: Hallazgos asociados a la motivación, la comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional**

Vista la figura anterior, cabe acotar aquí, que algunas de las organizaciones tratan de aplicar estrategias para motivar a sus miembros mediante reconocimientos y; en otros casos, también se encuentran aquellas organizaciones cuyos gestores no demuestran ningún tipo de interés para implementar una solución que conduzca a realizar mejoras en este aspecto. La clave es identificar ¿qué estrategia motivacional proveerá una motivación que impulse establecer una actitud constante entre todos sus miembros, de querer hacer lo mejor que se pueda todo el tiempo?

Es así, como esta estrategia está enfocada en la teoría motivacional que explica las diferentes necesidades superiores humanas que se proponen. Estas estrategias de implementación están dirigidas fundamentalmente al personal que no se toma en cuenta por diferentes situaciones. Muchas veces los gestores dejan de lado a ciertos miembros de la organización, es claro que estas personas se sienten excluidas lo que provoca o va creando un clima un tanto difícil dentro de una organización.

#### **7.4.1 Estrategias de Motivación al recurso humano**

En una organización es importante las diversas estrategias motivacionales que el jefe inmediato realice para con todo su recurso humano, sin embargo, se debe mencionar que muchos investigadores afirman que la motivación siempre va ser intrínseca y luego trasciende a un estado extrínseco. Por consiguiente, hay estudios que afirman que por más estrategias motivacionales que se realicen desde una persona u organización hacia su recurso humano, si este si no tiene motivación intrínseca, nunca se va a lograr un cambio motivacional y por ende un cambio reflejado en su conducta.

Al respecto para Delgado (2006) menciona que existe varios aspectos relacionados con la motivación:

**Incentivo:** Estímulo externo que induce a una persona a intentar lograr conseguir un objetivo con esfuerzo y una vez logrado recibe su recompensa.

**Necesidad:** Carencia interna de la persona, un estímulo que dirige su comportamiento hacia su satisfacción, al cual se puede denominar motivo.

**Meta:** Finalidad hacia lo que se dirige el comportamiento motivado (Objetivo individual o persona).

**Deseo:** Objetivo personal conscientemente buscado por el individuo.

**Motivación:** Proceso que genera un comportamiento en la persona para conseguir lo deseado o el objetivo organizacional y personal.  
(p.37).

Como se puede reafirmar mediante la cita anterior, el incentivo que se recibe de otra persona u organización, fomenta de manera positiva esa motivación que se posee internamente para realizar alguna meta u objetivo. Dentro de una organización en general, y en este caso dentro de una organización educativa, es sano implementar este tipo de prácticas, puesto que fomenta un clima organizacional positivo, el hecho de que todo su recurso humano se sienta motivado, para ello el gestor puede hacer uso de diversas estrategias que conlleven a incentivar esa motivación para mejorar el clima organizacional y trabajar de mejor manera dentro de su centro educativo.

#### **7.4.2 Estrategias de Comunicación al recurso humano**

Con respecto al factor de la comunicación dentro de una organización, se puede decir que es fundamental para lograr el camino del éxito. No se

concibe que exista buenas relaciones laborales sino se logra establecer una buena comunicación, diálogo y capacidad de escucha; en general una comunicación asertiva.

Según Delgado (2006) la comunicación es “el proceso mediante el cual se logra la transferencia de información entre dos o más personas” (p.29). Bajo este concepto, si no existe proceso de entendimiento de lo que el emisor transmite, no se puede lograr una comunicación asertiva, para ello el receptor debe escuchar primero y luego responder a la otra persona.

Para lograr que una organización trabaje en equipo para el logro objetivos en común, como es el caso de una institución educativa, es importante mantener una comunicación asertiva en todo momento. Sin embargo, muchas veces este proceso se ve entorpecido por múltiples factores, afectando directamente la organización y específicamente el logro de sus metas u objetivos.

Precisamente, para Davis y Newstrom (2000), citado por Delgado (2006) existen obstáculos en el proceso comunicativo, ellos afirman que la palabra es el principal elemento de la comunicación, pero es el contexto es el que brinda el significado, al respecto indican:

“... La mayor dificultad que en ello entrañan es que casi todas las palabras de uso común poseen varios significados. La significación múltiple es indispensable, ya que para referirnos a un mundo extraordinariamente complejo disponemos de un número limitado de palabras. Si las palabras poseen más de un significado ¿qué pueden hacer los administradores para dotarlas de sentido al comunicarse con sus empleados? La respuesta radica en el contexto, la cual es la circunstancia, ¿en la que se utiliza la palabra?”. (p.30).

En referencia a lo anterior, el ser humano conoce un sin número de palabras que encierran varios significados, el lenguaje español se caracteriza por ello. Este aspecto, aunque pareciese quizás un detalle insignificante, es en realidad muy complejo, ya que aquí no solo cobra vida los diferentes significados que encierra una sola palabra en contextos diferentes, sino también su connotación y modo de decirlo o expresar esa palabra, idea o frase. En el gremio educativo, es común encontrar que el recurso humano perteneciente a una misma organización educativa, procedan geográficamente de diversos lugares del país. Es aquí donde la conceptualización de estos autores recobra importancia, porque es desde este enfoque, donde se debe trabajar la comunicación asertiva, es decir; desde la pluriculturalidad y diversidad que encierra el talento humano de una misma organización educativa, ya que, aunque en la mayoría de los casos se proceda de un mismo país, esto no significa que el lenguaje y comunicación es el mismo a lo largo y ancho del país.

#### **7.4.3 Estrategias de toma de decisiones a la gestión de la educación**

Una de las responsabilidades o tareas que le atañen al gestor de la organización educativa es la toma de decisiones. El tomar decisiones diariamente para la correcta marcha de la organización no debería ser una decisión que afecte al recurso humano, al contrario, cada decisión bien tomada debe ser reflejo del análisis previo que realice el gestor directivo pensando en el bienestar de todos los miembros del equipo de trabajo en pro de logro de objetivos y metas en común de todos.

En consecuencia, para lograr cumplir objetivos y metas, se necesita de un monitoreo constante, es decir, un control y seguimiento de las pautas que se siguen a diario y con constancia para el logro de la meta, este control debe ser parte también de las tareas del gestor educativo hacia todo su recurso humano, al mencionar la palabra control, esta no debería ser sinónimo de abuso de autoridad o acoso laboral, todo lo contrario, es un seguimiento del proceso que llevará a alcanzar el éxito de toda una organización. Al respecto,

para Delgado (2006) el control por parte del gestor directivo no es más que la manera de verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. (p.56). Bajo este concepto, un buen gestor de la educación, sabe bien que el control que ejerza siempre va ir dirigido hacia la realización de las tareas asignadas para con su talento humano y no tanto a controlar en sí a la persona. Cuando se logra el balance entre el sano control y distribución de las tareas en una organización, la toma de decisiones por parte del directivo de una institución se torna más fácil, puesto que se ha creado un clima organizacional, donde este factor es visto de manera positiva por parte de todos sus miembros. Al respecto Chiavenato (2000) afirma: “El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos”. (p.115). Es así, que el control sano, sin abuso de autoridad, es el monitoreo de las estrategias que se ejecutan para alcanzar el éxito de una organización.

Por lo tanto; de esta manera se ratifica que una de las funciones del gestor de la educación es también la de supervisar, esto con la finalidad de mantener la línea que conduce al logro de objetivos, acción que no se puede lograr si no es, tomando las decisiones pertinentes que conduzcan a tal fin.

Es así, que teniendo en cuenta la importancia de estos procesos de comunicación, motivación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional, se reflexiona sobre los hallazgos encontrados al respecto en esta institución; y se hace necesario reforzar estos factores, mediante una propuesta de estrategias que se brindan a la gestión del centro educativo para ser implementada en esta institución y con todo el recurso humano que lo conforma; puesto que según los hallazgos encontrados en la investigación, personal docente y administrativo no se encuentran satisfechos con la manera en que se desarrollan estos factores en esta institución educativa.

Ante lo anteriormente expuesto, se espera un compromiso por parte de todos los miembros del personal docente y administrativo del centro educativo y principalmente desde la gestión de la institución ya que es desde este ente, que se dará un seguimiento más cercano a la propuesta, en aras de ver un cambio y resultado positivo en el clima organizacional de la escuela 26 de Febrero de 1886.

Por consiguiente, cabe recordar que esta propuesta se conforma de cuatro etapas, la primera que significa un primer acercamiento con el personal docente y administrativo para conocer su sentir con respecto a estos factores que se vivencian dentro de la escuela y tres etapas más; dos que consisten en la realización de dos talleres a realizarse con el personal de la institución y una última etapa que es de evaluación de la propuesta.

En la etapa dos y tres, se trabajará la sensibilización al personal docente y administrativo y la importancia que cada uno tiene en cuanto a los factores de motivación, comunicación y toma de decisiones en este centro educativo y cómo estos representan pilares fundamentales en la construcción de un clima organizacional, que como parte de un equipo u organización es primordial conocer y sobre todo poner en práctica para el logro de objetivos y metas en común.

Las actividades propuestas están planeadas para desarrollarse durante un día para las etapas 1, 2 y 3. Es decir; en total serían 3 días y se realizarán en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886 con todo su personal docente y administrativo y patronato y junta escolar. Sin embargo, si es necesario, el gestor puede convocar a reuniones futuras si así se considera desde la gestión.

**Etapa 1: Ciclo de reuniones con el personal docente, personal administrativo y con los miembros de la junta y patronato escolar para dar voz al recurso humano de esta institución.**

**Objetivo:**

Crear un espacio de reflexión y sensibilización en el que el personal docente y administrativo comprenda su rol dentro del proceso de comunicación, toma de decisiones y motivación como factores que fortalecen el clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886.

**Población:** Personal docente y administrativo y miembros de la junta y patronato escolar.

**Contenidos:**

En esta primera etapa, se realizarán reuniones con el personal docente, con el personal administrativo y con los miembros de la junta escolar y patronato; cada uno de estos grupos por separado. Esto para escuchar lo que piensan y sienten acerca de la motivación, comunicación y toma de decisiones que se vivencian dentro del centro educativo. Este primer acercamiento permitirá que el personal exprese lo que les gusta y lo que no, además de cómo creen ellos que les gustaría que se dieran estos procesos en la institución. Posteriormente se sensibiliza al recurso humano sobre la importancia que tienen estos procesos en la construcción de un clima organizacional dentro de un centro educativo y también sobre la importancia de cada uno de ellos como miembros de una organización.

Esta primera etapa se realizará en días diferentes, o bien, en un mismo día con horario distinto para cada uno de los grupos previa convocatoria de la administración y durante ella se realizará una sesión de diálogo en la que se les otorgará voz a los funcionarios.

En esta primera reunión, se propone que no sea una convocatoria lineal, sino que, sea un espacio de reflexión donde los funcionarios se sientan a gusto, sin temor a expresarse. Para ello se propone lo siguiente:

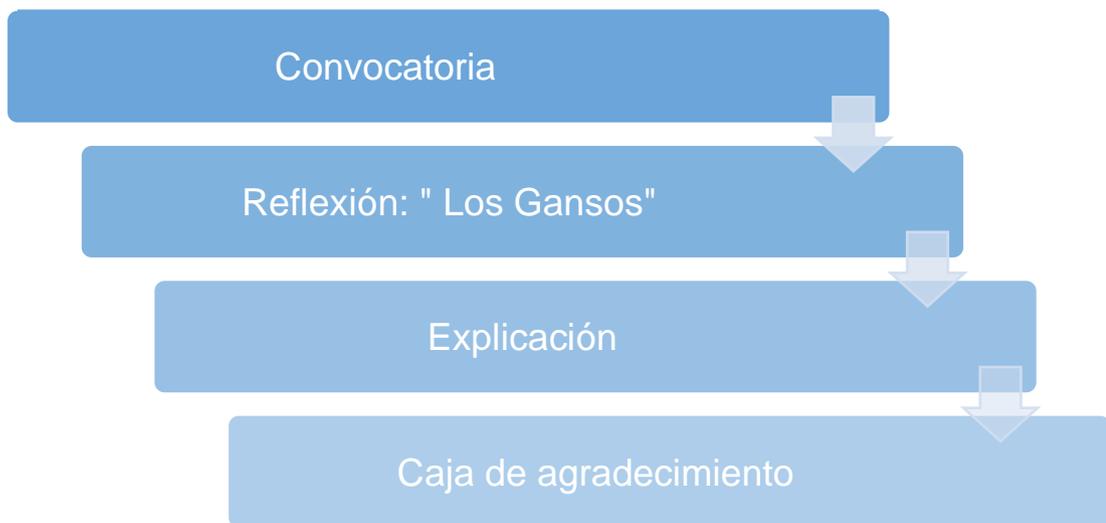
1. Convocatoria: Se convoca a reunión con previo tiempo de anticipación a cada uno de los miembros que conforman los grupos del recurso humano de la institución: Docentes-Administrativos- Patronato Escolar-Junta Escolar.

2. Reflexión: El gestor lee una pequeña reflexión llamada “Los Gansos”. (ver anexo 5). La misma hace referencia a la importancia que tienen cada uno de los funcionarios para la institución. Se analiza y se da voz a los funcionarios que comuniquen lo que desean al respecto.

3. Explicación: Se abre un espacio donde la gestión del centro educativo le comenta al personal acerca de las actividades que se van a realizar posteriormente, el porqué y el para qué, permitiendo a su vez que el personal haga preguntas y comentarios.

4. Caja del agradecimiento: Al finalizar este primer acercamiento, desde la gestión de la educación se les dará una cajita de papel donde, dentro de ella, se exprese en un papel, una pequeña frase de agradecimiento por la labor que realizan y exprese cuán importante es ese funcionario para la institución y alguna cualidad que lo caracterice.

Este tipo de actividades favorece cambios en las relaciones intra personales, proyectándose luego a las relaciones interpersonales y la motivación entre todos los miembros de una determinada organización. Desde la gestión de la educación, se espera que la gestión inyecte una dosis de motivación a su personal y conozca lo que piensan y sienten cada uno de sus colaboradores, de esta manera fortalecerá los lazos de confianza y apoyo con su personal, logrando poco a poco motivación importante en el personal docente y administrativo.



*Nota: Elaboración propia, 2021.*

### **Figura 28: Ruta de trabajo en Etapa 1 de la Propuesta**

**Responsable:** La gestión de la educación.

**Recursos:**

- Espacio físico: Salón de actos de la institución
- Insumos: Computadora, proyector, reflexiones, libro de actas, lapiceros, hojas blancas y de colores, goma.
- Recurso humano: Todo el personal docente y administrativo, junta y patronato escolar del centro educativo.

**Condiciones de viabilidad:** Este primer acercamiento es viable para su puesta en práctica con esta población y centro educativo, ya que no requiere de mayor costo económico por parte de los participantes, además que se

propone que sea dentro de las instalaciones del centro educativo, en el tiempo que el personal docente y administrativo labora dentro de este.

Por consiguiente, después de este primer acercamiento con el personal docente y administrativo, se propone realizar dos sesiones posteriores más, donde se desarrollarán los tres factores que se han abordado en esta investigación: procesos de motivación, comunicación y toma de decisiones para el fortalecimiento del clima organizacional de este centro educativo. Cabe recordar aquí, que esta propuesta responde a los hallazgos encontrados en esta investigación derivada de los objetivos propuestos.

**Etapas 2: Taller #1: Sensibilización al personal docente y administrativo sobre la importancia de la motivación, comunicación, y toma de decisiones como factores que fortalecen el clima organizacional y el desempeño del recurso humano de la institución.**

**Objetivo:** Comprender la importancia de la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional y el mejoramiento del desempeño docente.

**Población:** Personal docente y administrativo del centro educativo, así como también el patronato y junta escolar.

**Contenidos:**

1. Estrategias de Motivación
2. Procesos de Comunicación
3. Mecanismos de toma de decisiones.

Esta propuesta es dirigida al recurso humano de esta institución educativa, la cual nace de los hallazgos encontrados en esta investigación. Desde el punto de vista de la investigadora, se hace necesario reforzar aspectos que se están viendo afectados y que son claves para un clima organizacional positivo.

Así entonces, se sugiere una propuesta dividida en cuatro etapas, la primera etapa es de acercamiento, la segunda y tercera son de trabajo de campo, en contacto directo con el personal docente y administrativo de la institución educativa.

En esta segunda etapa se desarrollará un taller, donde dentro de este se realizarán una serie de actividades con todo el personal docente y administrativo en conjunto con los miembros del patronato y junta escolar, cuya finalidad es abrir un espacio de reflexión y concientización sobre estos factores que se han venido analizando y conociendo con el personal docente y administrativo desde la etapa anterior.

Por consiguiente, se propone que no transcurra mucho tiempo desde el primer encuentro, esto para no perder el hilo conductor de lo visto en un primer acercamiento. Se propone como máximo realizar esta segunda etapa, un mes después de la primera.

Actividades a realizar en esta segunda etapa:

1- Reflexión: Se analiza una reflexión llamada “La Unión hace la fuerza” (ver anexo 6). Posteriormente el personal docente y administrativo comentan acerca de lo que les pareció la reflexión, intercambiando opiniones; abriendo así un espacio de diálogo entre ellos.

2- Charla Motivacional: Previa organización de la gestión de la educación, se realizará una charla motivacional con un experto sobre “La importancia del recurso humano en una organización”, y cómo cada uno de ellos conforman los pilares de dicha institución. En esta charla, se abarcará, además; los procesos de comunicación, motivación y toma de decisiones y

cómo estos influyen de manera negativa o positiva en una organización. Todo esto, para concientizar al personal cómo estos factores inciden en la labor que realizan.

En esta misma línea de ideas, es importante que se aborde la motivación y las estrategias que conlleven a lograrla. Por lo que este apartado tiene que ser tratado desde la ejemplificación de los distintos incentivos que pueden presentarse en la institución, como, por ejemplo: intercambios de regalos e intercambios de tarjetas que el personal elabora para ser entregado a su “amigo secreto” en un día planeado por el centro educativo durante la época navideña, donde se exprese virtudes y cualidades de cada uno, compartir experiencias relevantes durante cada trimestre en reuniones del recurso humano, donde se felicite en público los logros obtenidos por algún compañero, capacitaciones o charlas con asesores, motivadores y especialistas en algún tema en específico. Los temas a tratar lo definen el personal mediante pequeñas encuestas de acuerdo a los intereses y necesidades del momento, ubicar una pizarra en un lugar visible y los cumpleaños del mes, con algún cariñito, tarjeta o mensaje positivo ese día, también se puede reconocer algún valor por mes; por ejemplo, el compañero más puntual, el más servicial, reflexiones semanales etc.

En cuanto a la comunicación como factor asociado al clima organizacional, es importante que el especialista haga mención y explique los diversos medios de comunicación que facilitan la comunicación de manera asertiva y oportuna en una organización. Además de establecer las características de cada uno de ellos, partiendo de las ventajas y desventajas que puedan tener desde la visión de un proceso fluido y efectivo. Algunos de los ejemplos a explicar son los siguientes: circulares en físico y digitales cada cierto tiempo, reuniones de personal cada cierto tiempo, WhatsApp y/ u otras redes sociales, pizarras informativas en sitios estratégicos de la institución.

Por consiguiente, en cuanto a los mecanismos de toma de decisiones se refiere, es importante que el conferencista, haya conversado previamente

con el director para explicar posteriormente al personal, que evidentemente existen decisiones que son de carácter administrativas, pero que también existen otras que se toman desde el rol que ejerce cada funcionario, y también otras que se toman en conjunto. Pero que cada una de las decisiones, solo deben perseguir un único fin; y es, el de buscar el bienestar para la institución en la que laboran y por ende el bienestar para sus estudiantes. A partir de ello, se puede plantear una lista de casos en los que el docente podría tener voz y participación, así como otros en los que en las determinaciones corresponden a un ámbito completamente administrativo, con el fin de aclarar estos dos escenarios.

El objetivo principal de la charla con el especialista, es que cada uno de los miembros de la escuela, tome conciencia de su importancia dentro de la institución, de las funciones que realiza, pero partiendo de la vivencia de una comunicación asertiva, de una motivación que lo impulse a dar lo mejor de sí mismo cada día y desde la toma de decisiones que desde su función que realiza le permita hacer más grande la institución.

3- Trabajo en subgrupos: Una vez concluida la charla motivacional, se trabajará en subgrupos de 4 o 5 personas. Se enumera del 1 al 5 a cada persona, para luego hacer los subgrupos donde todos los números 1 se junten, luego los números 2 otro grupo y así sucesivamente.

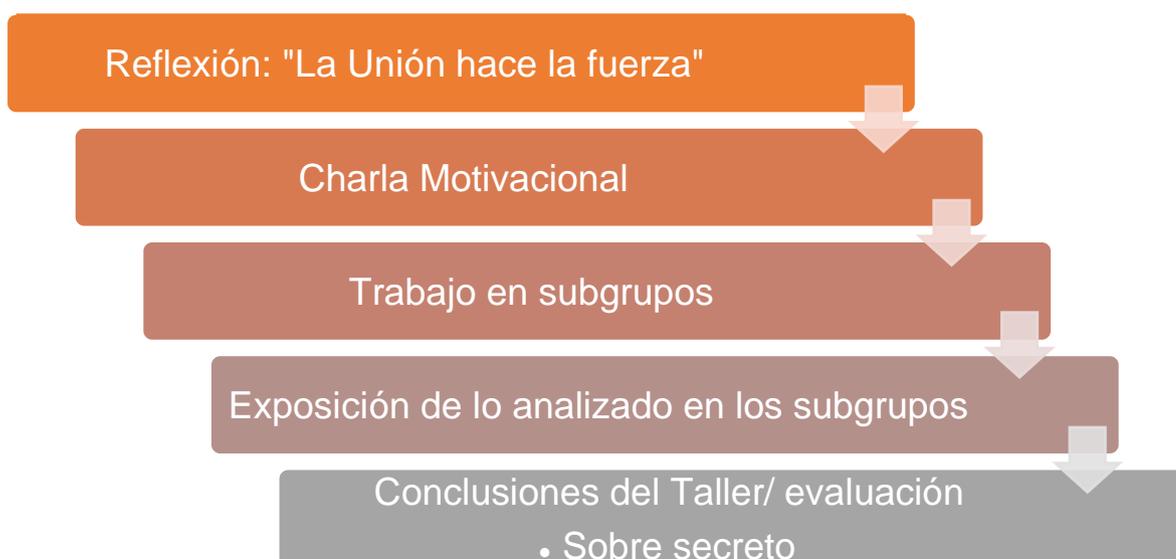
Posteriormente, en estos equipos de trabajo se analizarán los tres factores abordados en la charla, a partir de una guía de preguntas y análisis de casos que aparece en el anexo 8, cuya finalidad es abrir un espacio de reflexión y análisis a partir de diez preguntas.

4- Exposición de lo analizado en los subgrupos: una vez analizadas las preguntas y casos y discutidos en cada subgrupo, este elegirá un representante para exponer las respuestas ante los demás compañeros. El moderador de esta parte del taller será el gestor de la educación con apoyo del especialista presente, quienes darán sus opiniones en cada una de las

respuestas dadas, retroalimentando así el análisis de cada subgrupo. Lo expuesto aquí, quedará en un libro de actas.

5- Cierre de la actividad y evaluación: Una vez que todos los subgrupos hayan expuesto, se realiza un cierre de la actividad, donde de manera conjunta expresarán qué les pareció la actividad en general, qué les pareció las preguntas y el taller en sí. Para ello, se les solicitará además que contesten el material de evaluación que aparece en el anexo 9, con el fin de conocer sus impresiones sobre lo que se ha realizado.

6- Actividad sobre secreto: Antes de que el personal se retire, se les dará un sobre con un papelito dentro de este, donde cada uno deberá anotar una sugerencia o actividad, que le gustaría que se implementara en el centro educativo atinente al factor de la comunicación, motivación o toma de decisiones. La escribe, coloca dentro del sobre y el sobre lo coloca dentro de una caja que estará en la puerta de salida, no es necesario escribir el nombre de quien sugiere. En el momento que están llenando el sobre, el gestor aprovecha para recordarles al personal que esta etapa es clave para seguir con la siguiente etapa, por lo que la evaluación del taller, así como también esa sugerencia o actividad que están dejando dentro del sobre son sumamente importantes para mejorar e incluir aspectos en las reuniones que posteriormente se realizarán.



*Nota: Elaboración propia, 2021.*

### **Figura 29: Ruta de trabajo en el taller # 1 de la Etapa #2 de la propuesta**

**Responsables:** La gestión de la educación, el personal docente y administrativo.

#### **Recursos:**

- Aporte financiero por parte de la Junta de Educación de la institución.
- Espacio físico (salón de actos de la escuela).
- Materiales como hojas blancas, hojas de colores, cinta adhesiva, tijeras, goma, marcadores, papel periódico, computadora, *videobeam*, extensiones, parlantes, micrófonos y otros que se considere necesario.

**Condiciones de viabilidad:** Esta segunda etapa es viable, ya que no requiere de mucho costo económico, y muchos de los materiales a utilizar son los que

se encuentran dentro del centro educativo, ya que es material didáctico. El principal recurso a utilizar, es el humano. Se propone que se desarrolle en tiempo y espacio dentro de la institución educativa, por lo que la gestión educativa se encargará de gestionar los permisos y logística correspondiente para que se pueda desarrollar de la mejor manera. En cuanto al aspecto tecnológico, no se requiere más de lo que cuenta la institución educativa.

Con esta propuesta se espera mejorar el proceso de comunicación en este centro educativo, principalmente desde la gestión de la educación hacia todo su recurso humano. A través de estas actividades, la gestión fortalecerá la comunicación y se implementarán mejores canales para que la información fluya de manera adecuada y su mensaje sea recibido de manera directa y equánime por cada uno de los miembros que integran la organización educativa. Es importante mencionar, que la comunicación como parte de un proceso de mejora interminable, está siempre en constante evaluación y auto evaluación; por lo que se espera que, a través de la presente propuesta, esta se vea fortalecida como factor importante de un clima organizacional idóneo.

A través de la implementación de este taller, se desea lograr que la gestión logre tomar decisiones a tiempo, decisiones donde éstas sean las más asertivas posibles, donde sean escasas o casi nulas las repercusiones negativas de una mala decisión o tardanza de la misma; y así, el recurso humano de la organización educativa no se vea afectado por ello. Esta propuesta es de vital importancia porque ayuda a implementar mecanismos de soluciones concretas y pacíficas de conflicto, ya que es desde la gestión de la educación, donde se debe tomar el control para dar solución a problemas que cotidianamente se presentan como en cualquier organización.

**Etapa 3: Taller #2: Implementación de estrategias de gestión para el abordaje de la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores que fortalecen el clima organizacional y el desempeño del recurso humano de la institución.**

**Objetivo:** Diseñar una estrategia de gestión para el abordaje de la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores que fortalecen el clima organizacional y el desempeño del recurso humano de la institución.

**Población:** Personal docente y administrativo.

**Impacto a lograr:** Se espera que de manera conjunta la parte administrativa y docente establezcan un plan que permita establecer una ruta de ejecución de los procesos de motivación y comunicación como factores asociados al clima organizacional con miras hacer implementados en esta institución. Así como también, la participación y aporte en cuanto a la toma de decisiones del personal docente y administrativo siempre bajo los parámetros que le competen a sus labores de su profesión.

**Contenidos:**

- Análisis de los resultados de la investigación y del taller 2.
- Análisis de las sugerencias realizadas en cada uno de los sobres secretos dejados en el taller 2.
- Prioridades en los procesos de motivación, comunicación y toma de decisiones e incentivos para mejorar el desempeño docente.
- Confección del plan de trabajo a seguir.

Esta tercera parte del taller, es la continuación de una serie de etapas de esta propuesta. En esta tercera etapa, se espera continuar con lo trabajado

en el taller número 2. Se retomarán ciertos conceptos para refrescar lo visto anteriormente con el conferencista y, además, se analizarán las sugerencias que el personal realizó en el taller 2 tanto en la evaluación como en las actividades escritas en el sobre secreto. Es así, como en este segundo taller, se pretende planear una propuesta que conlleve a la implementación de sugerencias que conduzcan a procesos de comunicación, motivación y toma de decisiones más sólidas para favorecer el clima organizacional de la escuela.

Es así, que, para esta sesión de trabajo, nuevamente se realizaría una convocatoria donde estén presentes todos los miembros del personal docente, personal administrativo, miembros del patronato y junta escolar. Cabe recordar aquí, que el tiempo transcurrido entre este taller y el anterior, no debe exceder el de un mes como máximo, esto para no perder el hilo conductor o seguimiento cercano de lo que ya se ha venido trabajando. Las actividades a desarrollar durante este segundo taller son las siguientes:

1- Saludo y Reflexión: Para dar inicio a este taller, el gestor saluda a su personal y da la bienvenida con una pequeña reflexión sobre el poder de las palabras y la motivación. Para ello hace uso de la reflexión: “La rana sorda” (ver anexo 7). Una vez vista la reflexión, se da la palabra a todos para que expresen lo que desean con respecto a la reflexión.

2- Dinámica rompe hielo: Se propone posteriormente una actividad rompe hielo. Esta actividad consiste, en hacer una ronda con todos los miembros del personal docente y administrativo presentes. Cada uno se debe presentar diciendo el nombre y una cualidad que lo describa. El secreto de la actividad consiste, en que la cualidad que expresarán, debe coincidir en su primera letra, con la primera letra de su nombre. Por ejemplo: “Me llamo Patricia y soy paciente”. La actividad la inicia el gestor de la educación, quien será el único que sabrá la relación existente entre estas dos palabras y antes de iniciar la dinámica, debe explicar la actividad sin decir explícitamente la relación entre nombre y cualidad, pero a su vez; procurar que los demás

encuentren la relación. Así por ejemplo si alguien dice” Me llamo pedro y soy amoroso” el gestor responderá “No te compro esa cualidad, dime otra”. Al final, cuando todos se hayan presentado, preguntará si encontraron la relación de las palabras, y desde luego, se explica cuál se trataba.

3- Conformación de los subgrupos: Posteriormente, se realizan subgrupos para analizar las sugerencias propuestas durante el taller 2. Para ello, se agrupan, según alguna estrategia utilizada por el gestor. Puede ser en esta ocasión por colores. En una bolsa se echan pedacitos de papel de colores primarios, y cada uno de los miembros del personal sacará un determinado papelito. Posteriormente se agrupan los de color rojo, los de color azul, los de color amarillo, los de color blanco y los de color negro. De igual manera que en el taller anterior, se realizan subgrupos de 4 o 5 personas.

4- Análisis de las sugerencias realizadas en el taller #2: Una vez conformados los subgrupos, se procede a analizar, dialogar discutir y construir en conjunto la propuesta, que será implementada en el centro educativo y que permitirá el fortalecimiento de la motivación, de la comunicación y de los mecanismos de la toma de decisiones. Para ello se partirá, del análisis de las sugerencias realizadas en el taller #2, cuyas actividades fueron escritas en el sobre secreto. Para ello, es indispensable que el gestor, haya estudiado esas sugerencias y las lleve en diapositivas, para una mejor vista y estudio de las mismas por todos los miembros del personal docente y administrativo.

5- Construcción de la propuesta: En este momento, es importante ir anotando las propuestas que cada uno aporte, para ello se debe asignar a alguien que tome nota en tiempo real de lo sugerido y que esté siendo a su vez proyectado en grande, para que todos puedan leer e ir analizando lo que se está construyendo. Esto porque cabe mencionar aquí y dejar muy en claro por parte de la gestión, que esta propuesta es una construcción entre todos los miembros de la escuela, cuyo fin es el mismo para todos. Durante la

construcción de la propuesta, es importante enmarcar bien los tres factores que se han venido analizando y se desean implementar:

\_ Incentivos y estrategias de motivación: Todas las estrategias, sugerencias, mecanismos y procesos que conlleven a la motivación extrínseca del personal docente y administrativo. Así como también en las ocasiones que consideren necesario e importante motivar al personal.

\_ Mecanismos y procesos de comunicación oportuna: Para ello se debe tomar muy en cuenta las vías oficiales con las que el MEP cuenta. Y también, las que se dejarán plasmadas en este documento de la propuesta.

\_ Mecanismos de toma de decisiones: Se debe dejar bien en claro, los momentos en que los diferentes funcionarios tienen poder de decisión y también aquellos momentos que le competen la toma de decisiones a la gestión, además de la toma de decisiones oportuna para la resolución de conflictos con las personas que corresponden.

6- Retroalimentación de la gestión: Una vez, discutidas las actividades y sugerencias a implementar, así como también la ruta a seguir en cuanto a esta implementación (fecha de inicio, cada cuánto se realizarán las actividades etc.), el gestor de la educación procede a repasarlas en público. Es decir, las lee de nuevo una por una, abriendo espacios para retomarlas por si alguno quiere agregar o quitar algo. Cabe mencionar aquí, que el gestor explica que una vez implementadas., se espera compromiso por parte de todos. Las mismas serán escritas en un lugar visible por todos los docentes para que tenerlas en cuenta siempre, así como también serán enviadas por el medio oficial designado y también, por el medio que hayan escogido. El plan de trabajo que fortalece el clima organizacional, quedará firmado por todos en un libro de actas.

7- Cierre de la actividad: Se realiza un cierre de la actividad llamado "Simulacro". En esta actividad el gestor dará un "cigarrillo de papel" a cada subgrupo. Donde escribirá alguna situación que haya pasado o puede pasar, y; según lo propuesto darán respuesta según los mecanismos y/ o

estrategias establecidas en el nuevo plan de trabajo. Para ello, de igual manera, asignan a un vocero de cada subgrupo y lo expone ante los demás. Permitiendo así una retroalimentación por parte de los demás.

8- Evaluación del taller #2: Posteriormente, se realiza la evaluación del taller realizado. Para ello utiliza el anexo 10 adjunto.



*Nota: Elaboración propia, 2021.*

### **Figura 30: Ruta de trabajo en el taller # 2 de la Etapa #3 de la propuesta**

**Responsables:** El gestor es el encargado de liderar este proceso. Puede apoyarse en sus auxiliares administrativos, así como en los coordinadores de los diferentes departamentos académicos.

### **Recursos:**

- Aporte financiero por parte de la Junta Administrativa de la institución.
- Espacio físico apropiado (un salón grande como el gimnasio o salón de actos) o puede desarrollarse en un campo externo a la institución, previa solicitud de permiso a la oficina de Supervisión.

- Materiales como hojas blancas, hojas de colores, marcadores, cinta adhesiva, goma, tijeras, papelógrafos, *videobeam*, extensiones, parlantes, micrófonos y otros que se considere necesario.

**Condiciones de viabilidad:** La realización de esta actividad es factible porque utiliza como principal recurso el humano. En caso de prescindir de los elementos tecnológicos, todo podría trabajarse de igual manera sin ningún problema.

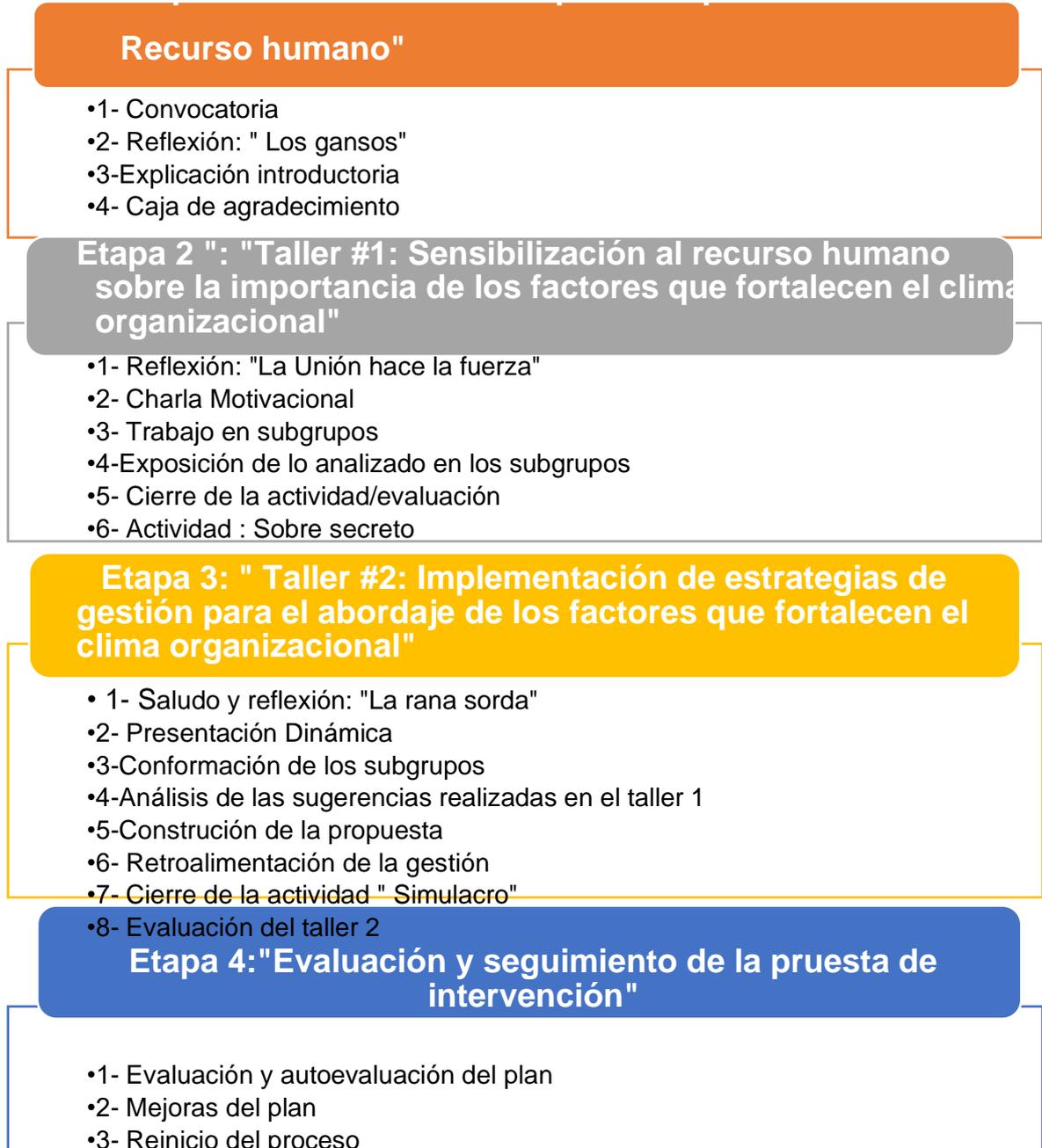
#### **Etapas 4: Evaluación y seguimiento de la propuesta de intervención**

Por medio de esta propuesta que se plantea, se pretende fortalecer la motivación en el personal docente y administrativo desde la gestión de la educación, además de crear canales de comunicación, donde ésta sea fluida, directa y honesta, donde la información que se desee compartir, llegue de manera adecuada y óptima a su receptor sin diversificar la información en el transcurso de su camino, además del empoderamiento de decisiones acertadas por parte de la gestión de la educación, decisiones que repercutan de manera positiva en el personal docente y administrativo de la institución; esto con el fin de que tanto docentes y personal administrativo disfruten de un clima organizacional idóneo y por lo tanto, el disfrute de sus frutos se vean ampliados a toda la comunidad educativa que indirectamente se ve beneficiada de lo que internamente se vive en un centro educativo. Es importante recordar que al tratarse de una evaluación de propuestas para ser implementado desde la gestión de la educación, ésta debe ser vigilada muy de cerca y hacer partícipes a todos los miembros de su organización educativa, tanto docentes como administrativos, esto para poder evaluar cada una de las propuestas de cada miembro de su personal y así asegurar de que no solo se cumplan los objetivos propuestos inicialmente, sino de que estas estrategias se retroalimenten con las evaluaciones y sugerencias de todo su recurso humano. Las principales y mejores propuestas nacen desde del centro

de la organización y de quienes están comprometidos en ver resultados positivos. Si bien, el profesional de la administración es la persona que debe poner en práctica las estrategias de implementación, ya se sabe que él por sí solo no logra un verdadero cambio, por lo que también se hace necesario comprometer a todo su personal el buscar otras técnicas y metodologías que propicien un clima organizacional adecuado para todos los que forman parte de esta organización educativa.

Es importante mencionar que al documento o propuesta que se redactó en conjunto, se le debe dar un tiempo para ser aplicado y, además, una vez aplicado se debe analizar los alcances logrados a través de este. Durante todo el proceso de su aplicación, se le debe dar vigilancia constante, también se pueden aportar otras estrategias que vayan surgiendo durante este proceso, el compromiso es de todo el personal docente y administrativo, por ende, desde la gestión, se debe tener claro, que la voz del recurso humano es fundamental para el aporte y mejora de este plan de acción.

De esta manera, se recomienda que, si el plan no está dando los resultados esperados, se vuelva a comenzar de nuevo. Cabe recordar, que la evaluación es un proceso cíclico y constante, por lo que no termina en un determinado punto, sino que, se vuelve a empezar, ya que siempre hay aspectos por mejorar y, muy importante, en los procesos evaluativos, es indispensable estar auto valorando los logros que se están alcanzando, pero también las debilidades, ya que es en este momento, cuando se debe de replantear y mejorar mecanismos o estrategias que conduzcan a los logros de los objetivos, es decir, es en este momento, dónde se debe cambiar la ruta a seguir para alcanzar las metas propuestas.



*Nota: Elaboración propia, 2021.*

**Figura 31: Síntesis de cada una de las etapas de la propuesta**

**Recomendaciones finales para la aplicación de esta propuesta:**

- Es necesario que el gestor de la educación esté siempre anuente a recibir observaciones y sugerencias, ya que este es un proceso nuevo que no se había implementado antes. Para el éxito del mismo es necesario que desde la gestión se escuche al personal y se estudien las propuestas que surgen en el camino para ser implementadas.
- Se recomienda hacer reuniones según se considere necesario desde la gestión para evaluar y escuchar al personal en cuanto al avance de los procesos implementados a través de las estrategias.
- Es importante que siempre desde la gestión se esté motivando al personal y recordando las estrategias acordadas por todos, esto porque puede ser que en el proceso se olviden o bien, en el momento de implementarlas ante determinada situación sean obviadas y se resuelvan conflictos o situaciones de manera no acordadas, recordemos que esto es algo novedoso que rompe con ciertas costumbres que se venían dando ante ciertas situaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arroyo, J. (2005). *Gestión directiva del currículo*. Facultad de educación. Costa Rica.

Arroyo, J. (2011). *Gestión estratégica de las organizaciones*. 1ª edición. Editorial UCR. Costa Rica.

Baños (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México*. Universidad Autónoma de Madrid. España.

Baptista, L.; Fernández, C.; Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

Barrantes Echeverría, Rodrigo (2002). *Investigación un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo*/-6. Reimp. De la I. ed, San José, C. R.: EUNED, 2002. 280 p.; cm

[file:///C:/Users/gmg/Downloads/Investigacion\\_un\\_camino\\_al\\_conocimiento.pdf](file:///C:/Users/gmg/Downloads/Investigacion_un_camino_al_conocimiento.pdf)

Campos A. (2017). *Gestión colaborativa, asociada a la doctrina organizacional, en la Escuela Tronadora. Trabajo final de investigación aplicada a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa para*

*optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.*

Caligiore, I. (2003). Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA:

Estudio de casos. *Revista Venezolana de Gerencia, volumen 8, número diciembre, 2003, pp. 644 -658. Venezuela.* Recuperado el 27 de agosto del 2018. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>

Castillo, E., & Vásquez, M. (2003). *El rigor metodológico en la investigación cualitativa.* Colombia Médica, 34(3), 164-167. [fecha de Consulta 23 de septiembre de 2020]. ISSN: 0120-8322. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283/28334309>

Chaves, L. (2007). *Investigación-acción colaborativa: Un encuentro con el quehacer cotidiano del centro educativo para su transformación.* San José: Universidad de Costa Rica.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.* 8va Edición. México D.F.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración.* 7ma Edición. México D.F.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* 5ta Edición. Bogotá Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. Recuperado de: <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RHIDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>.

Consejo Superior de Educación (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*. República de Costa Rica.

Delgado, Flor. (2008). Retos actuales de la investigación educativa. *Revista Electrónica, volumen 8(3)*. Instituto de investigación en Educación, Universidad de Costa Rica. P. 1-18.

Delgado, S. (2006). *Diagnóstico de la gestión directiva del colegio nocturno La unión y su influencia sobre la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y ambiente laboral en el logro de objetivos. Informe final para optar por el Grado de Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educativa*.

Díez, E; García, J; Martín, F; Periañez, R. (2001). *Administración y Dirección*. Mc Graw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U. 1ª edición, España.

Dimas, S. (2014). Concepto de Educación. Recuperado de [http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16615/P\\_E\\_PDL1\\_Concepto%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16615/P_E_PDL1_Concepto%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Programa Escuelas de Calidad. Recuperado de [http://www2.sep.df.gob.mx/programa\\_escuela\\_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf](http://www2.sep.df.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf)

Durán, Martha (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de administración*. Volumen 3 (1):121-134, Enero - Junio, 2012 Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.

Escalante, J; Mejía, J; Ramos, J; Villa, M; Aranda, M; y Segundo, M Gallegos (2009) Modelo de Gestión Educativa Estratégica Programa Escuelas de Calidad. Recuperado de [http://www2.sepdf.gob.mx/programa\\_escuela\\_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf](http://www2.sepdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf)

Garbanzo, G. y Orozco, V. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Revista Educación 31(2), pp. 95-110. San José: UCR.

García, M. (2008, Enero). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. Omnia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>

Garita, M. (2014) *Factores que inciden en el cumplimiento de las labores curriculares y administrativas en la dirección de Centros de Educación (Tesis Maestría)*. Universidad de Costa Rica Sede Regional Limón, Costa Rica.

Gento, S. (2008). *Gestión y supervisión de centros educativos*. San José: EUNED.

Gervilla, E. (2003) Educación Familiar nuevas relaciones humanas y humanizadoras. Recuperado el 10 de mayo del 2019 de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5U6mEPNpODgC&oi=fnd&pg=PA27&dq=concepto+de+educaci%C3%B3n+&ots=cp\\_w5ojBB\\_&sig=H8mEB\\_CBmjnADBw2x816Bhp3Fill#v=onepage&q=concepto%20de%20educaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5U6mEPNpODgC&oi=fnd&pg=PA27&dq=concepto+de+educaci%C3%B3n+&ots=cp_w5ojBB_&sig=H8mEB_CBmjnADBw2x816Bhp3Fill#v=onepage&q=concepto%20de%20educaci%C3%B3n&f=false)

Gubman, E. (2000) *El talento como solución: Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Colombia: Mc Graw Hill

Gómez, D; Recio, R; y López, H. (2010). El Compromiso y Clima Organizacional en la empresa familiar de Río verde y del Refugio Ciudad Fernández. (Tesis de Maestría). Recuperado el 24 de junio 2019 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3731179>

Gurdián, A. (2010). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación SocioEducativa*. San José, Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw- Hill/Interamericana Editores, S.A.4ta Edición. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.6ta Edición.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D. F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.6ta Edición. <https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.6ta Edición. Muestra no Probabilística Cualitativa. p.397.

López, P. (2004). *Población y muestreo*. Punto cero. 9, (08). 69-74. Recuperado en 13 de junio de 2020, de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es).

Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Revista Paradigma*, vol.27, N° 2.

Martínez, M., y March, T. (2015). Caracterización de la validez y confiabilidad en el constructo metodológico de la investigación social. *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, (3). <https://es.calameo.com/read/005573338d18d429eb979>

Mella, Orlando. (2000). Grupos Focales. Técnica de investigación cualitativa. *Revista Electrónica. Publicado como Documento de Trabajo N° 3, CIDE, Santiago, Chile.*

Ministerio de Educación Pública. (2014). *Informe Ejecutivo del clima y cultura Organizacional en oficinas centrales de la dirección Regional de Cartago.* Departamento de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Planificación institucional. Departamento de Estudios e Investigación educativa.

Mujica; Mariálida y Pérez. (2007). *Gestión de clima organizacional: una acción deseable en la universidad.* Lauris, vol.13, número 24, mayo-agosto (pp.290-304). Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.

Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura, UNESCO (2008). *Metas Educativas 2021: La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios.* Madrid, España. Recuperado el 3 de diciembre del 2014 En: <http://www.oei.es/metas2021/todo.pdf>

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional.* Investigación y Postgrado. V.21, N°2, 2006. Bogotá, Colombia.

Pérez, Z. (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.* Trabajo final de investigación aplicada a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.

Poggi, Margarita. (2014). *La educación en América Latina: logros y desafíos pendientes: documento básico* 1a ed. - Buenos Aires: Santillana. (Fundación Santillana). Recuperado el 4 de diciembre del 2017 En: [http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/noticias/201405/x\\_forodocumento\\_basico\\_final\\_en\\_baja.pdf](http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/noticias/201405/x_forodocumento_basico_final_en_baja.pdf);

Quintina, M y Moreno, C. (2007). *Organización y dirección de centros educativos innovadores*. El centro educativo versátil. Universidad Nacional de Educación a Distancia. 1ª edición, editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid, España.

Romero, E. F. (1997). *La cultura organizativa y la gestión administrativa en los centros educativos*. Revista Educación 21 (1): 69-76. Recuperado el 13 de setiembre del 2018. En: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educación/article/vieww/5503/5249>

Sauvé, L. (2006). *La educación ambiental y la globalización: Desafíos curriculares y pedagógicos*. Cátedra de Investigación en Educación Ambiental de Canadá, Universidad de Quebec, Montreal. Revista Iberoamericana de Educación, N°41.

Schadeck, M., Martini, E, Wollenhaupt, L, Dominguez A. (2015). *La motivación de los sujetos en la nueva gestión de recursos humanos*. Revista de Ciencias Sociales volumen 02. Universidad Nacional Rosario. Recuperado el 11 de noviembre del 2020 En: <file:///C:/Users/Port%C3%A1til/Downloads/Dialnet-LaMotivacionDeLosSujetosEnLaNuevaGestionDeRecursos5094746.pdf>

Troncoso, C., Amaya, A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. 65. (2). <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02329.pdf>

UNESCO (2015). Resultado de Informe Educación para Todos en el Mundo.

Recuperado el 5 de Diciembre del 2015, en:

<http://noticias.universia.es/educacion/noticia/2015/04/09/1122903/unescorresultados-informe-educacion-mundo-2015.h>.

Vargas, S. (2015). *La motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la escuela Gravillias. Un estudio de casos. Trabajo final de investigación aplicada a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.*

Vargas, I. (2012). *La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos.* Revista Calidad en la Educación Superior. Programa de Autoevaluación Académica. Universidad Estatal a Distancia. 03. (1). 119-139. ISSN 1659-4703 Costa Rica.  
[https://www.google.com/search?rlz=1C1EJFC\\_enCR895CR897&sxsrf=ALeKk02sVYI8XW3efjWAXFmwsF\\_UH3c7QQ:1592104096182&q=.+Vargas+Y.+La+entrevista+en+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa:+nuevas+tendencias+y+retos.+Revista+CAES.+2012;3\(1\):119-139&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwiln-T4qYDqAhVhsDEKHe0FDVsQBSgAegQIDBAo&biw=1366&bih=625](https://www.google.com/search?rlz=1C1EJFC_enCR895CR897&sxsrf=ALeKk02sVYI8XW3efjWAXFmwsF_UH3c7QQ:1592104096182&q=.+Vargas+Y.+La+entrevista+en+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa:+nuevas+tendencias+y+retos.+Revista+CAES.+2012;3(1):119-139&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwiln-T4qYDqAhVhsDEKHe0FDVsQBSgAegQIDBAo&biw=1366&bih=625)

Wong, C. (2004). *Análisis del Clima Organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A.* Trabajo final de Graduación por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Ciudad universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Zarco, C; Medina, L; Muñiz, R; Robles, M.E y Berner, R (2004). *Reflexionando sobre la calidad educativa*. Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación, 1ª edición, México D.F.

**ANEXOS**

Entrevista

N° 1.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA PROFESIONAL EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON  
ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

---

**Anexo 1****ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO  
DE LA ESCUELA 26 DE FEBRERO DE 1886**

Estimada (o) participante:

Esta entrevista tiene como objetivo recolectar información con el fin de analizar la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la Escuela 26 de Febrero de 1886, circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya.

Se le solicita de manera respetuosa responder a cada una de las preguntas planteadas. La información que usted brinde será completamente confidencial y será únicamente utilizada para efectos de la investigación.

De antemano se agradece su colaboración y apreciable contribución.

**I PARTE. Información general.**

Marque con una "X" la opción acorde con su respuesta.

1. Último nivel académico obtenido:

- ( ) Diplomado
- ( ) Bachillerato
- ( ) Licenciatura
- ( ) Maestría
- ( ) Doctorado
- ( ) Otro: \_\_\_\_\_

2. Años de experiencia laboral

- ( ) Menos de 1

- ( ) De 2 a 6 años  
 ( ) De 7a 13 años  
 ( ) Más de 14 años

**IIPARTE. Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo.**

En este apartado encontrará elementos que se relacionan con las estrategias implementadas por parte del Director para motivar a su personal. Por favor, marque con una equis (x) y explique brevemente dentro de la columna que a su criterio mejor describe lo que se presenta en el centro educativo.

<b>Estrategias de la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo.</b>	<b>Siempre (explique brevemente)</b>	<b>A veces (explique brevemente)</b>	<b>Nunca (explique brevemente)</b>	<b>No tiene conocimiento del tema  (explique brevemente)</b>
3. Existe por parte de la dirección acciones que motiven su labor profesional				
4. Existe disponibilidad por parte del director para la ejecución y desarrollo de proyectos relacionados con la motivación laboral.				
5. Siente motivación en su trabajo con respecto a la comunidad en la que labora				

6. Se siente usted satisfecho con el logro de sus metas personales				
7. Se siente usted personalmente motivado dentro de esta institución educativa				
8. Se siente usted laboralmente motivado dentro de esta institución educativa				
9. Se siente usted identificado dentro de esta institución educativa con sus funciones laborales				
10. Se siente usted satisfecho con el tipo de horario en el que labora en este Centro Educativo				
11. Siente usted ese sentido de pertenencia con centro educativo en que labora				
12. Existe relaciones interpersonales óptimas en su centro educativo				
13. Se vivencia un ambiente apropiado de trabajo en su centro educativo				
14. El Director en relación a la motivación propicia actividades				

para su personal docente y administrativo				
15. El Director brinda seguridad y apoyo en situaciones problemáticas				
16. El Director reconoce el esfuerzo en proyectos institucionales a su personal docente y administrativo				

- 17. Ha recibido algún incentivo a nivel institucional por su labor. Justifique.

---



---



---



---

### III PARTE. El Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa del centro educativo hacia su recurso humano.

Seguidamente, se presenta una serie de enunciados relacionados con el proceso de comunicación desarrollado por la gestión administrativa hacia su personal docente y administrativo. Escriba una equis (X) y explique brevemente en la casilla correspondiente a la frecuencia con que estos criterios se implementan en el centro educativo donde usted trabaja.

<b>Comunicación por parte del gestor educativo del centro educativo hacia su recurso humano.</b>	<b>Siempre (explique brevemente)</b>	<b>A veces (explique brevemente)</b>	<b>Nunca (explique brevemente)</b>	<b>No tiene conocimiento del tema (explique brevemente)</b>
18. La comunicación entre el director y su personal es asertiva				

19. Se vivencia una comunicación abierta y flexible en su centro educativo				
20. Se brinda la oportunidad de expresar sus opiniones en su centro educativo				
21. Existe una comunicación fluida y correcta en la institución.				
22. Los compañeros de trabajo evidencian respeto al exponer sus puntos de vista en relación a un tema en común.				
23. Existe alto grado de aceptación por parte del personal docente y administrativo a las propuestas institucionales por parte del Director				
24. Es idónea la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo				
25. Incide el horario del personal docente y administrativo para lograr una comunicación asertiva				

26. La gestión administrativa goza de una buena comprensión e interpretación para llegar a su recurso humano				
27. El grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún conflicto es el adecuado				
28. Existe la resolución inmediata de posibles conflictos				

29. Refiérase a otros procesos de comunicación que se realiza en su centro educativo

---



---



---



---

30. Refiérase a la comunicación como factor de éxito en su centro educativo

---



---



---



---

31. Refiérase a la implementación de un proceso de comunicación más eficiente para su centro educativo

---



---



---



---

**IV PARTE. Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo.**

Los siguientes enunciados están relacionados con los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión del centro educativo de la Escuela 26 de Febrero de 1886. Escriba una equis (X) y explique brevemente en la casilla correspondiente a la frecuencia con que estos criterios se implementan en el centro educativo donde usted trabaja.

<b>Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo.</b>	<b>Siempre (explique brevemente)</b>	<b>A veces (explique brevemente)</b>	<b>Nunca (explique brevemente)</b>	<b>No tiene conocimiento del tema (explique brevemente)</b>
32. Participan los docentes y personal administrativo en la toma de decisiones				
33. Existe análisis y elección de alternativas disponibles por parte del gestor administrativo hacia su personal				

34. Cuando hay conflictos, existe una definición clara del problema a resolver por parte del gestor administrativo				
35. Existe una recolección de la información de manera adecuada				
36. Existe una búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución de problemas y conflictos				
37. Coincide el gestor administrativo con su recurso humano en la búsqueda y logros de objetivos				
38. Existen riesgos claros y búsqueda de otras estrategias para lograr los objetivos y metas				
39. Existe un adecuado análisis de recursos e inversión en los distintos materiales y presupuestos				
40. Existen decisiones adaptadas a los objetivos y metas de la				

organización educativa por parte del administrador educativo				
41. Se vivencian valores y la toma de decisiones dentro del personal docente y administrativo				
42. Existe presión del tiempo ante la toma de decisiones por parte de algún miembro del centro educativo				
43. Existe apoyo de la gestión administrativa ante una decisión que su recurso humano ha de tomar				
44. Se ha sentido usted con soluciones incompletas por parte del gestor administrativo				
45. Cree usted que existen en su centro educativo soluciones innovadoras ante alguna eventualidad que hay que resolver				
46. Existe en su centro educativo otros mecanismos ante la toma de decisiones				

47. Refiérase a cómo se vivencia en su centro educativo la participación del personal docente y administrativo como miembros de una

organización. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA PROFESIONAL EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON  
ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

---

**Anexo 2**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PATRONATO ESCOLAR Y JUNTA ESCOLAR  
DE LA ESCUELA 26 DE FEBRERO DE 1886**

Estimada (o) participante:

Esta entrevista tiene como objetivo recolectar información con el fin de analizar la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la Escuela 26 de Febrero de 1886, circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya.

Se le solicita de manera respetuosa responder a cada una de las preguntas planteadas. La información que usted brinde será completamente confidencial y será únicamente utilizada para efectos de la investigación.

De antemano se agradece su colaboración y apreciable contribución.

**I PARTE. Información general.**

Marque con una "X" la opción acorde con su respuesta.

1. Último nivel académico obtenido:

- ( ) Primaria Incompleta  
( ) Primaria completa  
( ) Secundaria Incompleta  
( ) Secundaria completa  
( ) Universidad  
( ) Otro: \_\_\_\_\_

2. Años de experiencia laboral como miembro de la junta de educación o patronato escolar: ( ) Menos de 1

- ( ) De 2 a 6 años  
 ( ) De 7 a 13 años  
 ( ) Más de 14 años

**IIPARTE. Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo.**

En esta parte encontrará aspectos que se relacionan con las estrategias que realiza el Director para motivar a los miembros de la junta y patronato escolar. Por favor, marque con una equis (x) y explique brevemente dentro de la columna que a su criterio mejor describe lo que se presenta en el centro educativo.

<b>Estrategias de la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo.</b>	<b>Siempre (explique brevemente)</b>	<b>A veces (explique brevemente)</b>	<b>Nunca (explique brevemente)</b>	<b>No tiene conocimiento del tema  (explique brevemente)</b>
3. El director realiza acciones para motivar su labor				
4. El director se muestra dispuesto para realizar y desarrollar proyectos relacionados con la motivación de su labor.				
5. Siente motivación en lo que hace en relación con la comunidad en donde lo hace				
6. Se siente usted satisfecho con el logro de sus metas personales				

7. Se siente usted personalmente motivado dentro de esta institución educativa				
8. Se siente usted laboralmente motivado dentro de esta institución educativa				
9. Se identifica usted con esta institución educativa a la hora de realizar sus funciones				
10. Se siente usted contento con el horario en el que realiza sus labores en esta escuela				
11. Siente usted ese sentido de pertenencia con la escuela a la que presta su servicio				
12. Existe relaciones interpersonales adecuadas entre los miembros de la junta o patronato escolar				
13. Se vivencia un ambiente apropiado de trabajo dentro de los miembros de la junta o patronato escolar				

14. El Director realiza actividades para motivar a la junta o patronato escolar al realizar sus labores				
15. El Director brinda seguridad y apoyo en situaciones problemáticas o difíciles				
16. El Director reconoce el esfuerzo en proyectos institucionales que realizan como miembros activos de su comité				

- 17. Ha recibido algún incentivo o reconocimiento por parte de la escuela por realizar su trabajo. Justifique.

---



---



---



---

### III PARTE. El Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa del centro educativo hacia su recurso humano.

Seguidamente, se presenta una serie de enunciados relacionados con el proceso de comunicación desarrollado por el director hacia los miembros de junta y patronato escolar. Escriba una equis (X) y explique brevemente en la casilla correspondiente a la frecuencia con que estos criterios se implementan en el centro educativo donde usted trabaja.

<b>Comunicación por parte del gestor educativo del centro educativo hacia su recurso humano.</b>	<b>Siempre (explique brevemente)</b>	<b>A veces (explique brevemente)</b>	<b>Nunca (explique brevemente)</b>	<b>No tiene conocimiento del tema (explique brevemente)</b>
18. La comunicación entre el director y los miembros de su comité es la adecuada				
19. Se vivencia una comunicación abierta y flexible en su comité				
20. Se brinda la oportunidad de expresar sus opiniones dentro de su comité				
21. Existe una comunicación fluida y correcta dentro de la junta o patronato escolar.				
22. Los compañeros de trabajo evidencian respeto al exponer sus puntos de vista en relación a un tema en común.				
23. Existe aprobación por parte de los miembros de la junta y patronato escolar a las propuestas institucionales por parte del Director				
24. Es idónea la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente				

y administrativo y patronato escolar y junta				
25. El horario del personal docente y administrativo es el adecuado para lograr una comunicación adecuada con los miembros de junta y patronato				
26. El director posee una buena comprensión e interpretación para llegar a los miembros de junta y patronato				
27. El grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún problema es el adecuado por parte del director				
28. Existe la resolución inmediata de posibles problemas				

29. Refiérase a otras formas de comunicación que se realiza dentro de la junta o patronato escolar

---



---



---



---

30. Refiérase a la comunicación como parte importante para alcanzar el éxito dentro del comité en que labora

---



---



---



---

31. Refiérase a la puesta en práctica de un proceso de comunicación más eficiente para su centro educativo y comité para el que labora

---



---



---

**IV PARTE. Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo.**

Los siguientes enunciados están relacionados con los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la dirección de la Escuela 26 de Febrero de 1886. Escriba una equis (X) y explique brevemente en la casilla correspondiente a la frecuencia con que estos criterios se implementan en el centro educativo donde usted trabaja.

<b>Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo.</b>	<b>Siempre (explique brevemente)</b>	<b>A veces (explique brevemente)</b>	<b>Nunca (explique brevemente)</b>	<b>No tiene conocimiento del tema (explique brevemente)</b>
32. Participan ustedes en la toma de decisiones				

33. Existe análisis y elección de alternativas disponibles por parte del director hacia los miembros del comité				
34. Cuando hay conflictos, existe una definición clara del problema a resolver por parte del director				
35. Existe una recolección de la información de manera adecuada				
36. Existe una búsqueda de soluciones apropiadas para la resolución de problemas y conflictos por parte del director				
37. Coincide el director con los miembros de junta y patronato en la búsqueda y logros de objetivos				
38. Existen riesgos claros y búsqueda de otras estrategias para lograr los objetivos y metas por parte del director				
39. Existe un adecuado análisis de los recursos a utilizar, presupuesto e inversión por parte del director				

40. Existen decisiones adaptadas a los objetivos y metas de la escuela por parte del director				
41. Se vivencian valores y la toma de decisiones dentro de los miembros del comité				
42. Existe presión del tiempo ante la toma de decisiones por parte de algún miembro del centro educativo o comité				
43. Existe apoyo del director ante una decisión que algún miembro del comité ha de tomar				
44. Se ha sentido usted con soluciones incompletas por parte del director				
45. Cree usted que existen en la escuela soluciones innovadoras o nuevas ante alguna eventualidad que hay que resolver				
46. Existe en la escuela otras formas ante la toma de decisiones				

47. Refiérase a cómo se vivencia en su escuela la participación de los distintos miembros del patronato y junta escolar como miembros de un

comité. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA PROFESIONAL EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON  
ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

---

**Anexo 3**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE LA ESCUELA 26 DE  
FEBRERO DE 1886**

Estimada (o) participante:

Esta entrevista tiene como objetivo recolectar información con el fin de analizar la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la Escuela 26 de Febrero de 1886, circuito 05 de la Dirección Regional de Nicoya.

Se le solicita de manera respetuosa responder a cada una de las preguntas planteadas. La información que usted brinde será completamente confidencial y será únicamente utilizada para efectos de la investigación. De antemano se agradece su colaboración y apreciable contribución.

**I PARTE. Información general.**

Marque con una "X" la opción acorde con su respuesta.

1. Último nivel académico obtenido:

- ( ) Diplomado
- ( ) Bachillerato
- ( ) Licenciatura
- ( ) Maestría
- ( ) Doctorado
- ( ) Otro: \_\_\_\_\_

2. Años de experiencia laboral:

- ( ) Menos de 1
- ( ) De 2 a 6 años
- ( ) De 7a 13 años
- ( ) Más de 14 años

**IIPARTE. Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo.**

En este apartado se hace mención a elementos que se relacionan con las estrategias implementadas por parte del Director para motivar a su personal. Refiérase a cada uno de los distintos aspectos que se mencionan a continuación

5. Cree usted que su personal siente motivación con respecto a la comunidad de Matambú. Explique

---

---

---

6. Se siente usted satisfecho con el logro de sus metas personales

---

---

---

7. Se siente usted personalmente motivado dentro de esta institución educativa, cree que su personal lo está también.

8. Se siente usted laboralmente motivado dentro de esta institución educativa. Piensa que su personal lo está también

---

---

---

---

9. Se siente usted identificado dentro de esta institución educativa con sus funciones laborales. ¿Cree que su personal lo está también?

---

---

---

---

10. El personal se siente satisfecho con el tipo de horario en el que labora en este Centro Educativo, al igual que usted.

---

---

---

---

11. Siente usted ese sentido de pertenencia con el centro educativo en que labora

---

---

---

12. Existe relaciones inter personales óptimas en su centro educativo

---

---

---

13. Se vivencia un ambiente apropiado de trabajo en su centro educativo

---

---

14. Propicia usted actividades para motivar a su personal docente y administrativo.

Explique

---

---

---

15. Brinda usted seguridad y apoyo en situaciones problemáticas a su personal docente y administrativo

---

---

---

---

16. Reconoce usted el esfuerzo en proyectos institucionales realizados por su personal docente y administrativo

---

---

---

---

17. Premia usted con algún incentivo a nivel institucional la excelente labor de su personal docente y administrativo. Justifique.

---

---

---

---

**III PARTE. El Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa del centro educativo hacia su recurso humano.**

Seguidamente, se presenta una serie de enunciados relacionados con el proceso de comunicación desarrollado por la gestión administrativa hacia su personal docente y administrativo. Escriba una equis (X) en la casilla correspondiente a la frecuencia con que estos criterios se implementan en el centro educativo donde usted trabaja.

**Comunicación por parte del gestor administrativo del centro educativo hacia su recurso humano.**

18. La comunicación entre usted y su personal se da de forma asertiva.  
Explique

---

19. Se vivencia una comunicación abierta y flexible en su centro educativo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

20. Se brinda la oportunidad de expresar sus opiniones en su centro educativo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

21. Existe una comunicación fluida y correcta en la institución. Explique

---

22. Los compañeros de trabajo evidencian respeto al exponer sus puntos de vista en r

un tema en común. Explique

---

---

23. Cree usted que existe alto grado de aceptación por parte de su personal docente y administrativo a las propuestas institucionales por parte suya. Explique.

---

---

---

24. Cree usted que es idónea la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

25. Incide el horario del personal docente y administrativo para lograr una comunicación asertiva

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

26. Su gestión administrativa goza de una buena comprensión e interpretación para llegar a su recurso humano. Explique

---

---

---

27. El grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún conflicto es el adecuado. Explique.

---

—

---

—

---

—

28. Existe la resolución inmediata de posibles conflictos desde su gestión administrativa. Explique

---

---

29. Refiérase a otros procesos de comunicación que usted realiza en su centro educativo

---

---

---

---

30. Refiérase a la comunicación como factor de éxito en su centro educativo

---

---

---

---

31. Refiérase a la implementación de un proceso de comunicación más eficiente para su centro educativo, desde la gestión administrativa.

---

---

---

---

**IV PARTE. Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde su gestión en el centro educativo.**

Los siguientes enunciados están relacionados con los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde su gestión administrativa del centro educativo de la Escuela 26 de Febrero de 1886. Escriba una equis (X) en la casilla correspondiente a la frecuencia con que estos criterios se implementan en el centro educativo donde usted trabaja.

**Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde su gestión en el centro educativo.**

32. Participan los docentes y personal administrativo en la toma de decisiones Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

33. Existe análisis y elección de alternativas disponibles por parte del gestor administrativo hacia su personal. Explique

---

---

---

34. Cuando hay conflictos, existe una definición clara del problema a resolver por parte de su gestión. Explique.

---

---

---

35. Existe una recolección de la información de manera adecuada Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

36. Existe una búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución de problemas y conflictos. Explique

---

---

37. Coincide usted como gestor administrativo con su recurso humano en la búsqueda y logros de objetivos

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

38. Existen riesgos claros y búsqueda de otras estrategias para lograr los objetivos y metas. Explique

---

---

---

39. Existe un adecuado análisis de recursos e inversión en los distintos materiales y presupuestos.

Explique

---

---

---

40. Existen decisiones adaptadas a los objetivos y metas de la organización educativa por parte de su gestión

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

41. Se vivencian valores y la toma de decisiones dentro del personal docente y administrativo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

42. Existe presión del tiempo ante la toma de decisiones por parte de algún miembro del centro educativo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

43. Existe apoyo desde su gestión administrativa ante una decisión que su recurso humano ha de tomar. Explique

---

---

---

44. Cree usted que su personal docente y administrativo se ha sentido alguna vez con soluciones incompletas por parte de su gestión. Explique.

---

45. Cree usted que existen en su centro educativo soluciones innovadoras ante alguna eventualidad que hay que resolver. Explique

---

---

---

46. Existe en su centro educativo otros mecanismos ante la toma de decisiones. Explique.

---

---

---

---

47. Refiérase a cómo se vivencia en su centro educativo la participación del personal docente y administrativo como miembros de la institución educativa?\_\_\_\_\_

---

---

---

¡Gracias por su colaboración!

## Anexo 4

## ENTREVISTA N° 1.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA 26  
DE FEBRERO DE 1886**

**I PARTE. Información general.**

	Diplom.	Bach.	Lic.	Msc.	Doctorado	Otro	Total
1. Último nivel académico obtenido:	14,28%	14,28%	28,57%	21,42%	0%	21,42%	100%

	Menos 1 año	2-6 años	7-13 años	Más de 14		Total
2. Años de experiencia laboral	7,14%	28,57%	35,71%	28,57%		100%

**II PARTE. Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo.**

	Siempre	A veces	Nunca	No tiene conoc.		Total
3. Existe por parte de la dirección acciones que motiven su labor profesional.	21,42%	35,71%	42,85%	0%		100%
4. Existe disponibilidad por parte del director para la	28,57%	28,57%	35,71%	7,14%		100%

ejecución y desarrollo de proyectos relacionados con la motivación laboral.						
5. Siente motivación en su trabajo con respecto a la comunidad en la que labora	21,42%	35,71%	42,85%	0%		100%
6. Se siente usted satisfecho con el logro de sus metas personales	71,42%	14,28%	14,28%	0%		100%
7. Se siente usted personalmente motivado dentro de esta institución educativa	21,42%	50%	28,57%	0%		100%
8. Se siente usted laboralmente motivado dentro de esta institución educativa	21,42%	50%	28,57%	0%		100%
9. Se siente usted identificado dentro de esta institución educativa con sus funciones laborales	35,71%	42,85%	21,42%	0%		100%
10. Se siente usted satisfecho con el tipo de horario en el que labora en este Centro Educativo	57,14%	21,42%	21,42%	0%		100%

11. Siente usted ese sentido de pertenencia con centro educativo en que labora	35,71%	50%	14,28%	0%		100%
12. Existe relaciones inter personales óptimas en su centro educativo	0%	57,14%	42,85%	0%		100%
13. Se vivencia un ambiente apropiado de trabajo en su centro educativo	14,28%	50%	35,71%	0%		100%
14. El Director en relación a la motivación propicia actividades para su personal docente y administrativo	14,28%	42,85%	42,85%	0%		<b>Total</b>
15. El Director brinda seguridad y apoyo en situaciones problemáticas	21,42%	35,71%	42,85%	0%		100%
16. El Director reconoce el esfuerzo en proyectos institucionales a su personal docente y administrativo	7,14%	50%	42,85%	0%		100%

17. Ha recibido algún incentivo a nivel institucional por su labor. Justifique.						
<b>III PARTE. El Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa del centro educativo hacia su recurso humano.</b>						
	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>No tiene conoc.</b>		<b>Total</b>
18. La comunicación entre el director y su personal es asertivo	7,14%	57,14%	35,71%	0%		100%
19. Se vivencia una comunicación abierta y flexible en su centro educativo	7,14%	42,85%	50%	0%		100%
20. Se brinda la oportunidad de expresar sus opiniones en su centro educativo	21,42%	42,85%	35,71%	0%		100%
21. Existe una comunicación fluida y correcta en la institución.	7,14%	50%	42,85%	0%		100%
22. Los compañeros de trabajo evidencian respeto al exponer sus puntos de vista en relación a un tema en común.	14,28%	42,85%	42,85%	0%		100%

23. Existe alto grado de aceptación por parte del personal docente y administrativo a las propuestas institucionales por parte del Director	7,14%	57,14%	35,71%	0%		100%
24. Es idónea la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo	7,14%	50%	42,85%	0%		100%
25. Incide el horario del personal docente y administrativo para lograr una comunicación asertiva	21,42%	42,85%	35,71%	0%		100%
26. La gestión administrativa goza de una buena comprensión e interpretación para llegar a su recurso humano	7,14%	50%	42,85%	0%		100%
27. El grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún conflicto es el adecuado	7,14%	42,85%	50%	0%		100%

28. Existe la resolución inmediata de posibles conflictos	7,14%	42,85%	50%	0%		100%
---	-------	--------	-----	----	--	------

29. Refiérase a otros procesos de comunicación que se realizan en su centro educativo.						
30 Refiérase a la comunicación como factor de éxito en su centro educativo.						
31. Refiérase a la implementación de un proceso de comunicación más eficiente para su centro educativo.						

**IV PARTE. Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión en el centro educativo**

	Siempre	A veces	Nunca	No tiene conoc.		Total
32. Participan los docentes y personal administrativo en la toma de decisiones	7,14%	57,14%	35,71%	0%		100%

33. Existe análisis y elección de alternativas disponibles por parte del gestor administrativo hacia su personal	7,14%	35,71%	57,14%	0%		100%
--	-------	--------	--------	----	--	------

34. Cuando hay conflictos, existe una definición clara del problema a resolver por parte del gestor administrativo	7,14%	50%	42,85%	0%		100%
35. Existe una recolección de la información de manera adecuada	7,14%	42,85%	50%	0%		100%
36. Existe una búsqueda de alternativas apropiadas para la resolución de problemas y conflictos	7,14%	35,71%	50%	0%		100%
37. Coincide el gestor administrativo con su recurso humano en la búsqueda y logros de objetivos	14,28%	35,71%	50%	0%		100%

38. Existen riesgos claros y búsqueda de otras estrategias para lograr los objetivos y metas	14,28%	35,71%	50%	0%		100%
39. Existe un adecuado análisis de recursos e	14,28%	42,85%	42,85%	0%		100%

inversión en los distintos materiales y presupuestos						
40. Existen decisiones adaptadas a los objetivos y metas de la organización educativa por parte del administrador educativo	14,28%	42,85%	42,85%	0%		100%
41. Se vivencian valores y la toma de decisiones dentro del personal docente y administrativo	14,28%	42,85%	42,85%	0%		100%
42. Existe presión del tiempo ante la toma de decisiones por parte de algún miembro del centro educativo	7,14%	57,14%	35,71%	0%		100%
43. Existe apoyo de la gestión administrativa ante una decisión que su recurso humano ha de tomar	7,14%	50%	42,85%	0%		100%

44. Se ha sentido usted con soluciones incompletas por parte del gestor administrativo	14,28%	50%	35,71%	0%		100%
45. Cree usted que existen en su centro educativo soluciones innovadoras ante alguna eventualidad que hay que resolver.	21,42%	28,57%	50%	0%		100%
46. Existe en su centro educativo otros mecanismos ante la toma de decisiones	7,14%	28,57%	64,28%	0%		100%
47. Refiérase a cómo se vivencia en su centro educativo la participación del personal docente y administrativo como miembros de una organización.						

## ENTREVISTA N° 2

### ENTREVISTA DIRIGIDA A MIEMBROS DE LA JUNTA DE EDUCACIÓN Y PATRONATO ESCOLAR DE LA ESCUELA 26 DE FEBRERO DE 1886

#### I PARTE. Información general.

	P.I	P.C	S.I	S.C	Univ.	Otro	Total
1. Último nivel académico obtenido:	0%	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%	0%	100%
	<b>Menos de 1 año</b>	<b>De 2 a 6 años.</b>	<b>De 7 a 13 años.</b>	<b>Menos de 14 años.</b>			<b>Total</b>
2. Años de experiencia laboral como miembros de la junta de educación o patronato escolar	62,5%	37,5%	0%	0%			100%

#### II PARTE. Estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal docente y administrativo.

	Siempre	A veces	Nunca	No tiene conoc.el tema	Total
3. El director realiza acciones para motivar su labor	0%	62,5%	37,5%	0%	100%
4. El director se muestra dispuesto para realizar y desarrollar proyectos	25%	75%	0%	0%	100%

relacionados con la motivación de su labor.						
5. Siente motivación en lo que hace en relación con la comunidad en donde lo hace.	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
6. Se siente usted satisfecho con el logro de sus metas personales	50%	50%	0%	0%		100%
7. Se siente usted personalmente motivado dentro de esta institución educativa	50%	50%	0%	0%		100%
8. Se siente usted laboralmente motivado dentro de esta institución educativa	50%	50%	0%	0%		100%
9. Se identifica usted con esta institución educativa a la hora de realizar sus funciones	37,5%	62,5%	0%	0%		100%
10. Se siente usted contento con el horario en el que realiza sus labores en esta escuela.	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
11. Siente usted ese sentido de pertenencia con la escuela a la que presta su servicio.	50%	37,5%	12,5%	0%		100%
12. Existe relaciones interpersonales adecuadas entre los miembros de la junta o patronato escolar.	12,5%	87,5%	0%	0%		100%

13. Se vivencia un ambiente apropiado de trabajo dentro de los miembros de la junta o patronato escolar	12,5%	75%	12,5%	0%		100%
14. El Director realiza actividades para motivar a la junta o patronato escolar al realizar sus labores.	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
15. El Director brinda seguridad y apoyo en situaciones problemáticas o difíciles.	25%	75%	0%	0%		100%
16. El Director reconoce el esfuerzo en proyectos institucionales que realizan como miembros activos de su comité.	12,5%	50%	37,5%	0%		100%
17. Ha recibido algún incentivo o reconocimiento por parte de la escuela por realizar su trabajo. Justifique.						
<b>III PARTE. El Proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa del Centro Educativo hacia su recurso humano.</b>						
	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>No tiene conoc.</b>		<b>Total</b>
18. La comunicación entre el director y los miembros de su comité es la adecuada	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
19. Se vivencia una comunicación abierta y flexible en su comité	12,5%	75%	12,5%	0%		100%

20. Se brinda la oportunidad de expresar sus opiniones dentro de su comité	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
21. Existe una comunicación fluida y correcta dentro de la junta o patronato escolar.	12,5%	75%	12,5%	0%		100%
22. Los compañeros de trabajo evidencian respeto al exponer sus puntos de vista en relación a un tema en común.	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
23. Existe aprobación por parte de los miembros de la junta y patronato escolar a las propuestas institucionales por parte del Director	0%	100%	0%	0%		100%
24. Es idónea la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje entre el personal docente y administrativo y patronato escolar y junta	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
25. El horario del personal docente y administrativo es el adecuado para lograr una comunicación adecuada con los miembros de junta y patronato	0%	25%	75%	0%		100%
26. El director posee una buena comprensión e interpretación para llegar a los miembros de junta y patronato	25%	75%	0%	0%		

27. El grado de comunicación directa con las personas involucradas en algún problema es el adecuado por parte del director	12,5%	50%	37,5%	0%		100%
28. Existe la resolución inmediata de posibles problemas	0%	62,5%	37,5%	0%		100%
29. Refiérase a otras formas de comunicación que se realizan dentro de la junta o patronato escolar.						
30. Refiérase a la comunicación, como parte importante para alcanzar el éxito dentro del comité en que labora.						
31. Refiérase a la puesta en práctica de un proceso de comunicación más eficiente para su centro educativo y comité para el que labora.						
<b>IV PARTE. Mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión en el centro educativo.</b>						
	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>No tiene conoc.</b>		<b>Total</b>
32. Participan ustedes en la toma de decisiones.	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
33. Existe análisis y elección de alternativas disponibles por parte del	12,5%	87,5%	0%	0%		100%

director hacia los miembros del comité						
34. Cuando hay conflictos, existe una definición clara del problema a resolver por parte del director	0%	87,5%	12,5%	0%		100%
35. Existe una recolección de la información de manera adecuada	0%	87,5%	12,5%	0%		100%
36. Existe una búsqueda de soluciones apropiadas para la resolución de problemas y conflictos por parte del director	0%	87,5%	12,5%	0%		100%
37. Coincide el director con los miembros de junta y patronato en la búsqueda y logros de objetivos	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
38. Existen riesgos claros y búsqueda de otras estrategias para lograr los objetivos y metas por parte del director	0%	87,5%	12,5%	0%		100%
39. Existe un adecuado análisis de los recursos a utilizar, presupuesto e inversión por parte del director	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
40. Existen decisiones adaptadas a los objetivos y metas de la escuela por parte del director	12,5%	87,5%	0%	0%		100%

41. Se vivencian valores y la toma de decisiones dentro de los miembros del comité	37,5%	62,5%	0%	0%		100%
42. Existe presión del tiempo ante la toma de decisiones por parte de algún miembro del centro educativo o comité	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
43. Existe apoyo del director ante una decisión que algún miembro del comité ha de tomar	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
44. Se ha sentido usted con soluciones incompletas por parte del director	0%	100%	0%	0%		100%
45. Cree usted que existen en la escuela soluciones innovadoras o nuevas ante alguna eventualidad que hay que resolver	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
46. Existe en la escuela otras formas ante la toma de decisiones	12,5%	87,5%	0%	0%		100%
47. Refiérase a cómo se vivencia en su escuela la participación de los distintos miembros del patronato y junta escolar como miembros de un comité.						

## Anexo

### REFLEXIÓN Anexo #5

#### Reflexión “Los gansos”

La próxima temporada, cuando veas los gansos emigrar, dirigiéndose hacia un lugar más cálido para pasar el invierno, fíjate que vuelan en forma de “V”. tal vez te interese saber por qué lo hacen así.

Al volar en formación de “V”, la bandada entera aumenta en un 71% el alcance del vuelo con relación al de un pájaro volando sólo.

Compartir la misma dirección y el sentido del grupo, permite llegar más rápido y fácilmente al destino, porque ayudándonos entre nosotros los logros son mejores.

Cuando un ganso sale de la formación... Siente la resistencia del aire y la dificultad de volar sólo.

Entonces, rápidamente retorna a la formación, para aprovechar el poder de elevación de los que están a su frente.

Permaneciendo en sintonía y unidos junto a aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección, el esfuerzo será menor.

Será más sencillo y placentero alcanzar las metas.

Estaremos dispuestos a aceptar y ofrecer ayuda.

Cuando el ganso líder se cansa... Se traslada al final de la formación, mientras otro asume la delantera.

Compartir el liderazgo.

Respetarnos mutuamente en todo momento.

Compartir los problemas y los trabajos más difíciles.

Reunir habilidades y capacidades, combinar dones, talentos y recursos.

Los gansos volando en formación graznan para dar coraje y aliento a los que van al frente, para que así mantengan la velocidad.

Cuando hay coraje y aliento, el progreso es mayor.

Una palabra de aliento a tiempo motiva, ayuda, da fuerzas produce el mejor de los beneficios.

Cuando un ganso se enferma, es herido, o está cansado... Y debe salir de la formación, otros salen de la formación. Y lo acompañan para ayudarlo y protegerlo. Permanecen con él hasta que muera o sea capaz de volar nuevamente; alcanzan su bandada, o se integran a otra formación.

Estemos unidos uno al lado del otro, pese a las diferencias. Tanto en los momentos de dificultad, como en los momentos de esfuerzo.

Si nos mantenemos uno al lado del otro, apoyándonos y acompañándonos, si hacemos realidad el espíritu de equipo, si pese a las diferencias podemos conformar un grupo humano para afrontar todo tipo de situaciones, si entendemos el verdadero valor de la amistad, si somos conscientes del sentimiento de compartir.

La vida será más simple, y el vuelo de los años más placentero

## Anexo

### REFLEXIÓN

#### Anexo #6

#### “La Unión hace la Fuerza”

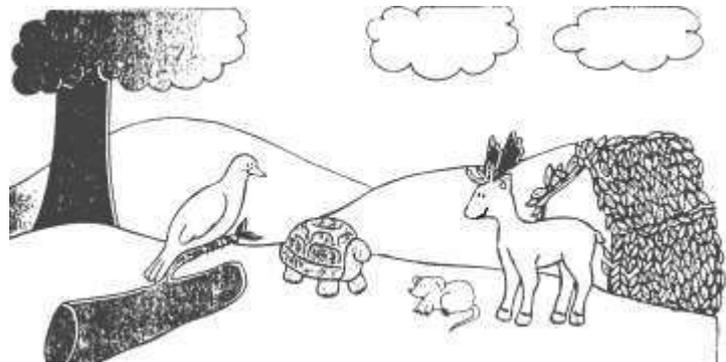
**E**n tiempos lejanos, la Tortuga, el Gamo, el Ratón y la Corneja vivían juntos,

unidos por una buena amistad. Cada mañana, mientras el Gamo, el Ratón y la Corneja salían a buscar alimentos, la Tortuga bajaba al estanque cercano para pescar peces que servían antes de la comida. Y al atardecer, los cuatro se reunían en la hermosa casita de ramas y hojas que habían construido en el fin del bosque, y allí comían y charlaban alegremente hasta que se cansaban. Sin embargo, esta vida feliz duró poco. Un mal día, el Gamo, que andaba paseando por el bosque, regresó asustado y dijo a sus amigos:

- Un cazador, armado de arco y flechas, viene hacia acá. ¡Sálvese quien pueda! Cundió el pánico entre todos. El Ratón se metió en su madriguera subterránea; el Gamo se ocultó entre las plantas y la Corneja voló hasta la copa de un árbol y se escondió entre las hojas. Solo la pobre Tortuga, impotente para moverse con rapidez, no pudo ocultarse a tiempo, por lo que fue apresada por el cazador, que la ató bien con una cuerda y se la echó al hombro.

Cuando ya se había alejado el cazador con su botín, los tres animales salieron de sus escondrijos y tras comentar la desdichada suerte de su amiga, trazaron rápidamente un plan para salvarla.

Acto seguido, el Gamo se dejó caer como si estuviera muerto en la orilla del estanque y la Corneja se puso encima de él, como si fuera a comerle. El cazador vio la escena y cayó en la trampa. Dejó en el suelo a la Tortuga, y corriendo se acercó al estanque. Este fue el momento que aprovechó el



Ratón para roer la cuerda que apresaba a la Tortuga.

Cuando vieron que el cazador se acercaba, el Gamo y la Corneja escaparon raudos, y el hombre se quedó asombrado y perplejo. Pero aún se quedó más sorprendido cuando, renunciando a la esperanza de apoderarse del Gamo, regresó al lugar en que había dejado la Tortuga y vio que solo quedaban allí los restos de la cuerda con que estaba atada.

Protestando contra la astucia de los animales, el cazador se volvió a su casa con las manos vacías, mientras el Ratón, la Tortuga, el Gamo y la Corneja celebraban alegremente su salvación.

Por poderoso y fuerte que uno sea, no puede vencer a los débiles que para defenderse se agrupan sólidamente. "La unión hace la fuerza".

## Anexo

### REFLEXIÓN Anexo # 7

#### “La Rana Sorda”

##### La rana sorda

Un grupo de ranas viajaba por el bosque, y de repente, dos de ellas cayeron en un hoyo profundo.

Todas las demás ranas se reunieron alrededor del hoyo.

Cuando vieron lo hondo que era el pozo, les dijeron a las dos ranas que estaban desesperadas en el fondo, que lamentablemente, no iban a tener ninguna oportunidad de salir de allí.



Las dos ranas no hicieron caso a los comentarios de sus amigas y siguieron tratando de saltar fuera del hoyo con todas sus fuerzas.

Las otras seguían insistiendo que sus esfuerzos serían inútiles.

Finalmente, una de las ranas puso atención a lo que las demás decían y rindiéndose, se desplomó y murió.



La otra rana continuó saltando tan fuerte como le era posible.

Una vez más, la multitud de ranas le gritaba y le hacían señas para que dejara de sufrir y que simplemente se dispusiera a morir, ya que no tenía caso seguir luchando.

Pero la rana saltó cada vez con más fuerzas, hasta que finalmente logró salir del hoyo.

Cuando salió, las otras ranas le dijeron: *“Nos da gusto que hayas logrado salir, a pesar de lo que te gritábamos”*.

La rana les explicó que era sorda, y que pensó que las demás la estaban animando a esforzarse más para salir del hoyo.

##### Moraleja

*La palabra tiene poder de vida y de muerte.*

*Una palabra de aliento a alguien que se siente desanimado puede ayudar a levantarlo y a finalizar con alegría su día.*

## Anexo

### Anexo #8

#### Guía de preguntas y análisis de casos para la reflexión en subgrupos

1. ¿Existen incentivos de motivación al personal docente y administrativo que labora en la institución?
2. ¿Por qué cree usted que es importante la implementación de estrategias de motivación al personal?
3. ¿Cuáles estrategias de motivación considera usted que se pueden implementar en la institución?
4. ¿Cuáles procesos de comunicación se utilizan en la escuela para el envío y recibo de mensajes?
5. ¿Cree usted que estos medios son suficientes para vivenciar una comunicación oportuna y asertiva? ¿Porqué?
6. ¿Cuáles formas o canales de comunicación cree usted que se puede implementar en la institución educativa con el fin de vivenciar una comunicación más asertiva?
7. ¿Se sienten ustedes partícipes como miembros de una organización, en la toma de decisiones importantes para el rumbo de la institución educativa?

8. ¿Creen ustedes que es factible el participar activamente en algunas decisiones a tomar en pro de la institución? Brinde algunos ejemplos.
9. ¿Cree usted que existen estrategias para la resolución de conflictos de manera oportuna?
10. Brinde algunos ejemplos de ¿cuáles podrían ser algunas de las formas en las que se deberían tomar decisiones en conjunto con el personal docente y administrativo? ¿cuáles considerando solamente la participación del personal docente? y ¿cuáles son solamente decisiones competentes a la gestión administrativa esto en cuanto al proceso de toma de decisiones?

## Anexo

### Anexo # 9

**Evaluación de las actividades realizadas en la etapa 2 de la propuesta:  
“Taller #1: Sensibilización al recurso humano sobre la importancia de los factores que fortalecen el clima organizacional”**

El objetivo de esta evaluación es conocer su opinión acerca de las actividades desarrolladas durante esta jornada de trabajo. La información que aquí se recopile es completamente confidencial.

Nombre de la actividad:

\_\_\_\_\_.

**I parte.** Marque con una “X” la opción acorde con su respuesta.

Criterio	Siempre	A veces	Nunca
La charla fue atinente al tema propuesto.			
El charlista o conferencista mantuvo su atención la mayor parte del tiempo.			
Los contenidos abordados llenaron sus expectativas.			
La metodología de trabajo fue agradable.			
Participaron activamente el personal docente y administrativo, así como también la junta y patronato escolar			

La gestión del centro educativo se involucró en las actividades desarrolladas			
---	--	--	--

**II parte.** Conteste cada una de las siguientes interrogantes

1. ¿La jornada de trabajo desarrollada hoy fue de gran aprendizaje para usted? ¿Porqué?

---

---

---

---

---

2. ¿Qué aspectos se pueden mejorar en futuras sesiones de trabajo?

---

---

---

---

---

3. ¿Cuál fue su mayor aprendizaje y cómo lo pondría en práctica en el centro educativo?

---

---

---

**Anexo**

---

—

---

—

---

**¡Muchas gracias!**

## Anexo 10

### Evaluación de las actividades realizadas en la etapa 3 de la propuesta: “Taller #2: Implementación de estrategias de gestión para el abordaje de los factores que fortalecen el clima organizacional”

El objetivo de esta evaluación es conocer su opinión acerca de las actividades desarrolladas durante esta jornada de trabajo. La información que aquí se recopile es completamente confidencial.

Nombre de la actividad:

\_\_\_\_\_.

**I parte.** Marque con una “X” la opción acorde con su respuesta.

Aspecto	Sí	No	Observaciones
Fue partícipe activo en la construcción de la propuesta			
La propuesta realizada responde a las problemáticas que usted como miembro de esa institución educativa considera que existen			
La metodología de trabajo fue agradable.			
Participaron activamente el personal docente y administrativo, así como también la junta y patronato escolar en la construcción de la propuesta			

**Anexo**

Está satisfecho con el producto o propuesta sugerida el día de hoy para su posterior implementación			
---	--	--	--

**II parte.** Conteste cada una de los siguientes interrogantes.

1. ¿La jornada de trabajo desarrollada hoy fue de gran aprendizaje para usted? ¿Porqué?

---

---

---

---

2. ¿Qué aspectos se pueden mejorar en futuras sesiones de trabajo?

---

---

---

3. ¿Cuál fue su mayor aprendizaje y cómo lo pondría en práctica en el centro educativo?

---

**¡Muchas gracias!**



