

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

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 sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación
para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

FRANCISCO PÉREZ ZAMORA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
Sede del Atlántico, Recinto de Paraíso

2020

DEDICATORIA

Si caer una vez duele, caer tres ha de provocar heridas profundas. Este triunfo es para Dios que ve mis derrotas y me levanta con fuerza para hacerle frente a la vida.

Los pilares en la vida son aquellos que sostienen y ayudan a edificar: mi familia es mi principal soporte ante todo lo que pueda suceder.

La amistad es la semilla que Dios manda para germinarla y producir abundantes frutos: a mis amigos que siempre estuvieron conmigo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a

*Mi mamá, quien siempre sabe esperar,
escuchar
y amar.*

*M.A.Ed. Marcela Sojo Zamora por su motivación
desde antes de iniciar este proceso. Seguridad y empatía
son sus mayores cualidades.*

*M.A.Ed. Lía Anchía Angulo, porque siempre
sabe ver más allá de aquello que es visible
para todo ser humano. Reflexión y análisis por siempre.*

*M.A.Ed. Karla Rodríguez Pastor, mi primer impulso
al retornar a este hermoso proceso. Inspiración
y confianza para mi vida.*

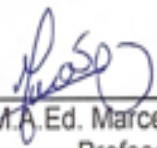
*Dr. Humberto Sanabria Picado, por su apertura
y disposición para hacer que otros
también puedan crecer.*

*A todos lo que de alguna manera fueron
parte de este lindo proceso de
crecimiento.*

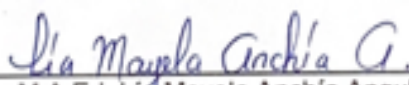
Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa



Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado



M.A.Ed. Marcela Sojo Zamora
Profesora Guía



M.A.Ed. Lía Mayela Anchía Angulo
Lectora



M.A.Ed. Karla Rodríguez Pastor
Lectora



Dra. Adriana Venegas Oviedo
Directora

Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación



Francisco Pérez Zamora
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO	v
RESUMEN	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Presentación	1
1.2 Antecedentes contextuales	1
1.3 Justificación del problema y su importancia	6
1.4 Objetivos generales y específicos	14
1.4.1 Objetivos generales	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 Contextualización institucional del objeto de estudio	16
CAPÍTULO II	20
ESTADO DEL ARTE	20
2.1 Presentación	20
2.2 Investigaciones nacionales	20
2.3 Investigaciones internacionales	27

2. 4 Aportes metodológicos-teóricos en relación con el objeto de estudio.....	33
CAPÍTULO III	36
MARCO TEÓRICO	36
3. 1 Presentación.....	36
3. 2 Educación.....	37
3. 3 Administración	39
3. 4 Administración de la educación	43
3. 5 Gestión	46
3. 6 Gestión de la educación	48
3. 7 Clima organizacional	51
3. 8 Comunicación	53
3. 9 Procesos de comunicación institucional	56
3. 10 Toma de decisiones	59
3. 11 Incentivos laborales.....	61
3. 12 Desempeño docente	64
CAPÍTULO IV.....	676
MARCO METODOLÓGICO.....	67
4. 1 Presentación.....	67
4. 2 Enfoque y tipo de investigación	67
4. 3 Sujetos de estudio	69
4. 4 Fuentes de información: primaria y secundaria.....	71
4. 5 Técnicas para la recopilación de la información.....	71
4. 6 Validación de los instrumentos	73
4. 7 Fases del trabajo de investigación	73

4. 8 Operacionalización de objetivos	73
4. 9 Alcances y limitaciones	79
4. 9.1 Alcances	79
4. 9.2 Limitaciones	80
CAPÍTULO V.....	82
SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	82
5. 1 Presentación.....	82
5. 2 Caracterización de la población participante.....	82
5. 3 Procesos de comunicación institucional.....	83
5. 4 Estrategias para la toma de decisiones.....	94
5. 5 Elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.....	100
CAPÍTULO VI.....	108
CONCLUSIONES	108
6.1 Presentación.....	108
6.2 Procesos de comunicación institucional.....	109
6.3 Estrategias para la toma de decisiones.....	111
6.4 Elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.....	113
CAPÍTULO VII.....	115
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	115
7.1 Introducción	115
7.2 Justificación	117
7.3 Objetivos de la propuesta	119
7.3.1 Objetivo general	119

7.3.2 Objetivos específicos	119
7.4 Desarrollo de la propuesta	120
REFERENCIAS	144
ANEXOS	156

RESUMEN

Esta investigación se dirigió a analizar la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos laborales en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight. Además, se planteó elaborar una propuesta desde la gestión de la educación para mejorar los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Se establecieron por objetivos específicos: determinar los procesos de comunicación institucional que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente, identificar estrategias para la toma de decisiones en relación con la gestión en el centro educativo en estudio con respecto al profesorado y establecer los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.

Su enfoque de investigación es cuantitativo y se obtuvieron los datos a través de una entrevista semiestructurada aplicada al director del centro educativo, así como al subdirector y los auxiliares administrativos. Además, se aplicó un cuestionario al total de la población docente del colegio, obteniendo un total de 91 de ellos, correspondiendo a un 90% del total de la población.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se presentó una propuesta de intervención que busca fortalecer y apoyar al gestor de la institución en los procesos de comunicación, toma de decisiones y los diferentes insumos que se desarrollan en el centro educativo, con el fin de mejorar el desempeño docente.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Población total participante en este estudio sobre la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación, toma de decisiones y los incentivos sobre el desempeño docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.....	68
Tabla 2. Diferentes procesos de comunicación institucional que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.....	72
Tabla 3. Estrategias de toma de decisiones por parte de la gestión en el centro educativo en estudio con respecto al profesorado.....	73
Tabla 4. Elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.....	75
Tabla 5. Totalidad de participantes en la investigación.....	80
Tabla 6. Medios de comunicación empleados.....	82
Tabla 7. Información que se transmite a través de los distintos medios.....	86
Tabla 8. Mecanismos empleados para la toma de decisiones.....	94
Tabla 9. Situaciones en las que el docente participa en la toma de decisiones.....	96
Tabla 10. Incentivos que se ejecutan en la institución.....	99
Tabla 11. Relevancia que deben tener los incentivos.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Medios de comunicación empleados desde el punto de vista administrativo.....	83
Figura 2. Uso del memorándum.....	84
Figura 3. Fluidez con que se comunican las decisiones desde la gestión.....	87
Figura 4. Percepción de la fluidez de la comunicación desde el punto de vista administrativo.....	88
Figura 5. Efectividad de los medios de comunicación empleados en la institución.....	89
Figura 6. Oportunidad con que se comunican las decisiones tomadas desde la gestión al personal docente.....	90
Figura 7. Relación del desempeño docente con los procesos de comunicación.....	91
Figura 8. Toma de decisiones según el gestor del Centro Educativo.....	94
Figura 9. Relación del desempeño docente con los mecanismos de toma de decisiones.....	97
Figura 10. La gestión ejecuta mecanismos adecuados para reforzar los incentivos en el personal docente.....	101
Figura 11. Importancia de la aplicación de incentivos para reforzar el desempeño docente.....	102
Figura 12. Dependencia del desempeño docente con respecto a la aplicación de incentivos que se ofrecen desde la gestión.....	104
Figura 13. Hallazgos asociados a los procesos de comunicación, toma de decisiones e incentivos laborales.....	119

Figura 14. Características de la gestión del centro educativo durante la aplicación de la propuesta.....	123
Figura 15. Papel del docente en el plan de mejora institucional.....	124
Figura 16. Segunda etapa del proyecto.....	130
Figura 17. Ruta de trabajo en el taller 2.....	136
Figura 18. Síntesis de las etapas de la propuesta.....	140

LISTA DE ABREVIATURAS

Ministerio de Educación Pública [MEP]

Secretaría de Educación Pública de México [SEP]

Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight [IET]

Consejo Nacional de Rectores [CONARE]

Programa de Informatización para el Alto Desempeño [PIAD]

Centro de Recursos para el Aprendizaje [CRA]

Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información [SIBDI]

Tecnologías de la Información y Comunicación [TIC]



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

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, Francisco Pérez Zamora, con cédula de identidad 3-0464-0511, en mi condición de autor del TFG titulado 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

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.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Francisco Pérez Zamora

Número de Carné: B04823 Número de cédula: 3-0464-0511

Correo Electrónico: francisco.perezzamora@ucr.ac.cr

Fecha: 27 / 05 / 2020 Número de teléfono: 88283727

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Marcela Sojo Zamora

FRANCISCO PEREZ ZAMORA (FIRMA) Firmado digitalmente por FRANCISCO PEREZ ZAMORA (FIRMA) Fecha: 2020.05.27 17:47:32 -06'00'

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 Presentación

En este apartado se abordará el objeto de estudio que tiene este trabajo de investigación, de la mano con diferentes antecedentes sobre el tema, que se han tratado tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, se referirá la justificación e importancia, las interrogantes, los objetivos de estudio y la presentación del Centro Educativo donde se lleva a cabo este material.

1. 2 Antecedentes contextuales

Una sociedad se caracteriza, en principio, por su dinámica cambiante y transformadora, es esencia el lugar en que los seres humanos se desarrollan y personalizan aquello que los hacer ser y sentirse realizados en diferentes contextos y situaciones que definen quién es y qué debe realizar un individuo para alcanzar aquellos estándares que catalogan los actos como satisfactorios.

En la actualidad, puede pensarse que los individuos están viviendo en lo que se ha denominado una sociedad del conocimiento. Drucker (1993) establece que los comportamientos de los seres humanos, en esta circunstancia en particular, obedecen a una era que proviene del postcapitalismo en donde el conocimiento se liga estrechamente a factores como la productividad, la generación de capital, el manejo de bienes y el apogeo industrial y científico. Esto de la mano con la facilidad que tienen las personas para acceder a la información en fracciones de segundo.

En este sentido, Castells (2001) propone que “las tecnologías de información y comunicación interactiva no son tecnologías tradicionales; no es lo

mismo que la ingeniería tradicional, son tecnologías que se transforman con su uso” (p. 220).

Desde esta perspectiva, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han llegado a transformar vertiginosamente la sociedad en que se desarrollan las personas hoy y con ello obligan a que se modifiquen estilos de vida, aprendizaje, socialización, sobrevivencia, educación y otros campos fundamentales para la realización de la persona como un ser integral.

Sin embargo, resulta interesante cuestionarse qué aprende el individuo en una sociedad que pareciera mostrar que todo está al alcance de la mano y que el esfuerzo para llegar a ello es mínimo. Fernández (2007) propone que aprender es un proceso donde se desarrolla un cambio en una conducta como resultado de una práctica. Ante esto, para que se dé un proceso de aprendizaje debe efectuarse un cambio que sea realmente significativo en el individuo. Por lo tanto, es acá donde nace una disyuntiva sobre una interrogante transversal en este trabajo: ¿es únicamente el estudiante quien se ve beneficiado por la enseñanza?

En la misma línea, es imperante un cambio en la posición del docente dentro de aula ya que en ocasiones este se considera a sí mismo como una entidad única, poseedora del conocimiento y como transmisor o depositante de este en la vida del estudiante. Esto se conoce, según Freire (1985), como educación bancaria, donde “el docente es el sujeto de la educación y el educando es el receptor que recibe todos los contenidos de la sabiduría” (p. 65). En pleno siglo XXI, era del conocimiento, la tecnología y la globalización, no es comprensible afianzarse y adueñarse de un papel protagónico y como único ente dominador del conocimiento, ya que este se construye en sociedad y en interacción, como se ha defendido ya.

En consonancia, un factor importante que se puede analizar en este sentido, es el concepto de la otredad y cómo se forma la personalidad de un individuo de frente a lo que ve en su homólogo. Foucault (1990) propone al respecto que el otro constituye, destruye, ayuda, complica, posiciona y cuestiona. En el otro se conoce el individuo a sí mismo, se forma, se construye y edifica. Sin embargo, ¿cuántas veces acepta el ser humano sentirse identificado con aquellos elementos, positivos o negativos, que visualiza en quien tenga al frente? Es necesario que la sociedad sea revolucionaria, según su evolución se va dando también.

En este sentido, Humberto Maturana (2008) plantea con respecto al lenguaje, como parte de las nociones que identifican al otro, que este es el lugar de la existencia humana, de la conversación como posibilidad de surgimiento del comportamiento amoroso y en consecuencia de la aceptación del otro, del amor como emoción sustentada en lo biológico, como una realidad que funda lo social del ser humano a partir del dominio de las acciones. Para Agudelo, García, Hincapié, Rodríguez y Ramírez (2017) “Maturana reconoce las limitaciones e impedimentos que pone la cultura al ser humano al negar el amor y banalizarlo, así como las consecuencias de dicha negación” (p. 196). Por tanto, este autor colabora en la concepción del otro como un proceso de construcción propia y de autoidentificación.

En el otro, el ser humano se define; en la educación el individuo se transforma. Este es uno de los principios que se enmarcan dentro de las distintas finalidades del Ministerio de Educación Pública en Costa Rica (MEP), ya que se considera que los individuos deben ser lo primordial en el hecho educativo. Así lo propone en su Política Educativa (2016) que plantea que “el ser humano es un ser autoorganizado y autorreferente, es decir, tiene conciencia de sí y de su entorno. Su existencia cobra sentido dentro de un ecosistema natural-social-familiar y como parte de la sociedad” (p. 8). Esta idea confirma lo que se ha discutido hasta este

punto, el sistema educativo busca satisfacer las necesidades actuales, desde una perspectiva reflexiva y consciente de lo que este es en sí mismo.

Al respecto, la misma Política Educativa del MEP (2016) establece que la persona es el

centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, asume la calidad como principio nuclear que articula otros principios clave como la inclusión y equidad, el respeto a la diversidad, la multiculturalidad y pluriculturalidad, la igualdad de género, la sostenibilidad, la resiliencia y la solidaridad, así como las metas educativas que fomentan la formación humana para la vida, con el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores. (p.10)

En este sentido, se plantea la necesidad de formular un cambio desde la gestión directiva de la educación en las diferentes instituciones en las que se ejecuta el currículum oficial, esto porque se debe procurar atender estas necesidades que son urgentes e imperantes, según la dinámica transformadora y cambiante que caracteriza el siglo vigente y dando una prioridad a los diferentes procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones, así como la aplicación de incentivos en el ámbito laboral, como estrategias que colaboran con la construcción de un sistema de aprendizaje más integral, abordado en principio desde la figura del facilitador: el docente.

Esto se evidencia en el Séptimo Informe Estado de la Educación del Programa Estado de la Educación, Programa Estado de la Nación (2019), donde se estipula que

El sistema ha operado “de arriba hacia abajo”, con una jerarquía que aprueba y gestiona políticas nacionales sin saber lo que ocurre en las aulas,

ni medir el impacto de sus lineamientos sobre las prácticas docentes. Entre las autoridades técnicas y políticas, por un lado, y la realidad de los salones de clase, por otro, se ha erigido un “muro de separación” que impide enlazar de manera efectiva los objetivos de la política educativa con los procesos de aprendizaje. (p. 32)

Esto confirma la necesidad de que la administración de los centros educativos se vincule aún más con los procesos que se ejecutan dentro de las aulas, siempre apoyando e incentivando la labor docente, la cual es muy importante y trascendental en todo acto educativo.

Se requiere entonces, en palabras del mismo Programa Estado de la Educación (2019), un cambio en los mecanismos de gestión que se emplean en el Ministerio de Educación con el fin de obtener mejores resultados en los diferentes logros de aprendizaje de los estudiantes. Los gestores de la educación, según la Política Educativa del MEP, deben buscar alternativas que eviten que los docentes se sientan “agobiados por las tareas administrativas que restan tiempo a su trabajo sustantivo” (MEP, 2019, p. 33) y así contribuir mayoritariamente con la mejora de la calidad de vida y responder a las necesidades actuales de la sociedad.

Todo lo dicho respalda la necesidad que tiene la educación costarricense de responder a todas las demandas que plantea el siglo XXI y que inciden directamente en los diferentes usuarios del sistema educativo. Se recalca el papel protagónico que debe tener el gestor de la educación para que estos cambios sucedan, ya que él es el facilitador de los diferentes procesos que se desarrollan en las instituciones educativas y su capacidad de negociar, desarrollar y evaluar si son indispensables para el sistema en sí mismo.

1. 3 Justificación del problema y su importancia

La sociedad actual está en un constante cambio. Las necesidades básicas de todos los seres humanos varían continuamente y se debe buscar la manera de satisfacerlas, con la finalidad de que se llegue a la meta de tener una estabilidad en el desarrollo personal, emocional, laboral y en general. Esto siempre pensando en el ser humano en desenvolvimiento y desarrollo en su entorno, dentro de contextos específicos en los cuales se encuentra inmerso.

Los alcances de la globalización y la revolución tecnológica hacen que estos procesos de cambio tengan mayor influencia en áreas de producción, en la política y en la sociedad. Estas transformaciones marcan las particularidades con que se desarrolla la sociedad actual, lo que provoca que la organización en las instituciones también deba modificarse. Es, por lo tanto, un reto para los gestores enfrentarse a estas variantes y abordarlas de la mejor manera posible en su comunidad educativa y así aportar de forma positiva en la sociedad.

Las diferentes tecnologías de información y comunicación (TIC) han influido en que los procesos comunicativos entre los seres humanos sean cada día más distantes, ya que la cercanía se ha perdido; ahora es más sencillo enviar un correo electrónico, un mensaje de texto, un audio por cualquier red social que buscar a la otra persona para conversar de forma directa con ella y desarrollar una interacción que promueva la percepción de elementos externos que van más allá de lo que se dice en forma verbal.

Según Olivé (2007) el desarrollo acelerado de la tecnología y la información ha provocado que surjan formas y capacidades inéditas para generar, almacenar, transmitir y distribuir la información, dando como resultado que las relaciones de interacción sufran cambios importantes en su estructura, siendo una respuesta a las diferentes necesidades actuales.

Esto que se ha mencionado no deja de percibirse en la esfera educativa. En este sentido, Hernández (2017) expresa que

La incorporación de las TIC a la educación se ha convertido en un proceso, cuya implicancia, va mucho más allá de las herramientas tecnológicas que conforman el ambiente educativo, se habla de una construcción didáctica y la manera como se pueda construir y consolidar un aprendizaje significativo con base en la tecnología, en estricto pedagógico se habla del uso tecnológico a la educación. (p. 329)

Además, la Política Educativa del Ministerio de Educación Pública (MEP, 2016) establece que

El sistema educativo continuará promoviendo la conectividad y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el propósito de cerrar la brecha digital, en todas las regiones del país. Además, propiciará la formación de una ciudadanía digital, que desarrolle el pensamiento crítico, innovador y creativo, capaz de aprovechar responsablemente las tecnologías con fines educativos, productivos y personales, así como para la autogestión e incorporación de recursos. (p. 14)

En este sentido, puede decirse que los retos relacionados con la tecnología, son hechos que deben considerarse como parte fundamental de los seres humanos en la actualidad. Es decir, si afecta a los estudiantes, necesariamente se verán vinculados los docentes en el proceso de asimilación, adaptación y uso de estos nuevos elementos. Sin embargo, ¿estará afectando esto la forma en que se desempeñan en sus labores los profesionales en educación hoy? Más aún en el momento histórico que se atraviesa durante los primeros meses del año 2020, época en la cual el mundo entero se enfrenta a una pandemia ocasionada por el virus del COVID-19.

Este hecho ha provocado que los centros educativos no solo nacionales, sino internacionales, hayan tenido que modificar la forma en la que desarrollan sus mediaciones pedagógicas, pasando de una clase presencial a un reto dentro del marco de la virtualidad, con clases sincrónicas y asincrónicas. Esto ha suscitado todo un replanteamiento de ideas y esquemas tanto para los docentes como para los estudiantes, los cuales, en su mayoría, no estaban preparados para este cambio de un momento a otro.

Al respecto, Garbanzo y Orozco (2008) plantean que a nivel educativo existen retos que implican el reconocimiento de los diferentes escenarios en que se desarrolla la labor de la enseñanza. Propiciando siempre considerar el contexto mundial, con el fin de revisar los diferentes sistemas educativos, facilitando una enseñanza que considere tres elementos particulares: calidad, equidad y eficiencia. Para ello, es necesario que el abordaje de todas las necesidades sea siempre de forma inclusiva y partiendo de la realidad que se vive en cada centro de enseñanza.

Desde esa perspectiva, no es ajeno, entonces, que desde el punto de vista de la incorporación de la tecnología en el aula, sea necesario reforzar los procesos de comunicación para que no se llegue a vivir en una sociedad donde se pierdan los canales esenciales de interacción. En este orden de ideas, Aguirre, Mesa, Morales y Saldarriaga (2008), establecen que “la comunicación representa la capacidad para establecer un canal adecuado en donde el mensaje emocional llegue en forma correcta y sea percibido por la otra persona de manera que surta efecto” (p. 49).

En concordancia con lo anterior, Olmos (2009) establece que

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación inadecuadamente entendidas pueden contribuir a la intoxicación informativa, anteponiendo la

cantidad sobre la calidad y estableciendo relaciones tan ajustadas entre el volumen de información y el tiempo que no ofrezca posibilidad a la reflexión. (p. 24)

En este sentido, puede asegurarse que la sociedad en que se vive en la actualidad, se está enfrentando a serios problemas de comunicación y comprensión, ya que existe un exceso de información que en muchas ocasiones no cuenta con el proceso de selección apropiada, por lo que su forma de transmisión resulta equivocada y el análisis de ella, en muchas ocasiones, es inexistente.

Por lo tanto, se puede afirmar que cuando las habilidades comunicativas fallan por una emisión inadecuada del mensaje, se repercute de manera negativa en la otra persona, generando esto un efecto de desconfianza y desconcierto, pues se pierde la esencia del mensaje en sí mismo, por lo que puede presentarse un problema real de comunicación.

Para ello, se puede hacer referencia entonces a lo que se podría denominar la asertividad en la comunicación, entendido esto como

La habilidad personal que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás, al mismo tiempo que se les respetan sus opiniones. Se expresa de una manera para interactuar efectivamente en cualquier situación que permite a la persona ser directa, honesta y expresiva. (Aguirre, Mesa, Morales & Saldarriaga, 2008, p. 50)

Esto representa una manera de poder entablar relaciones humanas desde un punto de respeto y donde se privilegie un mensaje que sea apropiado y en el momento oportuno, generando una reacción positiva, en la mayoría de los casos,

en quien se desempeña como receptor del hecho comunicativo en sí mismo, como producto de una serie de conductas aprendidas y adquiridas a lo largo del tiempo.

Por otro lado, cuando se consideran procesos comunicativos oportunos y se da el lugar al personal docente que requiere como profesional de la educación en los diferentes contextos en que se desarrolla su labor, es probable que se obtengan mejores resultados en el desempeño que estos provocan. Al respecto, la Política Educativa del MEP (2016) propone que el sistema educativo debe fortalecer a los docentes como un factor decisivo para la formación integral de nuevos ciudadanos, capaces de contribuir eficazmente a su contexto social inmediato, regional y nacional, en el marco del desarrollo sostenible, la ética y la responsabilidad social.

En otro orden de ideas, a pesar de la cantidad inimaginable de condiciones adversas que existen dentro de los procesos educativos, aún se puede hacer el cambio. Los administradores de las instituciones pueden buscar alternativas para mantener en sus colaboradores un espíritu de positividad y algarabía al realizar sus labores y mejorar así el desempeño que ese centro de enseñanza tiene de frente a los retos actuales que se plantean en la sociedad.

La influencia que tiene el gestor de una institución sobre aquellos que trabajan mano a mano con él, es indispensable. Las personas se desempeñan mucho mejor en un ambiente que considere sus necesidades, que contemple que todos tienen una vida personal que sobrellevar y que cada quien es parte elemental del proceso que se está llevando a cabo en ese centro. Al respecto, Skinner (1985) propone que “la dirección de toda empresa necesita comprender de manera profunda la relación comportamiento-consecuencia” (p. 187). Esto con el fin de comprender la dinámica de la institución y establecer en conjunto el mecanismo de acción a seguir. Además, no se puede dejar de lado la importancia que tiene el poder convivir sanamente y alimentar aquellos espacios que en

ocasiones no son tomados en cuenta, como el fomentar las relaciones sociales e interpersonales.

En muchas ocasiones podría olvidarse cuando se está al frente de la gestión directiva de una institución, el papel de los educadores, quienes ejecutan el arte de enseñar y son una pieza fundamental en el proceso educativo. Pero un maestro desmotivado, provocará procesos de retroceso y falta de interés en los estudiantes. El mundo, definitivamente, no ocupa de más personas con problemas, sino de líderes empoderados que estén dispuestos a transformarlo para bien de todos. Al respecto, el Programa Estado de la Nación (2019), en el Séptimo Informe del Estado de la Educación plantea que “los tradicionales mecanismos de gestión del MEP no logran que el aprendizaje de los estudiantes ocupe un lugar central entre sus objetivos y restan oportunidades para que los educadores desplieguen un mayor liderazgo en los salones de clase” (p. 33).

En concordancia con lo planteado por el Programa Estado de la Nación (2019) se debe considerar que la labor docente es una de las más complicadas y difíciles de realizar, esto porque al trabajar con seres humanos cambiantes, también exige que su modo de ejecutarse sea dinámico. En palabras de Torres (2007)

Una institución con compromiso semejante debería dar lugar a unos procesos de enseñanza y aprendizaje en los que el alumnado se siente animado a vivir y a intervenir con libertad y optimismo en las posibilidades de todos los seres humanos, a unos centros escolares generadores de sueños y no de sueño. (p. 214)

Sin embargo, en muchas ocasiones vence el cansancio, el estrés, la ansiedad, la preocupación, la sobrecarga laboral y otros factores que como directivos no se puede permitir que predominen en la vida de los colaboradores,

porque afectaría también el desempeño de toda la organización educativa dentro del plan que se esté ejecutando.

Además, por mucho tiempo se ha considerado que existe una compensación material suficiente para esa carga laboral que poseen los docentes, pero se ha cuestionado mucho si es ese intercambio trabajo – pago el que da la verdadera motivación al cuerpo docente. Al respecto, el Séptimo Informe del Estado de la Educación (2019) cuestiona si los porcentajes en que se ha mejorado el salario de los docentes en la última época, genera impactos positivos en el sistema, ya que no existe una evidencia ligada a resultados favorables que así lo demuestre.

En este sentido, se considera que el salario económico podría no compensar del todo las necesidades que pueda tener una persona en su vida, más allá de una necesidad material como tal. En este sentido, Martín (2018) establece que “el salario emocional va más allá del dinero, implica todos los incentivos no económicos que rodean el puesto de trabajo” (p. 1).

En concordancia con lo anterior, el concepto de la calidad de vida laboral, resulta necesario de resaltar, esto según lo plantea Peiró (1990) quien establece que

Cada vez con más frecuencia las personas esperan que sus trabajos les permitan un mayor uso de las habilidades y competencias adquiridas a lo largo de su formación, una mayor satisfacción laboral intrínseca y les permita desarrollarse como personas, además de proporcionales la oportunidad de obtener una serie de compensaciones materiales, psicológicas y sociales. (p. 163)

Es claro, entonces, que el dinero, como compensación material, es sumamente necesario, son pocas las personas que trabajarían de gratis, pero adicional a él, deben tomarse en cuenta otros factores que son igual o más importantes y que propician que el desempeño de un funcionario pueda mejorar y así brindar mejores resultados para la empresa u organización en la que desarrolla sus labores.

Surgen a propósito, algunas preguntas reflexivas: ¿se ha cuestionado la sociedad actual cuáles podrían ser los beneficios de tener un personal motivado y realmente satisfecho en los centros educativos?, ¿será una realidad que si los colaboradores están felices ejecutarán mejor sus tareas dentro de la organización? Cuando se toma en cuenta que la compensación económica por las tareas realizadas es solo una parte de lo que se debe contemplar, entonces se está cayendo en cuenta de la importancia que tiene el valorar factores externos que propiciarán mejores resultados en las tareas que se están ejecutando.

Según todo lo anterior, la gestión de un centro educativo tiene un papel relevante al ser una figura que debe velar porque los retos tecnológicos, comunicativos y emocionales se desarrollen de manera adecuada en la institución que está liderando. Esta figura debe estar al tanto del ambiente que se desarrolla en su institución y cómo poder mejorarlo cada día, con el fin de que los procesos educativos se lleven a cabo de una manera integral y todos los usuarios se vean beneficiados de este seguimiento, tomando siempre las decisiones desde una perspectiva integral, consciente y realista.

Entonces, es en este sentido que esta investigación toma un papel protagónico, al cuestionar el desempeño que tienen los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight en la Dirección Regional de Turrialba, frente a la toma de decisiones, los procesos comunicativos y los incentivos que se presentan en este centro de enseñanza. Se consideran para ello elementos que

son intrínsecos a esa organización y hechos externos que podrían incidir de manera directa en el ejercicio de la práctica docente.

Tomando en cuenta lo descrito, se propone como problema de investigación la siguiente interrogante:

¿Cuál es la 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 en el circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba?

Y aunado a este, surgen como interrogantes para esta investigación las siguientes:

- ¿Cuáles son los diferentes procesos de comunicación institucional que se dan desde la gestión hacia el personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight?
- ¿Cuáles son las estrategias para la toma de decisiones por parte de la gestión en el centro educativo en estudio con respecto al profesorado?
- ¿Cuáles son los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa?

1. 4 Objetivos generales y específicos

Con la intención de plantear discusiones frente a las interrogantes anteriores, se proponen los siguientes objetivos.

1. 4. 1 Objetivos generales

- Analizar la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos laborales en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

- Elaborar una propuesta desde la gestión de la educación que aborde 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.

1. 4. 2 Objetivos específicos

Para ofrecer una línea de trabajo que logre alcanzar lo propuesto en los objetivos generales, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar los procesos de comunicación institucional que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

2. Identificar estrategias para la toma de decisiones en relación con la gestión en el centro educativo en estudio con respecto al profesorado.

3. Establecer los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.

4. Diseñar una propuesta desde la gestión de la educación para mejorar los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el colegio en estudio.

1. 5 Contextualización institucional del objeto de estudio

En este apartado se hace referencia a diferentes elementos que resulta importante conocer sobre el Centro Educativo en el que se realiza esta investigación, con el fin de tener un panorama general sobre el lugar que se está analizando. La información se toma del Plan Quinquenal del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight (2017).

Este colegio, conocido como IET, se localiza en Turrialba, cantón número cinco de la provincia de Cartago, en el distrito primero de esta zona.

Es el colegio más grande del cantón de Turrialba, tanto en planta física, como en estudiantes matriculados y, además, es el más antiguo de la región en que se encuentra. Está ubicado frente a la carretera nacional, cuenta con amplias zonas verdes. El barrio donde está ubicado no presenta ningún tipo de riesgo natural y es denominado una zona residencial.

La Institución es de una sola planta y cuenta con 54 aulas, tres sodas, un gimnasio, un laboratorio de informática, comedor estudiantil, biblioteca (que en el año 2014 se transformó a Centro de Recursos para el Aprendizaje CRA), Taller de Artes Industriales y otro para impartir Educación para el Hogar, cancha de fútbol y de baloncesto, oficinas administrativas, sala de profesores, sala de reuniones, salón de actos, servicio de fotocopiadora, sala de videoconferencias.

Es un colegio público, diurno, académico, imparte Tercer Ciclo y Educación Diversificada, así como el Programa del Diploma de Bachillerato Internacional, desde el año 2018. Pertenece a la Dirección Regional de Turrialba, Circuito 02. La institución tiene 1375 estudiantes matriculados en la actualidad.

La institución está organizada por un director, un subdirector, cuatro orientadoras, tres profesional de apoyo curricular, tres auxiliares administrativos,

dos bibliotecólogas, dos oficinistas, doce conserjes, tres agentes de seguridad, seis servidoras del comedor estudiantil, cuatro personas para mantenimiento, dos personas encargadas de la fotocopiadora, diez docentes de Español, trece de Estudios Sociales, doce de Matemática, trece de Ciencias, siete de Inglés, tres de Francés, una de Psicología, uno de Filosofía, una encargada del programa PIAD, cuatro profesores de Informática, dos de Artes Plásticas, tres de Educación Musical, una persona encargada de la Sala de Videoconferencias, dos docentes de Educación Religiosa, seis de Educación Física, cuatro de Artes Industriales, cinco de Educación para el Hogar, además de once docentes de Tecnología que imparten diferentes asignaturas.

Dentro de los órganos de apoyo presentados dentro de la Institución se encuentra la Junta Administrativa, comités especializados, entre los que destacan el Comité de Evaluación y el Comité de Apoyo, que funcionan en el colegio, conformados por docentes y administrativos del Centro Educativo, con el fin de garantizar, administrar y mejorar las necesidades y situaciones que se presentan dentro de la Institución, contando siempre con el apoyo y visto bueno del director y las personas involucradas en proceso de enseñanza y aprendizaje de la comunidad estudiantil.

Algunas ventajas del IET son el buen servicio de comedor que se brinda a los estudiantes de manera gratuita; así como la organización de actividades en donde se promueven los valores, virtudes y todo tipo de consideraciones que involucre a la comunidad estudiantil. Un ejemplo de estas actividades es la puesta en práctica del Programa Ponele a la vida que es un convenio entre el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación Pública en donde se promueve la vida saludable y el ejercicio físico.

Dentro de las limitaciones presentadas en el Centro Educativo se resalta la escasa fuente de empleo en el cantón, familias a cargo de madres solteras y la presencia de muchas familias de escasos recursos económicos.

Para el IET (2017), su misión es

El Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight, Educación Secundaria, de Tercer Ciclo de Educación General Básica y de Cuarto Ciclo de Educación Diversificada con mentalidad internacional, en donde el personal docente se compromete a ofrecer una educación humanística, integral y holística, que forme jóvenes autocríticos, reflexivos, analíticos, indagadores, informados, pensadores, equilibrados, buenos comunicadores, de mentalidad abierta, solidarios, audaces y comprometidos tanto con la comunidad educativa como con su entorno de aprendizaje. (p.2)

Mientras que su visión (IET, 2017) se relaciona con que

La institución de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight, Educación Secundaria, de Tercer Ciclo de Educación General Básica y de Cuarto Ciclo de Educación Diversificada con mentalidad internacional, sea una comunidad educativa líder en la región por la formación intercultural e integral de sus alumnos en las áreas académicas, deportivas, culturales, ambientales y de valores, brindando mejores oportunidades educativas acordes con las exigencias de la sociedad globalizada y capaz de atender los desafíos que ésta le presenta; preparándolos con valores, destrezas y aprecio por la cultura con el fin de desarrollar ciudadanos exitosos. (p.2)

Finalmente, se debe mencionar que la Institución se rige bajo los reglamentos establecidos por el Ministerio de Educación Pública, con el fin de

garantizar y brindar a los estudiantes una educación eficaz y gratuita, estableciendo valores, deberes y derechos que los formen como estudiantes de bien.

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE

2. 1 Presentación

En este apartado se abordarán estudios realizados por distintas personas, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, relacionados con temas afines con el propuesto en este trabajo de investigación, es decir, con la comunicación institucional, la toma de decisiones y el salario emocional y su incidencia en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight.

Esta información se obtuvo a partir de la revisión que se ejecutó en las diferentes bases de datos de la Universidad de Costa Rica, como los proporcionados por el SIBDI y Kerwa, así como de otros centros de estudio internacionales y distintas fuentes confiables. A continuación se detallan los datos recopilados.

2. 2 Investigaciones nacionales

Con el fin de obtener los datos necesarios para esta investigación, se analizaron estudios relacionados con el tema en cuestión. Parte de los datos recopilados pertenecen a investigaciones nacionales, acerca del clima organizacional, se expone la investigación "*Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el colegio Ricardo Fernández Guardia*" para optar por el grado de Maestría Profesional en Gerencia en la Universidad de Costa Rica, propuesta por Alexia Umaña en el año 2015.

El objetivo general de este estudio es conocer la percepción de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia, tanto docentes como administrativos, respecto al clima organizacional que les afecta, compuesta por una serie de variables, entre ella: el espacio físico, la remuneración, la capacitación, relaciones interpersonales, manejo del conflicto, comunicación y motivación. No se detallan los objetivos específicos con los que se desarrolla la investigación.

Con respecto al tipo de investigación, se señala que es de tipo cuantitativa, ya que permite recoger y analizar datos sobre diferentes variables ligadas al clima organizacional y la relación que se presenta entre ellas y que surgen de una muestra de la población con la que se está trabajando.

Además, se señala que es un estudio descriptivo, ya que se basa en la caracterización detallada de las vivencias, percepciones, motivaciones y preocupaciones de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia en su entorno laboral, lo cual facilita identificar la causalidad y nexo entre variables, el análisis y la búsqueda de acciones orientadas a su fortalecimiento. La herramienta que se utiliza para recolectar la información es el cuestionario.

También, se trabaja en esta investigación con una población de 84 personas que conforman el personal del centro educativo en estudio, exceptuando a la directora y subdirectora de la institución.

Con base en el estudio, se formula una propuesta para fortalecer el clima organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia, con el fin de mejorarlo y aumentar la satisfacción de su personal e incidir en la creación de valor en la labor de enseñanza con respecto al estudiantado. Esta se desarrolla a partir de diferentes actividades que abarcan variables como la remuneración, las relaciones

interpersonales, el manejo del conflicto, espacio físico, la capacitación, la comunicación y la motivación.

Dentro de las conclusiones que se derivan de este estudio, se encuentran:

- La educación secundaria comprende el conjunto de estructuras o modalidades destinadas a atender las necesidades educativas generales y vocacionales de los adolescentes, para que estos desarrollen las habilidades y aptitudes que le permitan orientarse hacia algún campo de actividades profesionales.
- Las organizaciones permiten a las personas satisfacer necesidades de diversa naturaleza, que a los individuos en forma aislada se les dificulta alcanzar debido a sus limitaciones.
- Las organizaciones requieren del recurso humano como el más valioso del que disponen, por poseer esta capacidad para administrar o gestionar los demás recursos que coexisten en estas células, de tipo financieros, materiales, así como al resto de personas.
- La adecuada administración del recurso humano en las organizaciones representa una fuente de ventaja competitiva que se ve traducida en la generación de bienes y la prestación de servicios que generen valor a los clientes o usuarios.
- El clima organizacional se relaciona estrechamente con el grado de motivación de sus integrantes; cuando este es alto, se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, colaboración; no obstante, cuando es bajo, desencadena estados de depresión, desinterés, e insatisfacción.

- Las dimensiones del clima organizacional se refieren a las variables que influyen en el comportamiento de los colaboradores, las cuales pueden ser medidas, para atribuirles un valor, y trabajar sobre ellas.

Otra investigación propuesta en el país con respecto al clima organizacional es la realizada por Arrieta (2017) denominada “*Análisis de factores asociados al clima organizacional en las escuelas Terrón Colorado y Juan Rafael Chacón Castro*”, trabajo final de investigación aplicada para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.

Esta investigación tiene dos objetivos generales, el primero de ellos es analizar factores asociados al clima organizacional en las Escuelas Terrón Colorado y Juan Rafael Chacón Castro de la Dirección Regional San Carlos, circuito 07 y el segundo, diseñar un plan para fortalecer elementos asociados con el clima organizacional en los centros educativos objeto de estudio

En cuanto a los objetivos específicos, establece:

- 1.1 Determinar las acciones motivacionales hacia el personal docente en los centros educativos seleccionados.
- 1.2 Identificar el tipo de participación del personal docente de ambas escuelas.
- 1.3 Determinar los factores institucionales asociados con estrés laboral en el personal docente en las instituciones en estudio.
- 1.4 Identificar el abordaje que se realiza en los centros educativos con respecto al manejo de conflictos entre el personal docente.
- 2.1 Proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de las Escuelas Terrón Colorado y Juan Rafael Chacón Castro.

Esta investigación se desarrolla a partir de un enfoque cualitativo de investigación con un tipo de estudio descriptivo – explicativo. Como sujetos de investigación se cuenta con 10 docentes de la Escuela Terrón Colorado y 27 de la Escuela Juan Rafael Chacón Castro, además de las administradoras de la educación de ambos centros educativos.

En cuanto a la recolección de datos, se lleva a cabo a partir de las técnicas de entrevista y grupo focal, ambas aplicadas en los centros educativos en estudio y con la participación de algunos miembros del personal docente de cada uno de ellos.

Entre las conclusiones del estudio se encuentran:

- Tener claridad sobre los elementos que influyen en el clima organizacional, es imprescindible porque permite una participación en vías de mejorar el ambiente en el que se desempeñan. Es importante que el administrador conozca todo lo relacionado con este tema, en lo teórico y en lo práctico.
- Las estrategias para garantizar la motivación en el personal docente deben basarse en la satisfacción de necesidades no solo personales, sino también laborales.
- La participación docente es poca con respecto a la toma de decisiones, desde la gestión del centro educativo, se debe promover una participación activa del docente, ya que los aportes que ellos dan son imprescindibles, por lo que se deben propiciar espacios donde las opiniones, discusiones y críticas constructivas surjan con el objetivo de replantear procesos de gestión para el desarrollo institucional.

- Desde la gestión debe realizarse un análisis sobre los factores que provocan el estrés laboral al personal de la institución, esto mediante la comunicación asertiva con todos los miembros donde se destaquen posibles causas a las que se estén viendo sometidos, para luego evaluar la manera de solventar las problemáticas.
- El administrador educativo debe conocer a cabalidad el ambiente laboral de la institución y determinar los factores que influyen en el clima organizacional.

Otro estudio que se toma en cuenta para esta investigación, es el realizado por Chacón, Hernández, Salazar y Zamora (2017) titulada "*Medios de comunicación utilizados desde la gestión para transmitir comunicados oficiales en los centros educativos y su incidencia en el desempeño docente*", para optar por el grado de licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa en la Universidad de Costa Rica.

Este trabajo se plantea como objetivo general analizar los medios de comunicación utilizados desde la gestión para transmitir comunicados oficiales en los centros educativos y su incidencia en el desempeño docente. Además, se emplean los siguientes objetivos específicos para alcanzar su meta inicial:

- Identificar los medios de comunicación empleados desde la gestión para dar a conocer información oficial al personal docente.
- Determinar los problemas presentados en el proceso comunicativo desarrollado desde la gestión en las instituciones educativas para la transmisión de información oficial al personal docente.

- Determinar la incidencia de la información comunicada por los medios oficiales en el desempeño docente, según el cumplimiento de funciones inherentes a la labor que se lleva a cabo.

Esta investigación se plantea desde un enfoque cuantitativo de investigación con el que se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Su interés principal es analizar si los medios de comunicación que se emplean en el centro educativo tienen incidencia en el desempeño del personal docente.

Para ello, se emplea un tipo de investigación descriptiva que busca establecer una descripción de la realidad desde las observaciones realizadas por los investigadores a partir de los diferentes fenómenos que ocurren en las instituciones educativas en relación con las categorías de análisis establecidas.

La investigación se desarrolla en cuatro centros educativos de educación secundaria pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Cartago, tomando de ellas una muestra representativa proporcional, tomando en cuenta como criterio de selección del personal docente como del director, el tener al menos dos años de laborar en la institución, dando como resultado que se labore con el gestor de los cuatro centros educativos y 19 profesores del Colegio Francisca Carrasco Jiménez; 45 del Liceo San Nicolás de Tolentino; 77 del Colegio San Luis Gonzaga y 45 del COVAO.

Los datos se recopilan a través de la técnica de cuestionario dirigido para los docentes y una entrevista semiestructurada para los administradores educativos de las instituciones en estudio.

Finalmente, las conclusiones de este estudio se determinan a partir de las cuatro instituciones que se estudian. Estableciendo cuáles son los medios de

comunicación más empleados en cada uno de los centros educativos y en la mayoría de los casos se concluye que el tema de la responsabilidad es transversal en los colegios analizados, ya que quienes son conscientes de los procesos de comunicación muestran una incidencia de esta en el ejercicio de su labor profesional. Además, se destaca que el carácter de obligatoriedad en las directrices provoca que el docente deba hacer caso sin protesta a lo que se estipula, aunque algunos de ellos no lo hacen.

2. 3 Investigaciones internacionales

En cuanto al ámbito internacional, Rodríguez y Santofimio (2016), realizan la investigación "*Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*". Con este trabajo se optó por el título de Maestría en Educación con Énfasis en Gestión Educativa en la Universidad Libre de Colombia.

Esta investigación tiene por objetivo general emplear un modelo de gestión estratégica del talento humano que permita incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional en el jardín infantil Alcalá Muzú.

Como objetivos específicos se plantean:

1. Identificar los criterios teóricos del modelo de gestión estratégica del talento humano que se consideran pertinentes en la elaboración de la propuesta de investigación.
2. Caracterizar el clima organizacional del jardín infantil Alcalá Muzú con el fin de establecer acciones que conlleven al mejoramiento de las relaciones laborales mediante la motivación y la implementación del salario emocional.

3. Aplicar una propuesta centrada en un modelo de gestión estratégica del talento humano que articule los talleres como mecanismo para incentivar el salario emocional permitiendo el mejoramiento del clima organizacional en el jardín infantil Alcalá Muzú.

Esta investigación se realiza desde un enfoque metodológico cuantitativo y es de tipo descriptiva, ya que en ella se narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio.

En cuanto a la recolección de datos, se efectúa a partir de encuestas de caracterización de la población objeto de estudio, entrevistas y la observación indirecta. Además, se utiliza una escala de evaluación de tipo Likert para posicionar la percepción en cuatro áreas: totalmente de acuerdo, en gran parte de acuerdo, en gran parte en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

Dentro de las conclusiones de este estudio, se proponen:

- El salario emocional es un eje determinante en el mejoramiento del clima organizacional, pues permite fortalecer el sentido de pertenencia del empleado hacia la institución y no requiere de inversiones económicas por parte de la administración.
- Es importante realizar procesos de capacitación que contribuyan a la formación de líderes asertivos en pleno conocimiento de la misión y objetivos de la institución, así como técnicas de liderazgo participativo que permitan influir positivamente en los demás, con el fin de lograr objetivos comunes.
- Es importante implementar acciones y estrategias que fortalezcan la comunicación asertiva entre los empleados, en las cuales se sienta la

confianza y tranquilidad al exponer las ideas, aportes y situaciones de inconformidad.

- Es necesario que se fortalezcan los procesos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, a través de acciones, estrategias o actividades que fortalezcan estos componentes al interior de la institución.
- Es importante generar acciones de intervención por medio de la gestión estratégica del talento humano para la mejora y fortalecimiento del clima organizacional en las cuales se fortalezca el reconocimiento de cada uno de los empleados, teniendo en cuenta sus expectativas y proyecciones como seres humanos y como profesionales.

Otro estudio internacional que se puede considerar como referencia para esta investigación, es el realizado en Lima, Perú, por Santiago Tinco (2016), denominado "*Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la provincia de Islay – 2015*", con el propósito de optar por el grado académico de Máster en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Educacional.

Se plantea como objetivo general el evaluar la influencia de la Gestión Educativa en el clima laboral de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la provincia de Islay – 2015.

En cuanto a los objetivos específicos, se detallan:

1. Determinar la influencia de la Gestión Educativa en las relaciones humanas de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario.

2. Determinar la influencia de la Gestión Educativa en el trabajo en equipos de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario.
3. Determinar la influencia de la Gestión Educativa en la satisfacción de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario.

Esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo y es de tipo descriptiva correlacional, ya que está dirigida a ver cómo es y se manifiestan determinados fenómenos y mide la relación entre dos o más variables.

Se trabaja con una población de 300 docentes del nivel primario y una muestra de 100 profesores con la técnica de recolección de datos denominada cuestionario que contiene 26 preguntas y un tiempo de ejecución de 20 minutos.

Se concluye, a partir de la investigación, que el nivel de Gestión Educativa está relacionada de manera directa y significativa con el nivel del clima laboral en las instituciones educativas primarias de Islay.

Por otra parte, Muñoz, Gómez y Sánchez (2016) publican el artículo denominado "*Satisfacción laboral en los docentes de educación infantil, primaria y secundaria*" en la Revista Educación de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, posterior a la investigación realizada entre el 2013 y el 2014 en Murcia, España, con docentes de Educación Infantil y Primaria en 12 centros educativos de esta región.

Su objetivo primordial es evaluar la influencia de distintas variables sociodemográficas: sexo, tipo de jornada, tipo de contrato, nivel educativo en el que imparte, motricidad o no en la asignatura que imparte en la satisfacción

laboral de docentes de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria obligatoria.

Esta investigación es de tipo descriptivo basada en un enfoque cuantitativo, con el fin de recolectar los datos para describir la situación de la satisfacción laboral de los docentes.

Para su desarrollo se cuenta con la colaboración de 163 docentes que se encuentran ejerciendo su profesión en 12 centros educativos diferentes, 42 de ellos hombres y 121 mujeres, con edades entre los 23 y 60 años.

En cuanto al instrumento que se utiliza, el empleado es un cuestionario constituido por 32 ítems en cinco secciones diferentes: diseño del trabajo, condiciones de vida asociadas al trabajo, realización personal, promoción y superiores y finalmente el salario. El formato de respuesta se ajusta a una escala tipo Likert que comprende los valores desde muy bajo hasta muy alto en proporción de uno a cinco.

Entre las conclusiones que se derivan de este estudio, se encuentran:

- Los docentes con contratos fijos tienen mayores índices de satisfacción laboral, mientras que los que tienen un contrato interino tienen un nivel de satisfacción laboral baja.
- Un alto grado de satisfacción laboral incide de manera directa en el funcionamiento de una empresa o institución, esto a partir de las variables de estabilidad laboral, tipo de contrato y asignatura que se imparta.

Otra investigación internacional que se toma como referente para este trabajo es la realizada por Tirado (2019) para optar por el grado de doctorado en Educación en la Universidad Ana G. Méndez en Puerto Rico. Esta se titula *“Las posibles implicaciones de la desmotivación en los docentes en el clima escolar en las escuelas elementales públicas de Puerto Rico.”*

Su objetivo principal versa sobre el interés por identificar las razones para la desmotivación de los maestros y conocer las posibles implicaciones de la desmotivación en el clima escolar en las escuelas elementales de Puerto Rico. Para ello se exploran las posibles razones que provocan esa desmotivación tanto en el plano personal como aquellas que puedan tener en el clima escolar desde la perspectiva docente.

Los objetivos específicos que se plantean en este trabajo son los siguientes:

- Conocer la opinión de los maestros y los retos que enfrentan en las continuas transformaciones y / o cambios en el sistema educativo.
- Identificar de qué manera estos retos le afectan personalmente y en su desempeño como educador.
- Conocer y valorar las opiniones de los maestros sobre el apoyo que reciben.
- Identificar las posibles implicaciones en el desempeño laboral y clima escolar.

Esta investigación se desarrolla a partir de una metodología cualitativa, con el fin de poder entender un contexto específico en un tiempo en particular. Además empleó la técnica de entrevista como forma de obtener la información necesaria para poder analizar la situación específica que se plantea.

Asimismo, se trabaja con una muestra de seis participantes cuya participación es voluntaria, pero deben cumplir con el requisito de poseer entre siete y diez años de experiencia docente. Es una muestra no probabilística, es decir, el participante se selecciona a partir de un interés motivado por su experiencia o conocimiento sobre el tema.

Dentro de las conclusiones que se desprenden del estudio, se enfatiza en que todos los participantes estuvieron de acuerdo en que la motivación es fundamental en cualquier clima escolar y que la falta de esta acarrea distintas situaciones donde todos se ven afectados de alguna manera, repercutiendo directamente en la calidad educativa que se desarrolla en las diferentes instituciones.

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

Los trabajos expuestos representan un insumo para el tema de estudio de esta investigación porque generan un punto de partida para analizar diferentes aspectos que dan cuerpo a lo que se está desarrollando, en el sentido de que es necesario conocer distintos puntos de vista de otros autores que han abordado temáticas similares a la expuesta en este planteamiento.

En este sentido, el trabajo realizado por Arrieta (2017) propone que es importante conocer los elementos relacionados con el clima organizacional con el fin de mejorar el ambiente, además de que es necesario que el administrador de la educación conozca todo lo que sucede a su alrededor con el fin de poder satisfacer todas las necesidades que se presenten en su organización. Esto conllevará a una participación activa del docente, tomando en cuenta diferentes análisis relacionados con el estrés laboral y la comunicación asertiva, elemento que resulta importante de tomar en cuenta para este estudio, ya que, al

comunicarse de manera asertiva, se podrían alcanzar puntos clave dentro del desarrollo de toda institución laboral.

Por otro lado, Umaña (2015) establece que las organizaciones proponen mecanismos de satisfacción a las personas en forma general y no de manera aislada porque sería poco conveniente, además de que destaca que el recurso humano es el más valioso dentro de una institución y esto está vinculado de manera directa con el clima organizacional. Es decir, cuando se analiza desde un punto de vista general, se puede decir que si se cuida al personal de un equipo de trabajo, es probable que los resultados que se obtengan en esa organización, mejoren sustancialmente, por lo que para efectos de este trabajo, puede considerarse la relación entre satisfacción y los resultados en el Centro Educativo.

Asimismo, Chacón et al. (2017) proporcionan un punto de vista amplio desde el análisis de los mecanismos de comunicación que se emplean en cuatro centros educativos, considerando su incidencia en el rol de los docentes, dando como resultado que la manera en que se transmiten los diferentes mensajes dentro de una institución tiene repercusión en las labores docentes, en el tanto éste las considere importantes y les brinde la atención que cada una de ellas requiera en sí misma.

En cuanto a las investigaciones realizadas en el ámbito internacional, se puede obtener, según Rodríguez y Santofimio (2016), que el salario emocional es un componente importante para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de una institución, sin embargo resulta interesante que los autores son enfáticos en que no se requiere una inversión económica para promover este aspecto, por lo que este es un punto de discusión que se debe contemplar en el desarrollo de esta investigación. Además, se plantea el liderazgo asertivo como uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones, por lo que también se analizará esta percepción en este proyecto.

Por otro lado, Tinco (2016) es enfático en la relación que existe entre la gestión directiva y el clima laboral, por lo que es un punto de partida para determinar factores que marcan cuál es la importancia que tiene esta relación y cuál es realmente la influencia que se ejerce sobre la organización educativa y sobre el desempeño que pueden dar los colaboradores de estas.

De la misma forma, Muñoz, Gómez y Sánchez (2016) establecen un factor que es merecedor de análisis, al formular que el tipo de contrato, es decir, si el funcionario es interino o propietario, puede influir en el tipo de desempeño y motivación que demuestre la persona en el trabajo que está realizando, por lo que esto representa otro eje de análisis que se debe contemplar al formular los instrumentos con los que se realizará la tabulación de los datos que se obtengan en el Centro Educativo en el que se desarrollará esta investigación.

Aunado a lo anterior, Tirado (2019) analiza que según su estudio, es importante considerar la motivación de los docentes en sus centros de trabajo, ya que esto generará que se tenga mejores resultados en los diferentes procesos laborales que se ejecutan en las instituciones.

Según lo expuesto, las investigaciones nacionales e internacionales que se contemplaron en este apartado, brindan información que debe desarrollarse con atención en este trabajo, con el fin de considerar cuál es el abordaje que se da de ella en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twigh y cuál es la relación que podría presentarse desde la gestión de este centro educativo.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

2. 1 Presentación

En este apartado se ofrece el referente conceptual sobre el cual se fundamenta la investigación que acá se desarrolla. Dentro de los términos que se implementarán, se encuentra la educación, la administración, la administración de la educación, la gestión, la gestión de la educación, el clima organizacional, el desempeño docente, los procesos de comunicación y los incentivos laborales. Estos ayudarán a sustentar teóricamente el trabajo en cuestión.

Estos conceptos representan un insumo importante para esta investigación, ya que a partir de su concepción teórica se tomará el sustento que otros autores proponen para sentar las bases para este estudio. Es decir, con ellos se argumentará cada uno de los resultados que se desprendan del análisis de los datos que se obtengan a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos que se empleen en este trabajo.

Además, estos términos están estrechamente ligados a la gestión de un centro educativo, porque son procesos que se dan de manera intrínseca en toda organización, convirtiéndose de esta manera en elementos esenciales para abarcar ciertas áreas relevantes en todo proceso de dirección, como por ejemplo la que se enfoca propiamente en el recurso humano, sus necesidades y formas de satisfacerlas con el fin de obtener resultados favorables en todo el sistema.

3. 2 Educación

Uno de los ejes primordiales de este trabajo de investigación, es la educación, ya que es esta la que da la base y el contexto principal en el que se enmarca el estudio de manera específica. En este orden de ideas, para Rodríguez (2006) este concepto se concibe como un proceso de socialización que se puede presentar tanto en ambientes formales como informales, en el caso inicial siempre dependerán de las vivencias que se presenten en las aulas y en el segundo, de aquellas situaciones que se den desde el seno del hogar, así como con los diferentes grupos sociales en los que se desarrollan los seres humanos como tal.

Entonces, la educación se considera como aquello que se presenta en un contexto que puede ser variado, es decir, no se desarrolla únicamente en un espacio áulico, sino que se ejecuta también otros entornos en los cuales se ubica al individuo como tal, considerando su capacidad de ser social.

Lo anterior se confirma con la propuesta de Jiménez (2011) quien establece que la educación es

El proceso bidireccional mediante el cual se transfieren conocimientos, valores, hábitos y formas de actuar. La educación no solo se traduce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes; es un proceso progresivo y constante que va modificando la conducta de la persona a través de conocimientos y costumbres que se adquieren de diversas formas y medios. (p. 18)

Según esto, la educación debe trascender de lo individual a lo colectivo, ya que esta permite a las personas desarrollarse a partir de procesos de aprendizaje y enseñanza para cumplir sus expectativas, necesidades y contextos. Además, debe considerarse como un intercambio entre diferentes elementos, en los que se

podría incluir la escuela misma, el entorno, la familia y todo aquello que propicie la construcción de una identidad como tal.

Para Dengo (2011), la educación dirigida a niños, adolescentes, jóvenes y adultos implica una contextualización apropiada de los diferentes escenarios, donde no haya una única forma de enseñar en la parte intelectual, sino que incluya valores morales y sociales también. Por lo que es fundamental determinar las características de los sujetos que participan en los procesos educativos, como principales actores y punto de partida de las distintas estrategias y habilidades que se pretendan desarrollar en ellos, ya que de no hacerlo, se presentaría un vicio en su concepción.

En la misma línea, López y Corella (2000) respaldan que la educación está dirigida a la formación, ya que esta tiene características propias que le dan sentido en la sociedad, como medio para transformar a los seres humanos como tal. Al respecto establecen que

Esta noción va más allá de la distinción tradicional entre educación básica y educación permanente, destacándose la necesidad de volver a la escuela para afrontar las novedades que surgen tanto en la vida privada como en la vida profesional. Esa educación ha de ceñirse también a una sociedad industrial, tecnológica y cambiante que precisa de profesionales cualificados y especializados. De esta forma llegamos al derecho no ya a la educación sino al derecho a la formación del hombre, basada en la dignidad de la persona, como un derecho inalienable del hombre o persona por el hecho de serlo sin distinción de sexo, raza, religión, etc. Que aspire al pleno desarrollo de la personalidad humana. (p.172)

Por tanto, se debe ser enfático en que la educación considera al individuo como un sujeto que responde a condiciones particulares, pero que en ese

contexto específico debe aprender a desenvolverse y ser en sí mismo, con la finalidad de que pueda resolver los diferentes retos que la sociedad podría presentarle.

En concordancia con lo mencionado, Gimeno (2013) establece que la educación “es una empresa colectiva de toda la sociedad, considerada como necesaria para mantenerla y para tratar de mejorarla” (p. 33). En este sentido, se observa, como se ha mencionado ya, uno de los fines que tiene en sí misma la educación: transformar la sociedad desde el mismo individuo, aportando para ello diferentes características y habilidades en los seres humanos para que sean estos mismos quienes la lleven a la práctica y la ejecuten de la manera más oportuna.

Es por ello que Romero (2004) establece que el aprendizaje es algo que debe ser permanente a lo largo de la vida de las personas, de las organizaciones y de la comunidad. Siempre considerando que los aprendizajes se enfocan en propiciar espacios donde el individuo experimente situaciones que sean para él realmente importantes y significativas, lo que daría como resultado un ser preparado para las exigencias del momento histórico en que se desarrolla.

En este sentido, es importante considerar la educación no solo como una forma de transmitir conocimientos, sino que debe contemplar características que constituyen cada parte de los individuos a partir de su contexto específico y basándose en las políticas educativas que rigen el país en un momento determinado.

3. 3 Administración

Existen diferentes propuestas sobre el contenido de este concepto como tal, dentro de las cuales se estipula que se considera como parte fundamental de las organizaciones. Es entonces la administración un proceso que varía dependiendo

del contexto en el que se presente y se construye dependiendo de los diferentes escenarios en que se dé. Al respecto, López (2012) establece que la administración

Ha de ser un instrumento dinámico, capaz de convertir la organización en una actividad, concebida como un sistema de vasos comunicantes, y que la oficina central sea el órgano de servicio en donde se coordinen y se unifiquen las diferentes labores de toda una comunidad educativa internacional. (p. 28)

En este sentido, la administración es la responsable del desempeño que tienen las organizaciones en grupo, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos y en un ambiente propicio donde el trabajo de todos los integrantes de esa organización se realice de buena manera, buscando potencializar los diferentes recursos de los que se dispone para el cumplimiento de las distintas metas que se han propuesto. Por tanto, el éxito que un administrador pueda tener en su desempeño, dependerá del trabajo conjunto que pueda desempeñar con sus colaboradores.

Por otro lado, Ayala (2005) establece que la administración es “la ciencia social que consiste en las funciones de planeación, organización, ejecución y control que se realizan para lograr objetivos, mediante el uso eficiente de recursos humanos, materiales y financieros” (p. 8). Es decir, cuenta con elementos fundamentales que establecen cuál es el orden que debe seguirse en una organización, con el fin de seguir un proceso que lleve a un resultado concreto.

En este caso, se establece que para la administración el procedimiento es esencial, ya que si se ejecutan de manera ordenada los pasos para desarrollar un determinado hecho, permitirá que al verificar la efectividad de ese compendio de actividades o propósitos se dé en una manera más oportuna, esto porque se sigue

una línea organizativa previamente establecida para ello, lo que permite evaluar de una mejor forma lo que se realiza en la institución como tal.

Aunado a lo anterior, Chiavenato (2011) establece que la tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada y garantizar la competitividad en el mundo de los negocios. Según este autor, administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. Y Según Bateman y Snell (2001) la administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales.

Por lo tanto, cobra una importancia sustancial, dentro de un proceso de organización, considerar el propósito que este tiene, con la intención de direccionar lo que se realiza, pensando en alcanzar siempre propósitos establecidos. Además, podría ligarse la administración con el orden que se lleve en la institución, ya que una empresa ordenada, responderá a la identificación oportuna de intencionalidades de trabajo, permitiendo así que se avance de manera conjunta.

En concordancia con lo presentado, Fayol (1987) establece catorce principios que deben regirse o emplearse dentro de la práctica administrativa:

1. División del trabajo: se llega a producir más, con el mismo esfuerzo y reduce el número de objetos sobre los que recae la atención y esfuerzo.

2. La autoridad: es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer, sin olvidar la responsabilidad.
3. La disciplina: es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto.
4. Unidad de mando: un subordinado recibe órdenes solo de un superior.
5. Unidad de dirección: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.
6. Subordinación del interés particular al interés general: el interés de un grupo no debe prevalecer sobre el interés de la empresa.
7. Remuneración del personal: debe ser justa y garantizando a satisfacción de los empleados en términos de retribución.
8. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. Jerarquía o cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. Equidad: es la aplicación de mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad.
12. Estabilidad del personal: cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa para explotar sus habilidades dentro de la organización.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito.
14. Unión del personal o espíritu de equipo: la empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo.

A partir de estos pilares, se debe entender que la administración es un tema de trabajo en conjunto que debe ser guiado por un ente, pero que procurará la obtención de resultados solo si se sigue una línea planteada en común y

considera la participación de todos los miembros del equipo laboral, ya que sus fuerzas e intereses son los que darán rumbo a los diferentes escenarios que se presenten.

3. 4 Administración de la educación

Uno de los conceptos más importantes en este trabajo es el de Administración de la Educación, ya que es a través de él que se construye la figura de cualquier sujeto que tenga interés en convertirse en líder de una institución educativa. Al hablar de este término, debe especificarse que su objeto de estudio son las diferentes organizaciones educativas, partiendo de la interacción o combinación sistemática de diferentes disciplinas de estudio, como la economía, la psicología, sociología, ciencias políticas, el derecho y otras.

En esta línea discursiva, Garbanzo y Orozco (2008) proponen que la administración de la educación se concibe como aquella responsable de conducir los procesos de gestión educativa de la mejor manera, en las diferentes esferas de la educación. Además, debe orientar y guiar su accionar, a partir de un modelo de sociedad que se basa en la Constitución Política, la Ley Fundamental de Educación y la Política Educativa Nacional.

Por lo que todo administrador de la educación debe considerar que en su bagaje teórico y práctico deben estar presentes diferentes ramas del saber que darán sustento a lo que ejecute en la organización educativa, ya que no puede concebirse que existan vacíos o separación de saberes, esto porque en su desempeño convergen distintos retos que deben solventarse desde argumentos que van más allá de lo que puede considerarse únicamente educativo, sino que vincula lo legal, lo sociológico, lo pragmático y otros.

Además, según López (2012), la administración de la educación proporciona al gestor de la educación un instrumento que le ayuda a estudiar la organización y la estructura de las instituciones, que permitirá orientar en las funciones de planificación, organización, coordinación, dirección y control en el programa a seguir.

La función, entonces, del administrador de la educación es llevar a la práctica todos los insumos que posee para dirigir de manera exitosa la institución que tiene a su cargo, con la intención de enrumbarla de la mejor manera y posicionarla en esferas de crecimiento dentro de los contextos en que está inmersa, privilegiando el papel de los sujetos que la componen como miembros activos.

Por otro lado, Mendoza, López y Salas (2016) establecen con respecto a este término que

Implica la dirección de la organización; el uso y el ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestarios, la proyección de necesidades humanas futuras, la previsión estratégica de capacitación, la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización y la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo y lo profesional, como premisa para el desarrollo. (p. 2)

En esta misma línea, Vargas (2008) propone que el desafío más complicado que tiene la administración de la educación, es concebir y propiciar la creación de un nuevo modo de conducir el funcionamiento del sistema educativo, donde el centro de importancia sea el desarrollo de las capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar a cabo las nuevas tareas en un contexto social diferente y cambiante.

Un aspecto central en el correcto desarrollo de las organizaciones educativas corresponde a la labor que se ejerce desde la administración de la educación. Ante ello, esta, como bien dice Vargas (2008), es una actividad práctica que “supone una deliberación y una toma de decisiones responsable, que permita a los profesores de la escuela asumir un papel activo en la construcción de una comunidad educada y capaz de establecer un orden dinámico y democrático” (p. 2).

En este caso, esta disciplina constituye una labor de dirección responsable que permita a los demás actores del proceso educativo realizar las acciones más acordes con la realidad de la institución, siempre pensando en la importancia que posee el potencializar sus capacidades y determinar las mejores maneras en las que se puede coadyuvar en la mejora del sistema como medio principal de desenvolvimiento.

En este sentido, García, Rojas y Campos (2002) establecen que

Es función de la administración de la educación, velar por todas las situaciones que sucedan dentro de la institución. El rol del director está comprometido con el proceso de conducción de la escuela, entendido este como un meta proceso que imprime una determinada dirección u orientación global a la organización, involucra otros procesos, en particular el de enseñanza y aprendizaje, y opera como su facilitador u obstructor. (p. 21)

Es decir, es tarea primordial del director de un centro educativo velar por que todo lo que suceda dentro de la institución se dé bajo un estricto control y siempre de la mano con su responsabilidad y conocimiento, pensando en el buen funcionamiento de ese centro.

Además, otra labor fundamental del administrador de la educación es la supervisión de los quehaceres docentes, ya que según Triana (2013) es a través de ella que se pueden encontrar los elementos esenciales para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y así alcanzar la calidad en la educación.

En síntesis, la administración de la educación es una responsabilidad fundamental que permite al director de una institución organizar, dirigir, evaluar, potencializar, mejorar y crecer en diferentes ámbitos, pero no de manera individual, sino siempre desde una visión sistémica en la que se considera que la unión de las diferentes fuerzas que componen esa organización, propiciará que se alcancen las diferentes metas propuestas por el equipo de trabajo.

3. 5 Gestión

La administración de la educación no puede concebirse manera unitaria y aislada, sino que esta se nutre de otros aspectos que le otorgan cualidades más pertinentes para el mejor desempeño de las funciones. En este sentido, uno de los enfoques más importantes para considerar es la gestión, ya que este facilita que no solo se dirijan actividades y propuestas, sino que se propicien diferentes escenarios para poder realizarlas.

Al respecto, Vargas (2009) comenta que la gestión se relaciona con el término inglés “managment” y hace referencia a la dirección, organización o gerencia, es decir, representa las acciones que sigue la administración para alcanzar los diferentes objetivos propuestos a través de un trabajo que debe ser planificado y organizado.

En consonancia con lo anterior, Benavides (2011) establece que el concepto de gestión hace referencia a las

Guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (p. 13)

Involucra, entonces, procesos que están ligados a la coordinación en esferas administrativas, curriculares, financieras, estructurales y otras vinculadas estrictamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos que tiene cada proyecto, su planeamiento y evaluación.

Ante esto, Cassasus (2001) propone una perspectiva en la que entrelaza los conceptos de gestión y administración, no como planos aislados, sino como entes que van de la mano. Al respecto expone que

La gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración como ejecución de las instrucciones de un plan independientes de los contextos no es lo que ocurre en las situaciones reales. (p. 52)

Por lo tanto, como bien se evidencia en el concepto anterior, no se puede simplemente administrar un sistema, sino que este está estrechamente ligado a la función de gestionar procesos, es decir, de facilitar las distintas estrategias, momentos, oportunidades, escenarios en que toda acción debe desempeñarse. La gestión busca que se lleven a cabo los objetivos que se establecen en la organización, con el fin de brindarles un acompañamiento oportuno desde su inicio hasta el momento en que se finalice.

En este sentido, para Villamayor y Lamas (1998) gestionar se relaciona con una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que se deben asumir desde una forma participativa y democrática.

Aunado a lo anterior, según Benavides (2011), todo proceso de gestión debe propiciar que se alcance un servicio de calidad en la organización en que se realice, partiendo de modelos que busquen la satisfacción de las necesidades de todos los usuarios de ese sistema como tal.

Para ello, todo proceso de gestión debe valerse entonces de aspectos evaluativos que permitan conocer si esa calidad se ha alcanzado al finalizar el proceso como tal. Es por ello que se considera que la gestión es un ámbito mayor que la administración, ya que brinda un acompañamiento oportuno y sistemático.

Por lo tanto, podría entenderse la gestión como una serie de procesos que facultan o propician que se puedan llevar a cabo diferentes actividades que se estructuran para el mejoramiento de la institución en la que se desarrollan, con la mirada siempre en un futuro con mejores características que las que se tienen en la actualidad en ese centro como tal y en la sociedad en general.

3. 6 Gestión de la educación

Ahora bien, resulta necesario abordar cómo se aplica el concepto de gestión desde un punto de vista educativo. En este caso, se considera que esta rama de la gestión cumple con la función de ampliar sus principios generales al campo de la educación, teniendo como objeto de estudio la organización del trabajo en este contexto, por lo que está determinada por el desarrollo de las teorías generales de gestión y educación, según Casassus (2000).

En este sentido, existe un vínculo muy importante que debe considerarse entre la gestión de la educación y el hecho educativo como tal, ya que es a través de las diferentes estrategias que se establezcan desde su adecuada concepción que un centro educativo logrará sus proyectos. Esto porque la figura del gestor es clave para liderar, coordinar, organizar y promover lo que se desarrolle en ese contexto.

Sin embargo, Casassus (2000) indica que la gestión educativa en su estado actual es una disciplina en gestación, en la cual interactúan la teoría, la política y la pragmática y conceptualiza la gestión como la capacidad de articular los recursos que se disponen de manera oportuna para lograr lo que se desea. Es decir, combina elementos de la administración, con la ejecución activa de propuestas, propiciando que estas se lleven a cabo.

Como bien se mencionó anteriormente, este es un concepto relativamente nuevo, pero que encierra en sí mismo mucha riqueza dentro del campo educativo, ya que requiere de elementos administrativos, pero no se concentra solo en ellos, sino que articula procesos para conseguir logros. En este caso, Correa, Álvarez & Correa (s. f.) establecen que

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico-prácticos de estos campos del saber. (p. 2)

De la misma manera, Rico (2016) propone que la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, siempre con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan.

Por lo tanto, puede decirse que la gestión educativa permite que los proyectos que se poseen en una institución tengan su espacio de ejecución y cobren vida en la realidad contextual en que están inmersos, ya que su característica primordial es la de facilitar la puesta en práctica de los distintos saberes que se poseen en la organización desde la articulación de procesos como lo plantea Martínez (2012), quien establece que la gestión educativa es

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

Además, es necesario establecer que la gestión de la educación también tiene espacios específicos, según el lugar en que se desarrolle, así como el momento en que se desarrolle, ya que debe considerar las características del entorno, los lineamientos nacionales, las diferentes influencias políticas, económicas y sociales en que se encuentra inmersa.

Según lo anterior, en el caso de Costa Rica, la Política Educativa (2016) establece que para el Ministerio de Educación Pública, es imperante que la gestión educativa redefina su orientación en ocho áreas específicas a saber: la creación de redes regionales en el sistema educativo; una comunidad educativa abierta, dinámica e innovadora; el vínculo constructivo entre el sistema educativo y los medios de comunicación social; el diálogo permanente con las organizaciones magisteriales; la búsqueda de nuevas alianzas; una gestión enriquecida por el vínculo con el entorno internacional; un trabajo coordinado para articular la política educativa con la política pública y concebir la educación como un compromiso y una responsabilidad de todos.

Se puede decir, entonces, que este concepto se relaciona con las diferentes acciones articuladas que se realicen para propiciar el alcance de objetivos propuestos en un proyecto educativo, partiendo en todo momento de la planificación estratégica y el análisis que surge del entorno en que se realice la acción educativa.

3. 7 Clima organizacional

Este es un concepto que ha sido trabajado desde una perspectiva relacionada con su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías o instrumentos para su medición, esto ha generado que se haya desempeñado diferentes investigaciones relacionadas con las organizaciones industriales, empresariales, de servicio o educativas, entre otras, según Segredo (2013).

En este sentido, el clima organizacional está relacionado con aquellas características que posee un entorno laboral donde se deben considerar diferentes aspectos con el fin de determinar la forma en que se desarrollan las funciones en ese contexto de manera específica. Se involucran, por lo tanto, los diferentes colaboradores de la organización, así como aquellos que están al frente de la dirección de esta, además de las condiciones de liderazgo y adaptación que tengan todos los sujetos.

Ante este panorama, González (2001), citado por Segredo (2013), establece que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento. Mientras que Zapata (2000) considera que es necesario identificar, cuando se estudia el salario emocional, los diferentes métodos de diagnóstico que utilizan las organizaciones, esto permite hacer un análisis que demuestra la actitud de los trabajadores hacia la organización.

Por lo tanto, se puede decir que el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización y se hace énfasis en la importancia que tiene el ser humano en su función laboral como parte de un sistema social.

Al respecto, es esencial establecer que este concepto está conformado por distintos elementos que le proporcionan un sustento y propician una comprensión global de lo que en sí encierra, ya que no se puede pensar que es un elemento aislado, sino que representa una suma de diferentes factores, tal como lo establece Chiavenato (2011) quien considera que el clima organizacional es el 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 en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

De la misma forma Brunet (2011) resalta que el clima organizacional puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es por ello que ocasiones resulta complejo medir su efecto, porque se realiza una valoración desde un punto de vista personal y subjetiva y no precisamente desde las características de la organización como tal.

En suma, el clima organizacional proporciona información específica sobre el medio en que se ejecutan las tareas en una institución. Es la suma de condiciones que propician que un colaborador se desempeñe de una determinada manera, influenciado por factores que son ajenos a él, pero que sí le afectan de forma directa.

3. 8 Comunicación

El ser humano necesita de condiciones en las que sea comprendido y pueda comprender el entorno en que se encuentra. Para ello se sirve de las diferentes formas en que puede comunicarse, ya que es en este proceso en el que aprende a construirse y colabora con la construcción de otros. Según Buys y Beck (1986), la comunicación se puede definir como el conjunto de factores interrelacionados, de manera que si se quitara alguno de ellos, el evento o relación no funcionaría. Por lo que afirman que es un proceso de transmisión de señales y de creación de significados.

Además, para que ese proceso se desarrolle de una manera idónea, debe considerarse que esta es una necesidad intrínseca del ser humano. Al respecto, Guardia (2009) considera que la comunicación se puede explicar mejor si se parte de la consideración del proceso biológico del individuo. Contemplando, entonces, las funciones de la memoria, tanto a nivel neurológico como psicológico, las cuales se producen en el sistema nervioso central.

En este sentido, un estímulo externo produce una señal o registro que se guardará en la memoria para ser utilizada cuando el hablante encuentre la ocasión para ello y demostrar así la capacidad que tiene el ser humano de seleccionar este recurso para usarlo arbitrariamente, efectuándose en pleno el acto comunicativo.

Al respecto, Varó y Martínez (1997) establecen una definición clara sobre la nomenclatura específica de este término que parte desde los sujetos participantes en él como figuras protagónicas:

Llamamos 'comunicación' al proceso mediante el que un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, que es la persona o entidad a quien va dirigido el mensaje,

gracias a la existencia de un código común. Este proceso abarca dos etapas: la emisión y la recepción del mensaje llamadas respectivamente la codificación y la decodificación. (p. 13)

Se destaca entonces, el papel fundamental que tiene la decodificación de cualquier mensaje que sea emanado por el emisor, ya que para que se pueda establecer con certeza que se está realizando un proceso de comunicación, debe existir una comprensión del mensaje, puesto que, de lo contrario, este no se está desarrollando. De manera que puede decirse que la comunicación divide la responsabilidad de su fin en un porcentaje igual entre los participantes, ya que no puede recaer únicamente en uno de ellos.

A esto se le debe sumar la participación y estrecha relación que tienen los elementos como el canal, es decir, la vía por la que se puede transmitir el mensaje desde el emisor hasta al receptor y viceversa, así como el contexto en el que se desarrolle el hecho comunicativo, ya que de ello dependerá mucho la interpretación y relevancia que tenga lo emanado en la situación en que se está desarrollando.

A su vez, Sánchez y Vecchio (2009) definen la comunicación como un proceso de transferencia de conocimientos e información que tienen como finalidad alcanzar un determinado objetivo, así como intenciones de persuasión o de participar en un hecho como tal.

Es decir, todo mensaje que se emana lleva en sí mismo una finalidad que debe ser analizada con cuidado para que alcance su propósito, ya que de lo contrario el proceso de comunicación se vería afectado por esta condición y limitaría la relación que existe entre emisor y receptor.

También, Restrepo (1995) establece que el proceso de comunicación es puesto en práctica desde el momento en que se da la transferencia de información entre quien lo expresa y quien lo interpreta. Según esto, es imperante destacar que el proceso de comunicación tiene como propósitos el notificar e interpelar entre diferentes interlocutores como tal.

Por tanto, la comunicación es esencial dentro de toda relación humana, ya que es a partir de ella que pueden construirse relaciones e interacciones como tal. Esto en diferentes contextos y situaciones, por lo que se confirma que para el individuo la aplicación adecuada de este concepto es fundamental en todo momento.

Además, Hernández (2015) establece que dentro de los procesos de comunicación es esencial definir la fluidez que ellos se manifiesten, esto porque el flujo de los mensajes dependerá de la estructura que se posee en la organización como tal, siendo esta en dos vertientes: formal (cuando se sigue un organigrama previamente establecido) o informal (cuando se desarrollan a partir de las relaciones de cercanía entre los miembros de la organización, sobrepasando la estructura previamente establecida).

Por otro lado, De la Cruz (2014) expresa que la efectividad de la comunicación es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, pero no solo implica que exista una transmisión de información como tal, sino que debe ser recibida y comprendida, esto es lo que le otorga su carácter de efectivo.

Entrelazando lo mencionado, debe establecerse, entonces, el papel protagónico de la comunicación en las relaciones humanas, así como la importancia que poseen los medios por los que se transmitan los mensajes con la

intención de que se pueda garantizar una fluidez en ese proceso y se pueda garantizar que su efectividad es representativa para todos los participantes.

3. 9 Procesos de comunicación institucional

La comunicación tiene diferentes ámbitos en los cuales se manifiesta y se desarrolla, uno de ellos es el espacio institucional, donde constituye un pilar fundamenta en el desarrollo de esa organización como tal. Con respecto a este punto, según Cornelissen (2008) la comunicación institucional se entiende como la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende.

Por otro lado, Dolphin (2001) establece que la comunicación institucional

Es una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización. Aspira a una mayor toma de consciencia, comprensión y aprecio de su identidad y principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece. (p. 11)

En este caso, debe comprenderse que los procesos de comunicación institucional están ligados con la gestión que se desarrolla en una entidad, ya que se vincula con factores que propiciarán la consecución de resultados, partiendo siempre desde la responsabilidad que tiene el sujeto participante en asumir el rol de comprensión que le compete.

Además, Rodrich (2012) comenta que “se puede entender que las organizaciones tienen la necesidad de comunicarse con su entorno de manera

integrada, con mensajes coherentes y temas significativos tanto para públicos internos como externos con los que desea tener afinidad” (p. 221).

Según lo anterior, los procesos de comunicación institucional propician el desarrollo de estrategias que tienen como finalidad el beneficio de esa organización, ya que lo que busca es que todos sus miembros se encuentren enterados de las diferentes circunstancias que tiene lugar en ella y puedan traducir esto en una fortaleza en su constitución.

Asimismo, Rodrich (2012) establece que la comunicación institucional es un proceso que alimenta relaciones y es facilitadora de comprensión, profundización y reconocimiento de la institución. Y propone también que “debe adaptarse a las necesidades, convicciones y aspiraciones de los públicos y forma parte esencial de la estrategia corporativa” (p. 222).

Con respecto a la comunicación dentro de las organizaciones educativas, Chacón et al. (2017) establecen que “los instrumentos de comunicación que se utilizan en las instituciones van a depender de factores como la estructura, el tamaño y la cultura de la misma, además del perfil de sus empleados” (p. 56). En este sentido, es importante establecer la definición de los diferentes mecanismos de comunicación que más se emplean en las instituciones educativas a nivel de Ministerio de Educación Pública, entre ellos:

- a) **Correos electrónicos:** Crystal (2001) establece que es una aplicación tecnológica informática de transferencia de mensajes. Mientras que Casanovas (2003) comenta que es “una aplicación de comunicación asincrónica en línea, basada en la transmisión de texto, que permite adjuntar al mensaje archivos en cualquier formato digital” (p. 254). Para Puerta y Sánchez (2010) el correo electrónico en el campo educativo “es una herramienta de comunicación asincrónica, personal, basada en la

transmisión de texto que permite adjuntar al mensaje archivos en cualquier formato digital que favorece las actividades académicas” (p. 8).

- b) Circulares:** Álvarez (2010) las define como un medio de comunicación escrita que se utiliza para comunicar simultáneamente un mismo asunto a varias personas y que posee características como la claridad, sencillez y brevedad. Asimismo, la Secretaría de Educación Pública de México (2010) establece que son un medio de comunicación que transmite acuerdos, instrucciones, reglas, procedimientos, informes, avisos, recomendaciones, decisiones e interpretaciones de normas, con la finalidad de ratificar o implementar nuevos cursos de acción o para continuar el desarrollo de diferentes procesos administrativos.
- c) Memorandos:** según la Secretaría de Educación Pública de México (2010) su función radica en “transmitir información, recordar asuntos, comunicar disposiciones, solicitar informes, realizar observaciones o comunicar instrucciones” (p. 18). Además, Sánchez (2010) establece que deben ser claros, breves, con una redacción sencilla y concisa. Para Chacón et al. (2017) es “un instrumento utilizado para transmitir comunicados dentro de la institución de una forma más breve que pretende la consecución de órdenes o avisos a los receptores” (p. 58).
- d) Pizarras informativas:** para Chacón et al. (2017) es un medio de comunicación interna con un soporte tradicional a través del cual se comunican avisos. Dentro de sus ventajas radican la simplicidad con que estos se elaboran, así como su flexibilidad, por lo que la información se difunde a quien la pueda observar.
- e) Llamadas telefónicas:** según Joskowicz (2015) se definen como la transmisión de sonidos a distancia y en ellas se encuentran incluidos todos los medios y procedimientos empleados para la transmisión, transporte y

recepción de sonidos. Para Escobar (2012) las llamadas telefónicas deben ser rápidas, ya que cualquier información pierde su valor con el paso del tiempo; seguras, porque se debe garantizar que la información no caiga en manos de alguien que pueda hacer mal uso de ella; veraces, para garantizar que no se altere el contenido y accesibles en costos, para que lo que se invierta sea costeable.

- f) **Mensajes de texto:** Alonso y Perea (2008) establecen que los mensajes de texto son expresiones abreviadas de un lenguaje derivadas de otros medios de tales como chats, emails, que se reducen en su contenido aparentemente debido al espacio limitado que se posee en la pantalla. Además, estos autores establecen que este tipo de comunicación definen a un tipo de cultura joven e inconformista que busca la diferenciación cultural y es un símbolo que se establece como medio de comunicación para entablar relaciones sociales a través de un código.
- g) **Redes sociales:** de acuerdo con Boyd y Ellinson (2007) una red social es un servicio que permite a los individuos construir un perfil público dentro de un sistema limitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión y ver y recorrer su lista de conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema. Según Mota (2019), en Costa Rica, para el año 2019, las redes sociales más usadas son Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram y Twitter.

3. 10 Toma de decisiones

Dentro de toda organización, los procesos de toma de decisiones son fundamentales, ya que estos determinarán, en gran medida, el rumbo que esta tomará. Al respecto, Solano (s. f.) establece que en la toma de decisiones siempre se debe elegir entre dos o más alternativas. Para ello, según Moody (1983), se parte de un proceso cerrado que inicia con la toma de conciencia sobre un

determinado problema, se reconoce este y se define. Luego, se analizan las posibles alternativas, sus consecuencias y se evalúa de manera crítica cada una de ellas, considerando las ventajas y desventajas de cada alternativa. Finalmente se selecciona la solución, con el objeto de implementar la decisión y el inicio de una acción con resultados esperados.

Por tanto, la toma de decisiones es un proceso complejo que debe acompañarse de mucha cautela y un seguimiento riguroso, con el fin de no perjudicar el rumbo de la organización, ya que su aplicación toma un papel trascendental dentro de esta. Para Solano (s. f.) existen cinco factores que pueden resultar de gran ayuda si se analizan para evaluar la importancia de una decisión, se detalla el tamaño del compromiso, la flexibilidad de los planes, la certeza de los objetivos y las políticas, la cuantificación de las variables y el impacto humano. Además, deben considerarse los efectos que tendrá esa decisión a futuro, si es posible revertirla, el impacto que llegará a tener, la calidad que en sí misma posee y la periodicidad de vigencia.

En esta misma línea, Córdoba (2004) propone que “la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas” (p. 34). En este sentido, podría decirse que este concepto hace referencia a uno de los hechos más importantes que se desarrollan dentro de las diferentes instituciones, ya que va de la mano con el éxito que pueda tener cualquier organización.

Además, no puede negarse la característica cooperativa que la compone. Ya que toda toma de decisiones puede requerir de la participación de varios sujetos y no únicamente de uno de ellos. Esto se refuerza con lo propuesto por Simon (s. f.), citado por Navia (1999), quien establece que el proceso de toma de decisiones es “un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante

tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar” (p. 23).

En este sentido, para que la toma de decisiones pueda considerarse completa es preciso que existan ciertas condiciones para que se dé en forma oportuna. Además, Según Cabeza, Muñoz y Vivero (2004) se debe contemplar que “la toma de decisiones en una organización es reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir en el futuro en los resultados de sus decisiones” (p. 6).

Según todo lo anterior, el proceso de toma de decisiones representa un eje medular en las organizaciones, ya que estas definen el camino que se seguirá en esa institución y representa un factor que podría incidir de manera positiva o negativa en lo que pueda ocurrir en ese lugar en particular, así como en los diferentes usuarios de ese sistema.

Para efectos de esta investigación, podría delimitarse la inclusión de los docentes en la toma de decisiones, según lo que plantea Obando (2008), quien establece que la intervención es la participación de personas o grupos en la discusión y toma de decisiones que les afectan para el logro de determinados objetivos y funciona como un medio y no como un fin en sí mismo, es decir, apunta a captar las cualidades creativas dentro de los miembros de la organización y no un beneficio aislado. Además, se engloba que las decisiones en las que pueden verse inmersos radican en áreas laborales, recreativas, formativas y otras.

3. 11 Incentivos laborales

Dentro de una institución es importante considerar elementos que apoyen el proceso motivacional de los colaboradores, estos son los incentivos laborales, los

cuales se aplican con la finalidad de que los trabajadores estén satisfechos con su sistema de trabajo y puedan desempeñarse de una mejor manera. Para Zapata y Hernández (2010) los incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona sin considerar el tiempo que hayan permanecido dentro de la empresa y que se entregan tanto de manera individual como grupal. Esto permite que los costos en la mano de obra se reduzcan y que el trabajador se desempeñe de una mejor manera.

En este sentido, cobra importancia considerar el objetivo que tienen estos incentivos, ya que cuando se aplican deben buscar fortalecer áreas específicas y responden a una planificación determinada. Según Zapata y Hernández (2010) los incentivos se proponen el objetivo de motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas y que no están vinculados directamente con el pago de las jornadas laborales ni la antigüedad que posee el colaborador.

A esto se le suma que según Kreps (1997) el incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa y el plan con el que se aplican. Además, deben ser explícitos y fácil de comprenderse. Por otro lado, este mismo autor establece que los incentivos podrían ser financieros cuando se da algún reconocimiento ligado al área económica o no financiero cuando se premia el trabajo y esfuerzo extra que realiza el trabajador con otros recursos que no se vinculan al dinero, sino al bienestar personal y profesional: como placas, méritos, diplomas, incremento en el nivel de responsabilidad, autonomía, estabilidad laboral, seguridad, estima, afiliación y autorrealización.

Por lo tanto, los incentivos responden a necesidades de reconocimiento y valoración del trabajo que se está realizando. No debería dejarse pasar por alto la importancia que tiene cada uno de los miembros de un equipo laboral y que sin su presencia, probablemente la organización no tenga la misma dinámica, esto

porque siempre puede reemplazarse a la persona que realiza una función, pero la esencia de cada quien y la manera en que se desempeña, es un factor completamente individual.

En este sentido, se hace referencia también a la teoría de la motivación propuesta por Herzberg (1987) que establece que todas las personas tienen diferentes necesidades y preferencias que pueden provocar en ellas motivación y satisfacción, entendiendo que existen necesidades básicas e inherentes como la realización, el reconocimiento, las actividades a realizar, la responsabilidad y la capacidad de crecimiento. Además, propone una serie de factores asociados a los incentivos, dentro de los que destacan, la remuneración, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, las políticas de organización y la supervisión.

Esto, a su vez, se relaciona con la propuesta de Maslow (1954) citado por Chapman (2007) quien planteó que existe una jerarquía de las necesidades humanas y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como Pirámide de Maslow, la cual está compuesta de la siguiente forma:

1. Necesidades fisiológicas: incluye las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Se encuentran aspectos como: respirar, tomar agua, dormir, etc.
2. Necesidad de seguridad: se orienta al orden, la estabilidad y la protección.
3. Necesidades de afiliación: son menos básicas, tienen sentido cuando las dos anteriores están satisfechas, por ejemplo, el amor, el afecto, la pertenencia.

4. Necesidades de reconocimiento: pertenecen a este nivel la autoestima, el reconocimiento de sí mismo, el respeto hacia los demás.
5. Necesidades de autorrealización: es el nivel más alto, se encuentran las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la ayuda desinteresada.

Por tanto, la aplicación de incentivos dentro de una esfera laboral, no responde a factores antojadizos, sino que son un planteamiento que nace desde la concepción de que el ser humano requiere de estrategias que refuercen su existencia y colaboren en la construcción de su identidad y por ende se refuerce el papel que desempeña en la organización.

Por otro lado, según Acuña (2015) en la parte docente los incentivos versan desde los ámbitos de reconocimiento social, personal, laboral, el acceso a bienes para fortalecer su trabajo, capacitación profesional, remuneración económica apropiada, compensaciones laborales, relaciones interpersonales y otros elementos; esto con la finalidad de que sea cumplida su tarea desde una posición más confortable y apropiada.

3. 12 Desempeño docente

Toda organización educativa debe avocarse porque los miembros del personal docente desempeñen sus funciones desde una perspectiva respaldada en los fines propuestos por el Ministerio de Educación Pública, así como por la dinámica que caracteriza a ese centro como tal. Esto porque de esa forma se privilegia que se le brinde al estudiante una formación de calidad. Sin embargo, esto debe considerarse como un propósito conjunto y todos los miembros de ese sistema deben enfocarse por alcanzarlo.

Para la Secretaría de Educación Pública de México (2010) la evaluación del desempeño de una persona consiste en analizar, por un lado, el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas por la institución de pertenencia y, por otro, la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento y los logros obtenidos en un determinado tiempo, que permitan realizar una valoración y dar a conocer las fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de la función.

En este sentido, el desempeño laboral se relaciona con emitir un juicio de valor sobre la calidad del cumplimiento de las responsabilidades de los docentes en la organización como tal, vinculado a la consecución de los distintos objetivos que se han establecido previamente y que dan sentido al trabajo que se desarrolla.

Por otro lado, según Peña (2002) el desempeño profesional o docente es toda acción ejecutada por un individuo, en respuesta de lo que se le ha designado como responsabilidad y será medido con base en su ejecución. Por lo tanto, se puede decir que se relaciona con la actuación de un docente, según sus competencias y habilidades pedagógicas, para poder orientar y guiar a sus estudiantes, considerando el dominio de tareas y las funciones específicas que su profesión le demanda.

En esta misma línea de conceptualización, Chiavenato (2011) propone que se considera el desempeño laboral como las diferentes acciones o comportamientos que se observan en los empleados de una empresa que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización, propiciando que se genere una fortaleza para esa institución como tal.

Por otro lado, Montenegro (2005) establece que el desempeño docente se entiende como

El cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente una acción mediante una acción reflexiva. (p. 31)

En este sentido, se determina, entonces, que el desempeño de los funcionarios docentes se entrelaza con diferentes factores del contexto y siempre en conjunto con la responsabilidad que se tiene, es decir, alcanzar, como eje principal, lo establecido en los diferentes programas de estudio, propiciando un avance significativo en los estudiantes, quienes deben responder a necesidades familiares, sociales y personales.

Asimismo, es importante destacar que el desempeño docente se evalúa a través de procesos sistemáticos de obtención de datos, con la finalidad de comprobar y valorar el efecto escolar en el educando, es decir, este se mide también en relación con el beneficio que obtenga el estudiantado, así como todo el sistema educativo en general.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4. 1 Presentación

En este apartado se abordan los fundamentos metodológicos que dan sustento y guían la investigación sobre la incidencia de los procesos de comunicación, toma de decisiones y los incentivos sobre el desempeño del personal docente del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Para ello se precisa el tipo de investigación, los sujetos participantes, las fuentes de información, las técnicas de recopilación de datos, así como los instrumentos que se emplearon para obtener la información necesaria. Además, se exponen los alcances y las limitaciones del trabajo. Todo esto enmarcado en propiciar un insumo válido y confiable en pro del beneficio de la administración del centro educativo en estudio, así como del sistema educativo en general.

4. 2 Enfoque y tipo de investigación

Este trabajo se basa en un enfoque cuantitativo de investigación, ya que pretende establecer como único fin la recolección de datos y el análisis estadístico de las estrategias de abordaje que se aplican desde la gestión, relacionadas con los procesos de comunicación, la toma de decisiones y el salario emocional y su incidencia en el desempeño docente.

En este sentido, Barrantes (2003) estipula que este tipo de enfoque “pone una concepción global positivista, hipotéticamente deductiva, objetiva, pluralista y orientada a resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos” (p. 70). En este sentido, se evidencia que la investigación cuantitativa propone el reto de analizar datos y obtener resultados a partir del análisis detallado y minucioso de

insumos teóricos aportados por la población en estudio, frente a una determinada situación.

Además, Rodríguez (2006) establece que este enfoque de investigación busca generalizar resultados a través de muestras, centrado en fenómenos observables y con principios como la objetividad, la evidencia empírica y la cuantificación; además de que utiliza procedimientos hipotéticos – deductivos que surgen de teorías.

Aunado a esto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que este tipo de investigación “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Por lo que, según esto, en la línea de esta investigación, se recogen y analizan datos cuantificables que brindarán información con respecto a los diferentes procesos de comunicación, toma de decisiones y evidencias de la aplicación de incentivos en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight y su relación con el desempeño docente en este mismo centro educativo.

Además, Pastella y Martins (2012) proponen que el enfoque cuantitativo “se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad” (p. 40). En este sentido, se confirma que es necesario obtener información de la realidad para dar credibilidad a un trabajo de investigación, hecho que se promueve en este estudio, donde se busca una aproximación a la descripción de una realidad que se presenta en el centro educativo investigado.

Con respecto al enfoque de investigación que se plantea, este trabajo tiene un alcance descriptivo. En este sentido, Hernández et al. (2014) explican que los estudios de este corte “buscan especificar las propiedades, las características y

los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Según esto, las investigaciones descriptivas no solo recogen datos, sino que detallan los acontecimientos que se presentan, es decir, van más allá de lo que se puede observar a simple vista, analizando con detalle los hechos.

Al respecto Tamayo (2003) determina que este tipo de investigación “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (p. 46). Por lo tanto, se realizan conclusiones que permiten determinar cómo se desarrolla o comporta una determinada situación o individuos, en una realidad concreta.

En este sentido, el análisis descriptivo es apropiado para esta investigación ya que se pretende describir cómo se comportan tres fenómenos en una institución educativa determinada, a partir de las diferentes categorías de análisis que para ello se establecen.

Por tanto, se privilegia el uso de este tipo de estudio ya que no solo se recogerán los datos, sino que se busca detallar y analizar la información que se obtiene, con el fin de describir la incidencia de los procesos de comunicación, toma de decisiones y los incentivos, sobre el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

4. 3 Sujetos de estudio

Esta investigación se lleva a cabo en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba. Se trabaja con todo el personal docente, así como administrativo y técnico administrativo y técnico docente.

En la Tabla 1 se detalla la población con que se trabaja en esta investigación.

Tabla 1

Población total participante en este estudio sobre la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación, toma de decisiones y los incentivos sobre el desempeño docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE PERSONAS
Director	1
Subdirector	1
Auxiliares administrativos	3
Orientación	4
Español	10
Estudios sociales	13
Matemática	12
Ciencias	13
Inglés	7
Francés	3
Psicología	1
Afectividad y sexualidad	1
Filosofía	1
Informática	4
Artes plásticas	2
Educación musical	3
Religión	2
Educación física	6
Artes industriales	4
Educación para el hogar	5
Tecnologías	11
Total	107

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight, 2019.

Se toma en cuenta a todos los sujetos como entidades que brindan información con respecto a la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en la institución en estudio.

4. 4 Fuentes de información: primaria y secundaria

Las fuentes de información hacen referencia a los diferentes recursos a los que la persona investigadora recurre para obtener datos que brinden información relevante y necesaria para la investigación que se está ejecutando. Según Maranto y González (2015) “una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento” (p. 3). En este caso en dos sentidos:

Fuentes primarias: según Maranto y González (2015) las constituyen aquellas que contienen información directa antes de ser interpretada o evaluada por otra persona. En este caso está compuesta, entonces, por el personal administrativo y docente de la institución que se está analizando.

Fuentes secundarias: se consideran parte de este tipo de fuentes aquellos datos que han sido ya analizados y procesados previamente (Maranto y González, 2015). Para esta investigación, se consideran dentro de esta clasificación diferentes documentos que proporciona la administración del centro educativo, así como la información que proviene de la autoría de otras personas en libros, revistas y trabajos finales de graduación nacionales e internacionales en diversos formatos.

4. 5 Técnicas para la recopilación de la información

Las técnicas que se emplean para recopilar los datos en esta investigación, son el cuestionario dirigido al personal docente y una entrevista semiestructurada aplicada al director del centro educativo, así como al personal administrativo, llámese subdirector y auxiliares administrativos.

El cuestionario que se dirige a los docentes tiene como intención propiciar un acercamiento al tema que se está estudiando. Está compuesto por ocho preguntas, presentadas con letras de la A a la H, con la intención de profundizar en los diferentes escenarios en que se presentan los tres componentes que se están investigando.

Este instrumento se aplica a través de la plataforma digital Formulario de Google y se divide en tres partes. La primera se relaciona con los medios de comunicación empleados en la institución; la segunda, con los mecanismos de toma de decisiones administrativas en función del personal docente y la tercera, se relaciona con los incentivos.

Para la entrevista semiestructurada que se aplica al director, subdirector y el personal técnico administrativo, se utiliza una guía de once preguntas que buscan profundizar en el tema y establecer una relación entre la información que brindan los cuestionarios y la posición administrativa frente a esos elementos, pensando siempre en su incidencia en la labor que llevan a cabo los docentes (Ver anexo 2).

Se solicita al director y a los miembros del personal administrativo que determinen los medios de comunicación que se utilizan en la institución, la periodicidad con que se emplean, la efectividad de estos, la información que se comunica; además, se solicita caracterizar el proceso de toma de decisiones que se desarrolla en la institución y el vínculo que existe entre estos y el personal docente, así como la participación que tienen los docentes para ello. Por otro lado, se consulta sobre las estrategias relacionadas con los incentivos que se aplican en la institución desde la administración. Finalmente, se consulta si esos tres factores en conjunto determinan en mayor o menor grado, el desempeño de los docentes en sus funciones de aula (Ver anexo 2).

4. 6 Validación de los instrumentos

Para aplicar de manera apropiada los instrumentos, se solicitó el permiso al director de la institución para poder acercarse a los docentes y conocer su criterio frente a los ejes en cuestión. Además, se solicitó la validación de estos recursos a investigadores profesionales que dan cuenta de que se cumple con los elementos requeridos para que su aplicación sea apropiada y aporte datos reales.

4. 7 Fases del trabajo de investigación

La ejecución de este trabajo de investigación se desarrolló en diferentes etapas que se detallan a continuación:

- La aprobación del anteproyecto.
- La elaboración de la carta para solicitar el permiso al director del centro educativo en estudio para ejecutar la investigación allí.
- La confección de los instrumentos de recolección de información y validarlos para luego proceder a aplicarlos.
- Analizar la información a la luz de los postulados teóricos propuestos en el trabajo y las percepciones personales del investigador.
- Elaboración de la propuesta para mejorar el desempeño docente a partir del fortalecimiento de los procesos de comunicación, toma de decisiones y la aplicación de incentivos laborales desde la gestión del centro educativo.

4. 8 Operacionalización de objetivos

En este punto se operacionalizan los objetivos específicos que se plantean en este trabajo. Se expone cada uno de ellos con su respectiva categoría de análisis, su definición teórica, la definición operacional que corresponde a aquello que se pretende comprobar en la investigación. Además, se describen los

indicadores que se emplean para construir los instrumentos usados en la investigación.

Tabla 2

Diferentes procesos de comunicación institucional que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight

Objetivo general	Analizar la 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.
Objetivo específico	Determinar los procesos de comunicación institucional que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.
Categoría de análisis	Procesos de comunicación institucional.
Definición conceptual	<p>Cornelissen (2008) establece que la comunicación institucional se entiende como la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende.</p> <p>Por otro lado, Dolphin (2001) propone que la comunicación institucional es una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización. Aspira a una mayor toma de consciencia, comprensión y aprecio de su identidad y principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece.</p> <p>Asimismo, Rodrich (2012) establece que la comunicación institucional es un proceso que alimenta relaciones y es facilitadora de comprensión, profundización y reconocimiento de la institución. Y propone también que “debe adaptarse a las necesidades, convicciones y aspiraciones de los públicos y forma parte esencial de la estrategia corporativa” (p. 222).</p> <p>Con respecto a la comunicación dentro de las organizaciones educativas, Chacón et al. (2017) establecen que “los instrumentos de comunicación que se utilizan en las instituciones van a depender de factores como la estructura, el tamaño y la cultura de la misma, además del perfil de sus empleados” (p. 56).</p>
Definición operacional	<p>Para efectos de esta investigación se entenderá la comunicación institucional como los mecanismos que se emplean desde la administración de la educación del centro educativo en estudio, hacia el personal docente. Es decir, la manera en la que el director de la institución le hace llegar a los profesores las decisiones que se toman en esta organización.</p> <p>Además, es importante establecer que los mecanismos de comunicación más utilizados a nivel general en el sistema educativo, son los correos electrónicos, los memorandos, las circulares, las llamadas telefónicas, los mensajes de texto, las redes sociales (Facebook, WhatsApp y otras) y las pizarras</p>

	<p>informativas por lo que debe considerarse si estos medios son efectivos o si existen otras maneras en la actualidad en la que los mensajes son transmitidos y analizados en la institución.</p> <p>De la misma manera, debe considerarse si los medios de comunicación que se están empleando en el centro educativo tienen injerencia directa o indirecta con las funciones que desempeña el personal docente en la institución.</p>
Indicadores	<p>Frecuencia con que se emplean los medios de comunicación en el centro educativo.</p> <p>Fluidez con la que se comunican las decisiones en la institución.</p> <p>Efectividad de los medios de comunicación empleados en el colegio.</p> <p>Información que se transmite en la institución.</p> <p>Oportunidad de la comunicación de las decisiones tomadas por la administración a los docentes.</p> <p>Dependencia del desempeño docente con la comunicación institucional.</p>
Instrumentalización	<p>Cuestionario aplicado a los docentes (ítems A al C).</p> <p>Entrevista semiestructurada aplicada al director y al personal administrativo (ítems del uno al cinco)</p>

Nota: Elaboración propia, 2019 a partir de Pérez (2020) sustentada en Cornelissen (2008), Dolphin (2001), Rodrich (2012) y Chacón et al. (2017).

Tabla 3

Estrategias de toma de decisiones por parte de la gestión en el centro educativo en estudio con respecto al profesorado

Objetivo general	<p>Analizar la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight.</p>
Objetivo específico	<p>Identificar estrategias para la toma de decisiones en relación con la gestión en el centro educativo en estudio con respecto al profesorado.</p>
Categoría de análisis	<p>Estrategias para la toma de decisiones.</p>
Definición conceptual	<p>Solano (s. f.) establece que en la toma de decisiones siempre se debe elegir entre dos o más alternativas. Para ello, según Moody (1983), se parte de un proceso cerrado que inicia con la toma de conciencia sobre un determinado problema, se reconoce este y se define. Luego, se analizan las posibles alternativas y sus consecuencias y se evalúa de manera crítica cada una de ellas, considerando las ventajas y desventajas de cada alternativa. Finalmente se selecciona la solución, con el objeto de implementar la decisión y el inicio de una acción con resultados esperados.</p> <p>Córdoba (2004) propone que “la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas” (p. 34). En este sentido, podría decirse que este concepto hace referencia a uno de los hechos más importantes que se desarrollan dentro de las diferentes instituciones, ya que va de la mano con el éxito que pueda tener cualquier organización.</p>

Simon (s. f.) citado por Navia (1999) establece que el proceso de toma de decisiones es “un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar” (p. 23). En este sentido, para que la toma de decisiones pueda considerarse completa es preciso que existan ciertas condiciones para que se dé de manera oportuna. Además, Según Cabeza, Muñoz y Vivero (2004) se debe contemplar que “la toma de decisiones en una organización es reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir en el futuro en los resultados de sus decisiones” (p. 6).

<p>Definición operacional</p>	<p>Para este trabajo se considerará la toma de decisiones como un hecho fundamental en todo proceso de administración educativa, ya que a partir de esas decisiones se podrá enrumbar el camino que llevará cada organización en sí misma.</p> <p>En este caso, se debe evaluar de qué manera se llegan a tomar las decisiones en la institución, de modo que se pueda considerar si son analizadas a la luz de las diferentes necesidades que puedan presentar los estudiantes, los docentes y la institución en general o si responden a factores externos que dependen de hechos como la sociedad, la comunidad, la economía, la política. Además, debe considerarse la participación que tiene el personal docente en este proceso, con el fin de cumplir con su función cooperativa.</p> <p>Si bien es cierto al tomar una decisión dentro de un ámbito educativo no se pueden olvidar los ejes contextuales en los que este está inmerso, no debe prevalecer una determinación solo por ello, sino que todo aquello que se elija debe estar en función de procurar que el sistema educativo mejore y todos los usuarios de la educación puedan tener un provecho valioso de ello.</p> <p>Para esto, la influencia que las decisiones tengan sobre el personal docente, es fundamental. Toda decisión que se llegue a tomar en la institución debe conocerla cada uno de los colaboradores que ahí se desempeña, esto porque es la única manera de que todos caminen de manera conjunta para el bienestar de ese sistema educativo.</p> <p>Resulta necesario conocer también de qué manera se toman las decisiones en el centro educativo con el fin de valorar si está cumpliendo la función incluir a los docentes, como ejes activos de la comunidad en ellas. Esto de la mano con la consideración que cada uno de los miembros del profesorado tenga sobre su participación en diferentes aspectos durante la toma de decisiones y si estas en realidad son el reflejo de las diferentes fuerzas que conformaron el proceso para llegar a ellas.</p>
<p>Indicadores</p>	<p>Conocimiento de los mecanismos usados para tomar decisiones en la institución.</p> <p>Criterio del personal docente sobre la manera en que se toman las decisiones en la institución.</p> <p>Participación del personal docente en la toma de decisiones de la administración.</p> <p>Situaciones en las que el personal docente participa en la toma de decisiones.</p> <p>Percepción del personal docente sobre su participación en la toma de decisiones en el colegio.</p>

	Relación entre la toma de decisiones institucional y el desempeño docente.
Instrumentalización	Cuestionario aplicado a los docentes (ítems D al E) Entrevista semiestructurada aplicada al director y al personal administrativo (ítems del seis al siete)

Nota: Elaboración propia, 2019, a partir de Pérez (2020) sustentada en Solano (s. f.), Moody (1983), Córdoba (2004), Simon (s. f.) citado por Navia (1999) y Cabeza, Muñoz y Vivero (2004).

Tabla 4

Elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa

Objetivo general	Analizar la 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.
Objetivo específico	Establecer los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.
Categoría de análisis	Elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa. Para Zapata y Hernández (2010) los incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona sin considerar el tiempo que hayan permanecido dentro de la empresa y que se entregan tanto de manera individual como grupal. Esto permite que los costos en la mano de obra se reduzcan y que el trabajador se desempeñe de una mejor manera.
Definición conceptual	Según Zapata y Hernández (2010) los incentivos se proponen el objetivo de motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas y que no están vinculados directamente con el pago de las jornadas laborales ni la antigüedad que posee el colaborador. A esto se le suma que según Kreps (1997) el incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa y el plan con el que se aplican, deben ser explícitos y fácil de comprenderse. Además, propone Kreps (1997) que los incentivos podrían ser financieros cuando se da algún reconocimiento ligado al área económica o no financiero cuando se premia el trabajo y esfuerzo extra que realiza el trabajador con otros recursos que no se vinculan al dinero, sino al bienestar personal y profesional: como placas, méritos, diplomas, incremento en el nivel de responsabilidad, autonomía, estabilidad laboral, seguridad, estima, afiliación y autorrealización. En este sentido, se hace referencia también a la teoría de la motivación propuesta por Herzberg (1987) que establece que todas las personas tienen diferentes necesidades y preferencias que pueden provocar en ellas motivación y satisfacción, entendiendo que existen necesidades básicas e inherentes como la realización, el reconocimiento, las actividades a realizar, la responsabilidad y la capacidad de crecimiento. Además, Herzberg (1987) propone una serie de factores asociados a los

incentivos, dentro de los que destacan, la remuneración, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, las políticas de organización y la supervisión.

Esto, a su vez, se relaciona con la propuesta de Maslow (1954) citado por Chapman (2007) quien planteó que existe una jerarquía de las necesidades humanas y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como Pirámide de Maslow.

Definición operacional	<p>Los incentivos deben entenderse en esta investigación como los diferentes mecanismos que se emplean, externos y ajenos a la remuneración económica, que propician que el colaborador, en este caso los docentes, se desempeñen de una manera más apropiada, considerando para ello que su motivación es fundamental y que se espera que con ello su producción y desempeño sea mucho mejor.</p> <p>Los diferentes estímulos que pueda recibir el docente se aplican a través de distintos mecanismos que pueden ir desde el saludo en la mañana por parte del gestor y la administración en general, hasta desarrollar la empatía por sus necesidades, agradecer su servicio y participación, validar sus aportes al sistema como necesarios y relevantes y no dejarlos pasar, tomar en cuenta que el profesor es un ser humano con diferentes necesidades y que requiere de comprensión, ayuda, espacios para compartir y desarrollarse como persona y como profesional.</p> <p>El gestor de la educación debe propiciar que sus colaboradores se desempeñen mejor en sus funciones docentes a partir del respaldo y apoyo que de él puedan recibir tras incentivarlos con aspectos no materiales, sino que favorecen y privilegian un clima organizacional más apto.</p> <p>Aunado a esto, es importante destacar si en la organización educativa se están implementando los incentivos y cuál es la relevancia que estos tienen para los docentes con el fin de otorgar el reconocimiento al mérito de cada uno de los colaboradores y así determinar si el desempeño que cada profesor tiene dentro de sus funciones depende de la aplicación de estas estrategias y si estas benefician o no a la institución como tal.</p>
Indicadores	<p>Frecuencia con que aplican estrategias asociadas con los incentivos.</p> <p>Ejecución de mecanismos adecuados para reforzar incentivos en el personal docente.</p> <p>Importancia para el personal docente de aplicar estrategias que refuercen los incentivos.</p> <p>Relevancia de la aplicación de ciertos incentivos en la institución.</p> <p>Incidencia de los incentivos aplicados en la institución, frente al trabajo del profesorado.</p>
Instrumentalización	<p>Cuestionario aplicado a los docentes (ítems del F al H).</p> <p>Entrevista semiestructurada aplicada al director y al personal administrativo (ítems del ocho al nueve)</p>

Nota: Elaboración propia, 2019, a partir de Pérez (2020) sustentada en Zapata y Hernández (2010), Kreps (1997), Herzberg (1987), Maslow (1954) citado por Chapman (2007).

4. 9 Alcances y limitaciones

Este apartado muestra los alcances y las limitaciones que se encontraron durante la realización de esta investigación, los cuales tienen como finalidad proporcionar una visión más amplia acerca del desarrollo del problema que se aborda en este estudio.

4. 9.1 Alcances

Como parte de los alcances que tuvo este estudio, se detallan los siguientes:

- ⇒ Conocer con mayor propiedad y detalle los diferentes mecanismos con los que se comunica la información en el centro educativo y valorar así su eficacia y efectividad, además de su relación con el desempeño de los docentes en la mediación pedagógica.
- ⇒ Determinar si las estrategias para tomar decisiones en la institución desde la administración, tienen una relación con la manera en que los profesores trabajan.
- ⇒ Identificar si se ejecutan incentivos al personal docente en el centro educativo y así analizar el vínculo que pueda existir entre estos y el rendimiento que puedan presentar los profesores en sus diversas labores.
- ⇒ Considerar estos tres factores (procesos de comunicación, toma de decisiones e incentivos) como un componente esencial dentro de la estructura del clima organizacional de la institución, con la finalidad de respaldarlos y fortalecerlos, para que el desempeño en general sea aún mejor de lo que se considera puede tenerse en la actualidad.

4. 9.2 Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se presentan en la realización de este trabajo se podrían determinar:

- ⇒ El tiempo con el que se cuenta para la distribución, aplicación y recolección de los cuestionarios, así como la realización de la entrevista al personal administrativo de la institución.

- ⇒ Los datos que se obtienen en la investigación, al ser aplicada en un único centro educativo, no son vinculantes para toda una realidad educativa, sino que se adaptan al contexto en que se realiza el trabajo; por tanto, son aportes relativistas.

No obstante, en este estudio se partió del supuesto de que los procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones, así como la aplicación de incentivos en el ámbito laboral es relevante en la institución que se aplica, así como en un entorno más amplio -y así lo evidencia la teoría revisada-, consecuentemente, los conocimientos adquiridos en esta investigación sirven como insumo para que la gestión establezca un estilo más apropiado y alineado con las condiciones laborales que se requieren en las organizaciones educativas y favorecer así el desempeño de quienes conducen el proceso de enseñanza aprendizaje.

- ⇒ La falta de disposición y colaboración de algunos miembros del personal docente, ya que al tener que aplicar los cuestionarios a través de una plataforma digital y recibir la invitación para hacerlo a través del uso de la tecnología, limitó el poder expresar de manera remota, la necesidad imperante de completar el documento para que fuera utilizado como insumo en esta investigación.

⇒ Al momento de aplicar los cuestionarios y las entrevistas, el país se encontraba bajo la declaratoria de Emergencia Nacional, producto del impacto en la salud pública de la enfermedad denominada COVID-19, por lo que el curso lectivo fue interrumpido de manera presencial y se trasladó a la virtualización, lo cual provocó que, al aplicar los cuestionarios, el seguimiento que debía dárseles a los docentes para que los completaran, debió hacerse de manera virtual, a través de la plataforma *WhatsApp*, generando que algunos miembros del cuerpo docente hicieran caso omiso a la solicitud que se les estaba planteando. De lo anterior se puede decir que la interacción con la población participante no tuvo el carácter interactivo que estaba propuesto.

CAPÍTULO V

SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5. 1 Presentación

En este apartado se presenta el análisis de los datos obtenidos durante la investigación sobre la incidencia de los mecanismos de toma de decisiones, procesos de comunicación y los incentivos aplicados desde la gestión sobre el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Este se detalla con base en los instrumentos aplicados para obtener la información y a la luz de los objetivos planteados en el trabajo, siempre partiendo desde la interpretación del investigador y tomando como base la sustentación teórica que respalda esta investigación.

5. 2 Caracterización de la población participante

Como se indica en la tabla 5, se logró recuperar 91 cuestionarios de los 102 aplicados a los docentes que laboran en la institución. Además, pudo realizarse las cinco entrevistas semiestructuradas al personal administrativo, conformado por el director, el subdirector y los tres auxiliares administrativos.

Tabla 5
Totalidad de participantes en la investigación

Personal	Instrumentos aplicados	Instrumentos recuperados
Docente	102	91
Administrativo	5	5

Nota: Elaboración propia, 2020.

Cada uno de los instrumentos aplicados a los docentes estaba conformado por tres áreas específicas. En la primera se planteaban interrogantes relacionadas con los procesos de comunicación que se desarrollan entre la gestión y el personal docente. Este apartado estaba constituido por tres grandes preguntas en las que los docentes debían seleccionar diferentes opciones.

La segunda área estaba relacionada con las estrategias de toma de decisiones por parte de la gestión en el centro educativo, en la que se presentaban dos preguntas de selección múltiple para los docentes, abarcando seis indicadores en particular.

De la misma forma, en la tercera parte del cuestionario se interrogaba al docente en relación con los incentivos que se brindan desde la gestión al profesorado en la organización educativa. En este caso eran tres apartados donde se consultaba sobre cinco indicadores relacionados con el tema que se está investigando.

Con respecto a la entrevista semiestructurada que se le realizó al personal administrativo, estaba compuesta por once preguntas en las que se indicaba sobre los tres criterios que componen esta investigación: los procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones y la aplicación de incentivos desde la gestión, con la intención de considerar si estos tres aspectos tienen relación con el desempeño que tiene el docente en sus funciones.

5. 3 Procesos de comunicación institucional

La comunicación, como lo indican Varó y Martínez (1997) es un “Proceso mediante el que un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor” (p. 13). Según esto, para que exista un proceso comunicativo, la palabra clave es la comprensión, donde cumple un papel

fundamental la decodificación del mensaje emanado, con el fin de entender y ser parte de esa situación de manera protagónica.

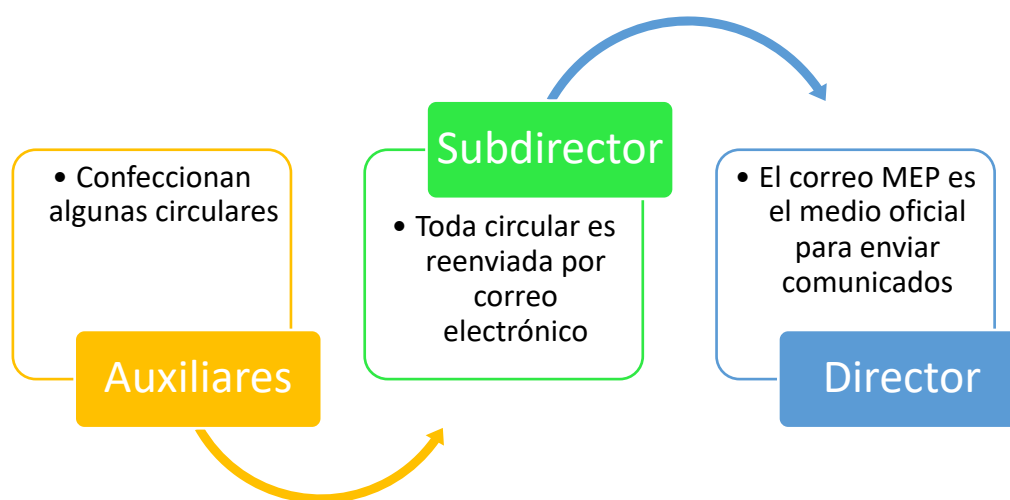
Además, es vital comprender, como bien lo menciona Rodrich (2012) que las organizaciones tienen la necesidad de comunicarse de manera integrada con mensajes coherentes y significativos, adaptándose a las necesidades, convicciones y aspiraciones de la estrategia corporativa. En este caso, haciendo énfasis en la situación escolar, debe comprenderse que puede variar dependiendo de las distintas realidades.

Según la Tabla 6, el medio de comunicación que más se utiliza en el centro educativo es el correo electrónico con una frecuencia del 86%, seguido de las circulares con un 75%. Al respecto, el personal administrativo concuerda con que el medio de comunicación más empleado son las circulares, pero enfatizan en que toda circular es enviada también a los correos institucionales de los docentes, como consta en la figura 1, siendo la cuenta emitida desde el Ministerio de Educación Pública, la oficial, como lo afirma el director.

Tabla 6
Medios de comunicación empleados

Frecuencia con que se utilizan los siguientes medios de comunicación	Siempre	Algunas veces	Nunca
Correo electrónico	86%	14%	0%
Circulares	75%	24%	1%
Memorandos	20%	65%	15%
Llamadas telefónicas	12%	66%	22%
Mensajes de texto	15%	60%	25%
Redes sociales	35%	45%	20%
Pizarra informativa	20%	54%	26%

Nota: Elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.



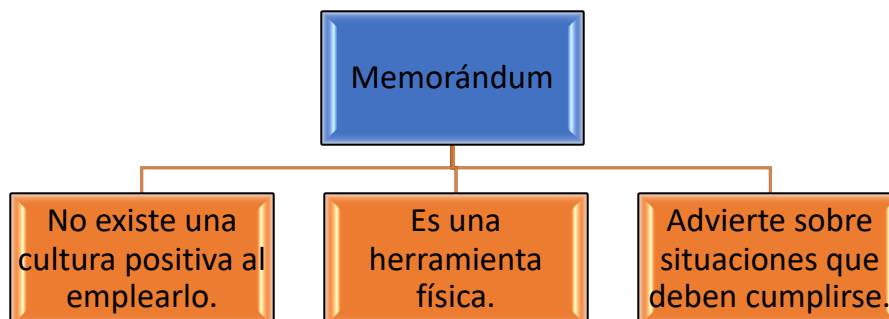
Nota: Elaboración propia, 2020, con base en la entrevista semiestructurada realizada al director, subdirector y auxiliares administrativos del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Figura 1. Medios de comunicación empleados desde el punto de vista administrativo

A partir de la Tabla 6, también se evidencia el uso de los memorandos en algunas ocasiones. Al respecto, las figuras administrativas, específicamente el director y el subdirector, explican que para ellos este medio de comunicación posee una connotación que no ha sido aclarada en el medio laboral, esto porque conlleva, en muchas ocasiones, a considerar que cuando se envía alguno podría indicar que existe alguna falta o se ha incurrido en un hecho de manera negativa, sin embargo, también se han utilizado de manera positiva para reconocer diferentes acciones o hechos.

Además, como consta en la Figura 2, el gestor indica que se convertido el memorándum en una herramienta que se emplea cuando el correo electrónico o la circular no alcanzan el cometido de informar y el docente no cumple con alguna solicitud, por lo que llega a utilizarse para advertir que debe realizarse una determinada tarea. Siguiendo lo propuesto por Chacón et al. (2017) quienes

proponen que es un medio que pretende la consecución de órdenes o avisos a los receptores.



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en la entrevista semiestructurada realizada al director, subdirector y auxiliares administrativos del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Figura 2. Uso del memorándum

Por otro lado, acerca de los procesos de comunicación institucional, la Tabla 6 también refleja que las llamadas telefónicas se emplean en un 66% de las ocasiones, pero no es siempre que se hace. Al respecto el director indica que se emplean cuando algún docente no ha evidenciado, a través de la firma en una circular, que se ha enterado de lo que se está comunicando.

Además los mensajes de texto y las redes sociales se emplean en algunas ocasiones (60% y 45% de las veces), pero para los docentes no son medios que se emplean siempre en la institución. Los auxiliares indican que existe un perfil institucional en la plataforma Facebook, pero este es utilizado, principalmente para informar a los estudiantes sobre diferentes aspectos, sin embargo, no descartan que en algún momento hayan podido utilizarlo para que los docentes se enteren de alguna situación en particular.

Con respecto al uso de redes sociales, como grupos de *WhatsApp*, los auxiliares indican que ellos poseen algunos con docentes de determinados

niveles. Sin embargo, el director alega que conoce que estas plataformas existen, pero no son promovidas desde la dirección, ya que no constituyen medios oficiales de comunicación.

Sumando a lo anterior, el uso de la pizarra informativa se emplea en algunas ocasiones, según indica el cuerpo docente. Sin embargo, la administración manifiesta que no existe una pizarra específica para informar aspectos administrativos o concernientes a la institución para los profesores, sino que se emplea para que el Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro) realice sus publicaciones periódicas. En este sentido, se aplica lo indicado por Chacón et al. (2017) que expresan que este medio es un soporte tradicional para comunicar avisos, pero solo difunde información entre quienes observen los datos en ella escritos.

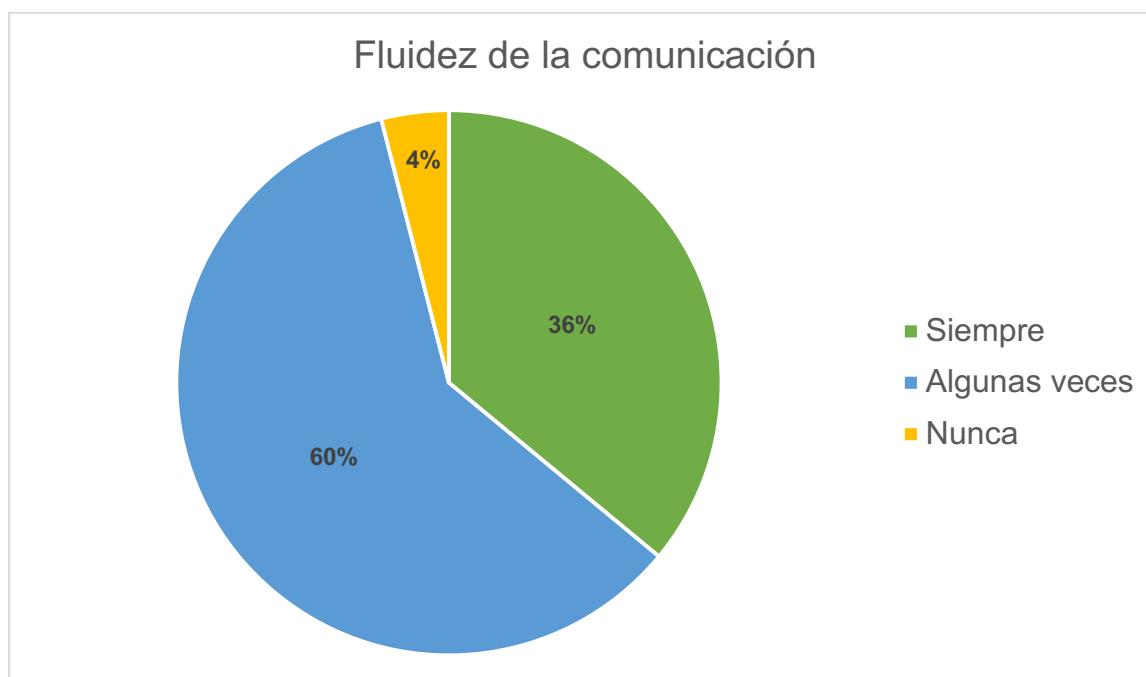
En cuanto a la información que se transmite a través de los diferentes medios de comunicación que se emplean en la institución, los docentes indican que a través del correo electrónico un 80% de las ocasiones informan sobre reuniones; las circulares de igual manera son usadas en mayor cantidad para comunicar reuniones; los memorándum se emplean con mayor frecuencia para llamadas de atención; las llamadas telefónicas se usan para comunicar reuniones de trabajo o alguna indicación en particular, al igual que los mensajes de texto. En el caso de las redes sociales, son empleadas para comunicar horarios especiales o algún cambio que se presente en el horario, al igual que la pizarra informativa (Ver Tabla 7).

Tabla 7*Información que se transmite a través de los distintos medios*

Medios que se utilizan para comunicar diferentes situaciones desde la gestión	Correo electrónico	Circulares	Memorandos	Llamadas telefónicas	Mensajes de texto	Redes sociales	Pizarra informativa
Reuniones	80%	87%	2%	20%	24%	21%	14%
Indicaciones de trabajo	66%	86%	12%	20%	34%	18%	22%
Horarios especiales – cambios de horario	60%	69%	2%	15%	20%	26%	22%
Llamadas de atención	10%	12%	73%	4%	10%	2%	1%
Reconocimientos de trabajo	22%	30%	10%	2%	19%	10%	3%
Agradecimientos	36%	35%	11%	5%	19%	14%	6%

Nota: Elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.

Por otro lado, al referirse a la fluidez con que se comunican las decisiones que se toman en la institución, los docentes indican que esto se da en algunas ocasiones, como mayor índice (el 60%). El 36% de los docentes consideran que esto pasa siempre y un 4% indica que nunca hay fluidez en la comunicación (Ver Figura 3).



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Figura 3. Fluidez con que se comunican las decisiones desde la gestión

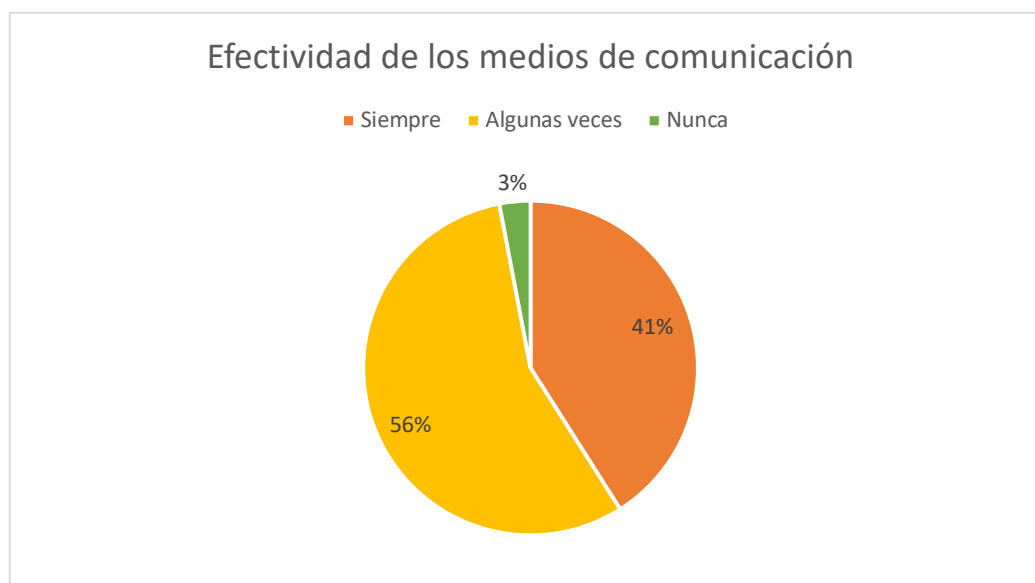
Al respecto, existe una disociación entre lo que piensan los auxiliares y el criterio del director y el subdirector, ya que los primeros consideran que la información no fluye rápido o no llega a la totalidad de la población en el momento necesario, cayendo en algunos casos hasta en especulación, porque no utilizan el correo electrónico o no lo revisan con frecuencia. Sin embargo, para los segundos, la comunicación es fluida y se ha mejorado mucho en comparación con años anteriores, ya que se procura que todas las circulares se envíen a través del correo institucional, garantizando que todos reciban la información. En este aspecto, es necesario retomar lo planteado por Hernández (2015) quien propone que la fluidez de los procesos comunicativos depende de la estructura que se posee en la organización, siendo prioritario que se definan modelos comunicativos según el contexto del centro.



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en la entrevista semiestructurada realizada al director, subdirector y auxiliares administrativos del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Figura 4. Percepción de la fluidez de la comunicación desde el punto de vista administrativo

Con respecto a la efectividad de los medios de comunicación empleados, como se muestra en la figura 5, un 56% de la población docente manifiesta que algunas veces son efectivos, mientras que un 41% considera que siempre son efectivos y un 3% piensa que nunca lo son.



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

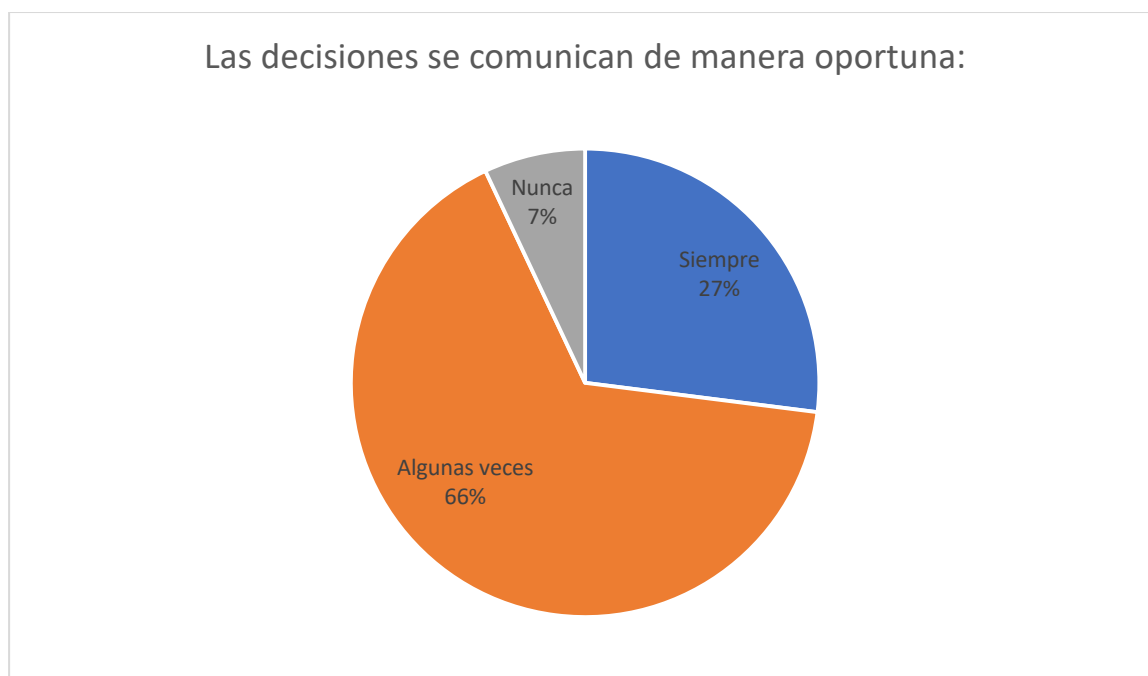
Figura 5. Efectividad de los medios de comunicación empleados en la institución

En este sentido, los auxiliares consideran que los medios de comunicación que se emplean son efectivos, pero que existe una falla en el uso que le dan los profesores, ya que son ellos quienes no revisan sus correos electrónicos o no atienden a las circulares que se emanan. El director considera que hay efectividad en un 90% de la población y el 10% restante representa al grupo de profesores que no tienen una jornada completa o mayor a treinta lecciones en el colegio, ya que ellos son los que más indican que no se enteran de los datos. Sin embargo, esta información no coincide con la percepción de los docentes, ya que en el cuestionario aplicado a los profesores no se refleja ese porcentaje.

Agregando a lo anterior, para el subdirector, si la efectividad se mide en términos de envío, entonces los medios son eficaces, pero al constatar la respuesta de los docentes, en muchas ocasiones parece que no lo son, hecho que confirma lo que De la Cruz (2014) plantea al expresar que la efectividad de la comunicación implica que exista una transmisión de ideas, pero esta también debe

ser recibida y comprendida, hecho que no se logra constatar a través de los medios que se emplean en esta institución.

Con respecto a la comunicación oportuna de las decisiones desde la administración, los docentes al exponer, mayoritariamente, que las decisiones que se toman desde la gestión algunas veces se comunican de manera oportuna, mientras que un 27% considera que siempre se hace y un 7% manifestó que nunca se da una comunicación oportuna, como se muestra en la Figura 6. Para la figura administrativa, a los docentes se les comunican las decisiones en el momento en que deben enterarse de ellas, esto tras haber pasado el análisis que el gestor como tal realiza de ellas.



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Figura 6. Oportunidad con que se comunican las decisiones tomadas desde la gestión al personal docente

Para concluir este indicador referido a los procesos de comunicación empleados en la institución, se le consultó a los docentes si este factor estaba relacionado con su desempeño laboral, resultando que el 59% indicara que en algunas veces es así, el 30% considera que siempre se relaciona y un 11% indicó que nunca se relacionan esos dos factores (Ver figura 7).



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Figura 7. Relación del desempeño docente con los procesos de comunicación

Al respecto, los auxiliares consideran que para trabajar mejor la comunicación debe ser siempre fluida, pero es necesario que los docentes pongan un poco más de esmero en revisar sus correos electrónicos y estar pendientes de las diferentes indicaciones laborales que se giran. Para el gestor del centro educativo, la comunicación es muy necesaria, pero depende de la actitud que el docente tenga. En cuanto al subdirector, manifiesta que la comunicación se realiza a través de los medios que puede hacerse (circulares y correo MEP), pero está en el docente asumir con responsabilidad su función y cumplir con lo que se le indica.

5. 4 Estrategias para la toma de decisiones

Al hablar de toma de decisiones, Córdoba (2004) establece que este es un proceso durante el cual se debe escoger entre dos o más alternativas. Al consultar a los docentes sobre diferentes aspectos relacionados con este punto, se logra determinar que el 61% de los docentes considera que algunas veces se entera de los diferentes mecanismos que se emplean para tomar decisiones, mientras que un 20% indica que no los conoce y un 19% plantea que sí los conoce, como se indica en la Tabla 8.

Al respecto, los auxiliares consideran que los mecanismos para la toma de decisiones en la institución, en la mayoría de los casos, competen a un criterio propio del director, siguiendo protocolos o con la intención de continuidad a procesos iniciados con anterioridad. En este caso, el director considera que su manera de tomar decisiones responde a un estilo de liderazgo democrático, donde trata de involucrar a aquellos que por la naturaleza de la decisión deben participar en el proceso.

Tabla 8

Mecanismos empleados para la toma de decisiones

Mecanismos empleados para la toma de decisiones	Siempre	Algunas veces	Nunca
El docente conoce los mecanismos empleados en la gestión para tomar decisiones en el centro educativo	19%	61%	20%
Considera que los mecanismos que se emplean en la gestión para tomar decisiones son oportunos	24%	73%	3%
Los docentes en general tienen participación en la toma de decisiones que se lleva a cabo en el Centro Educativo.	20%	67%	13%
Su participación como docente en la toma de decisiones es oportuna.	18%	70%	12%

Nota: Elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.

Con respecto al criterio que tienen los docentes sobre si los mecanismos que se emplean en la gestión para tomar decisiones son oportunos, el 73% de los participantes considera que esto es así algunas veces, mientras que el 24%

piensa que siempre son oportunos y un 3% considera que nunca lo es. Para el director, el mecanismo que más le ha servido en su gestión, es el de proponer opciones al personal, donde se llegue con ofertas preseleccionadas por él, las cuales, según su juicio, son pertinentes para los procesos que se viven en la institución, por lo que no afectaría que los docentes se inclinen por una o por otra elección (Ver tabla 8).

Esto se relaciona con lo planteado por Moody (1983) quien indica que al tomar decisiones se parte de un proceso cerrado que inicia con la toma de conciencia sobre un determinado problema, se reconoce este y se define. Luego, se analizan las posibles alternativas y sus consecuencias y se evalúa de manera crítica cada una de ellas, considerando las ventajas y desventajas de cada alternativa. Finalmente, se selecciona la solución, con el objeto de implementar la decisión y el inicio de una acción con resultados esperados.

Al consultar a los profesores sobre la participación general que tienen y luego a nivel personal, en los procesos de toma de decisiones, en ambos rubros, como se indica en la Tabla 8, la mayoría indica que en algunas ocasiones son partícipes, mientras que un veinte y un dieciocho por ciento considera que siempre participan y otra pequeña cantidad manifiesta que nunca lo hacen.

En este sentido, dos de los auxiliares administrativos consideran que los docentes siempre pueden participar en los procesos de toma de decisiones, al enviar propuestas o sugerencias ante diferentes escenarios; el otro auxiliar manifiesta que desde su perspectiva las decisiones se toman desde una visión muy cerrada del director y desde una posición de amistad o de confianza, pero que pocas veces se toma en cuenta a la población en general.

Mientras tanto, el director considera que siempre vincula a su personal docente en la toma de las decisiones que les compete, procurando que estas se

den de una manera consensuada (Figura 8), concordando su planteamiento con lo que expone Córdoba (2004) quien propone que “la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas” (p. 34).



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en la entrevista semiestructurada realizada al director, subdirector y auxiliares administrativos del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight

Figura 8. Toma de decisiones según el gestor del Centro Educativo

Por otro lado, como se muestra en la Tabla 9, el personal docente considera que su participación en situaciones relacionadas con los estudiantes mayoritariamente es en algunas ocasiones. En este aspecto, los auxiliares consideran que los docentes siempre tienen participación. El director enfatiza en que participan en los casos en que les compete y el subdirector manifiesta que la mayoría lo hace, pero que principalmente es el profesor guía el que media en las decisiones.

Con respecto a la elaboración del Plan Anual de Trabajo, el 47% de los docentes considera que su participación es ocasional, mientras que el 20% dice que siempre participa y el 13% que nunca lo hace. Para el director, la participación de los docentes en este escenario se da desde los diferentes departamentos, en los cuales construyen propuestas de trabajo y deben ser entregadas a la administración, para con ellas establecer el Plan Institucional.

Al programar actividades escolares, el 60% de los docentes indica que en algunas ocasiones lo hace, el 26% siempre participa y un 14% considera que nunca es tomado en cuenta. Según el subdirector de la institución, es complicado tomar el parecer de los docentes en la planificación de actividades, porque el calendario escolar por sí mismo, desde lo que emana el Ministerio de Educación, ya está compuesto por muchas propuestas oficiales, por lo que muchas veces ese criterio del docente no es validado. Sin embargo, para los auxiliares y el director, los docentes siempre proponen y son escuchados.

Con respecto a la propuesta de actividades de recreación, los docentes consideran que su participación en un 55% de las ocasiones algunas veces se da, mientras que 29% afirma que siempre participa y 16% nunca lo hace. El subdirector comenta que para el Ministerio de Educación Pública es fundamental que no se pierdan lecciones académicas, por lo que en muchas ocasiones, aunque haya propuestas de actividades, estas no se llevan a cabo.

Para uno de los auxiliares y el subdirector, la participación de los docentes en la elección de las comisiones en que debe colaborar durante el curso lectivo se da poco, ya que normalmente se generan estos equipos de trabajo a partir de las características específicas que se conocen de cada uno. Por otro lado, tanto el director como los otros dos auxiliares, consideran que una vez que se ha propuesto el organigrama de trabajo, los docentes podrían sugerir cambios en el rol que se les ha asignado, hecho que concuerda con que el 42% de los

profesores consideren que algunas veces pueden participar en la decisión de la comisión que se le asignará, mientras un 27% afirma que nunca es tomado en cuenta su criterio.

Por otro lado, para la mayoría de los docentes, como se indica en los tres últimos rubros de la Tabla 8, su opinión nunca es tomada en cuenta en la toma de decisiones con respecto al nivel que imparte, el horario de trabajo y el aula donde desempeña sus funciones, lo que concuerda con que el personal administrativo considera que estos tres factores corresponden de manera exclusiva a la administración determinarlos. Para el subdirector, en los tres rubros puede haber propuestas del profesorado, siendo escuchadas en la mayoría de los casos, sin embargo suele suceder que el gestor, con el fin de dar seguimiento a objetivos institucionales, tome decisiones diferentes a las propuestas por los docentes.

Lo anterior, podría discutirse frente a la propuesta de Obando (2008) quien sugiere que la toma de decisiones apunta a captar las cualidades creativas dentro de los miembros de la organización y no un beneficio aislado, es decir, que puede brindarse la posibilidad a que otros participen en las decisiones, siempre que estas beneficien a la organización como tal.

Tabla 9

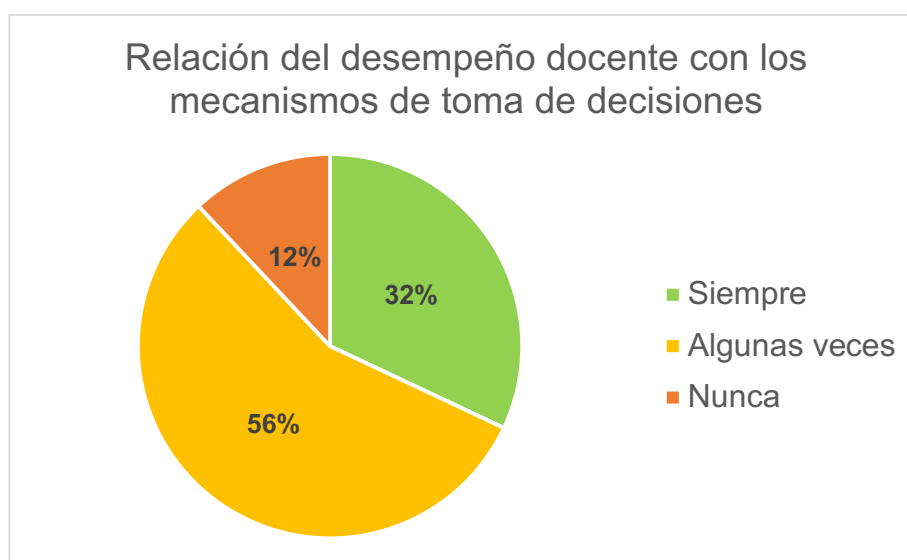
Situaciones en las que el docente participa en la toma de decisiones

Situaciones en las que el docente participa en la toma de decisiones	Siempre	Algunas veces	Nunca
Situaciones relacionadas con los estudiantes	34%	65%	1%
Elaboración del Plan Anual de Trabajo	40%	47%	13%
Programación de actividades escolares	26%	60%	14%
Propuesta de actividades de recreación	29%	55%	16%
Comisiones en las que trabaja	31%	42%	27%
Niveles que imparte	14%	40%	46%
Horario de trabajo	12%	36%	52%
Aula en la que trabaja	20%	32%	48%

Nota: Elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.

Según Cabeza, Muñoz y Vivero (2004) se debe contemplar que “la toma de decisiones en una organización es reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir en el futuro en los resultados de sus decisiones” (p. 6). Esto se relaciona con lo que indica el gestor del centro educativo, al indicar que en muchas ocasiones lo que lo lleva a tomar una decisión es la situación específica que se vive en el momento, por lo que la participación de grupos de trabajo que le apoyen es esencial. Sin embargo, en ocasiones, esto puede parecer que está desviando su atención hacia uno u otro elemento, según sus propias conclusiones.

Para concluir con este indicador, se consultó a los docentes si su desempeño laboral estaba ligado con los mecanismos para tomar decisiones en la institución. Ante esto, como se manifiesta en la figura 9, 56% de los participantes indican que esto se da en algunas veces, mientras que un 32% considera que siempre influye y para un 12% es un factor que nunca tiene relación.



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Figura 9. Relación del desempeño docente con los mecanismos de toma de decisiones

Al respecto, el subdirector del Centro Educativo, propone que debe existir un plan de toma de decisiones que no solo se presente de una manera vertical, sino que debe procurarse que el personal participe más en esos procesos, ya que para él, definitivamente es necesario que el docente se sienta tomado en cuenta para que se desempeñe mejor en sus funciones, siendo este uno de los puntos más importantes, desde su perspectiva. Tal como lo plantea Obando (2008), quien dice que la finalidad de incluir en una toma de decisiones a otro individuo, es captar sus cualidades creativas como miembros activos de una organización como tal.

5. 5 Elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa

Según Zapata y Hernández (2010), los incentivos se proponen el objetivo de motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas y que no están vinculados directamente con el pago de las jornadas laborales ni la antigüedad que posee el colaborador. En este caso, en la Tabla 9, se encuentran la consulta realizada a los profesores sobre los diferentes incentivos que podrían presentarse en la institución.

Tabla 10
Incentivos que se ejecutan en la institución

Frecuencia con que se ejecutan las siguientes situaciones en la institución por parte de la gestión hacia el personal docente	Siempre	Algunas veces	Nunca
Compensación de horarios por tiempos trabajados de más.	21%	43%	36%
Celebración y detalles de cumpleaños.	16%	43%	41%
Actividades recreativas.	15%	63%	22%
Actividades de capacitación y desarrollo profesional.	28%	64%	8%
Reconocimiento público del trabajo realizado.	16%	46%	38%
Reconocimiento privado del trabajo realizado.	20%	48%	32%
Buen trato administrativo.	55%	43%	2%
Empatía del director.	70%	27%	3%
Solidaridad entre la gestión y los docentes.	52%	46%	2%
Negociación de las decisiones administrativas.	29%	54%	17%

Nota: Elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.

En este sentido, según la Tabla 10, el 43% de los docentes considera que algunas veces se aplica una compensación de horarios por tiempos que se hayan trabajado de más. Al respecto, el director indica que él tiene la apertura de compensar el sacrificio que realicen los profesores si deben laborar más de lo estipulado en sus horarios, sin embargo, considera que él conoce ya cuáles son los docentes que siempre llegan a negociar estos periodos de gracia y quiénes lo hacen sin pedir nada a cambio. Los auxiliares y el subdirector respaldan que el gestor siempre está anuente a negociar aquellos tiempos que se laboren fuera de la jornada.

Con respecto a la celebración de los cumpleaños, un 43% indica que algunas veces se celebra, seguido de un 41% que considera que nunca se hace, esto frente a un 16% que piensa que sí existen estos detalles. Dos de los auxiliares determinan que existe un comité de actividades sociales que es el que se encarga de estos detalles, pero tanto el subdirector como el otro auxiliar, indica que no se posee esa costumbre. Sin embargo, el director plantea que sí existe un comité de actividades sociales que debe realizar estas celebraciones al menos tres veces al año, pero admite que este incentivo se ha perdido. Por su parte, manifiesta que existe una idea desde la gestión de que implementar un control

sobre las fechas de cumpleaños de los docentes para que ese día se les pueda tener un detalle que reafirme que la administración se ha acordado de esa fecha.

En esta misma línea descriptiva, la Tabla 10 también indica que un 63% del profesorado considera que en algunas ocasiones se han realizado actividades recreativas, hecho que es respaldado y confirmado por las entrevistas al personal administrativo, quienes manifiestan que las actividades recreativas se planean en alguna medida, pero no con tanta frecuencia.

Con respecto a las actividades de capacitación y desarrollo profesional, el 64% del profesorado indica que se dan en algunas ocasiones, el 28% manifiesta que siempre y un 8% expresó que nunca se da. Al respecto, uno de los auxiliares comenta que no se dan, ya que no existe una planificación institucional sino que las que se llevan a cabo responden a indicaciones giradas por el MEP, hecho que se fundamenta también con que el director y el subdirector argumentan que en su mayoría responden a una responsabilidad de las diferentes asesorías pedagógicas o que se desarrollan cuando se presenta una determinada situación y se debe abordar en el momento específico.

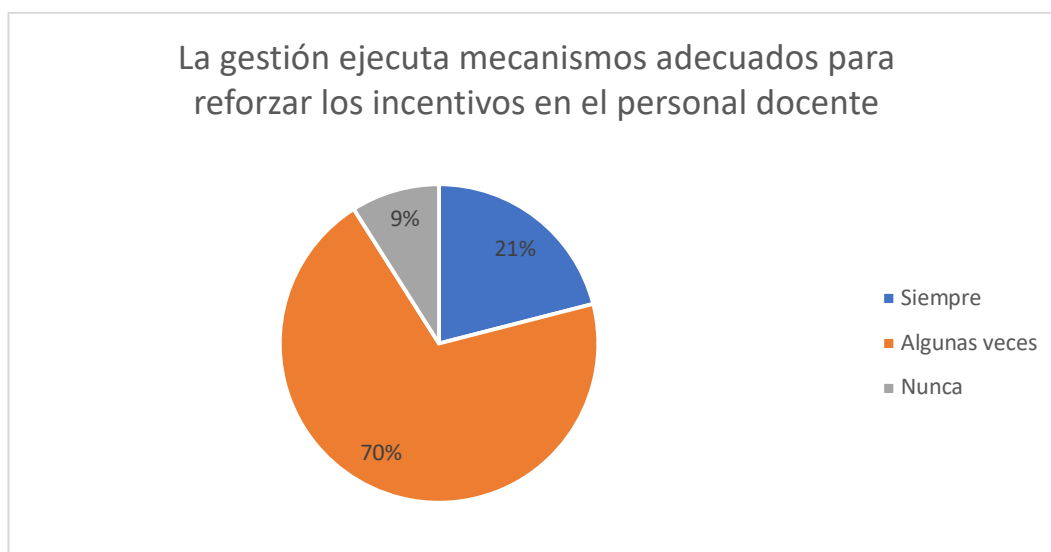
La misma Tabla 10 indica, al referirse al reconocimiento público o privado del trabajo realizado, que estos se llevan a cabo en mayor medida en algunas ocasiones, pero el segundo índice manifiesta que nunca se llevan a cabo. En este caso, el director reconoce que la mayoría de tiempo procura hacer reconocimientos al trabajo de los docentes de manera privada, pero falta generar estrategias y momentos para efectuar exaltaciones sobre lo que se efectúa de manera más pública.

Al referirse al buen trato administrativo, la empatía del director y la solidaridad del gestor, el profesorado expresa que estos son factores que siempre están presentes. En este sentido, el director reconoce también que estos factores

se presentan en su gestión y procura mantenerlos siempre vigentes, en el tanto no vayan en contra de los reglamentos establecidos ni atenten contra la moral y la ética que debe conservar en sus funciones.

Con respecto a la negociación de las decisiones administrativas, el personal docente considera que esto se presenta mayoritariamente en algunas ocasiones. Sin embargo, para los entrevistados de la parte administrativa, existe una apertura permanente para negociar las decisiones que se toman, aunque en ocasiones las posibilidades de cambio en esas determinaciones sean muy reducidas porque no solo vinculan a un docente sino a toda la población educativa.

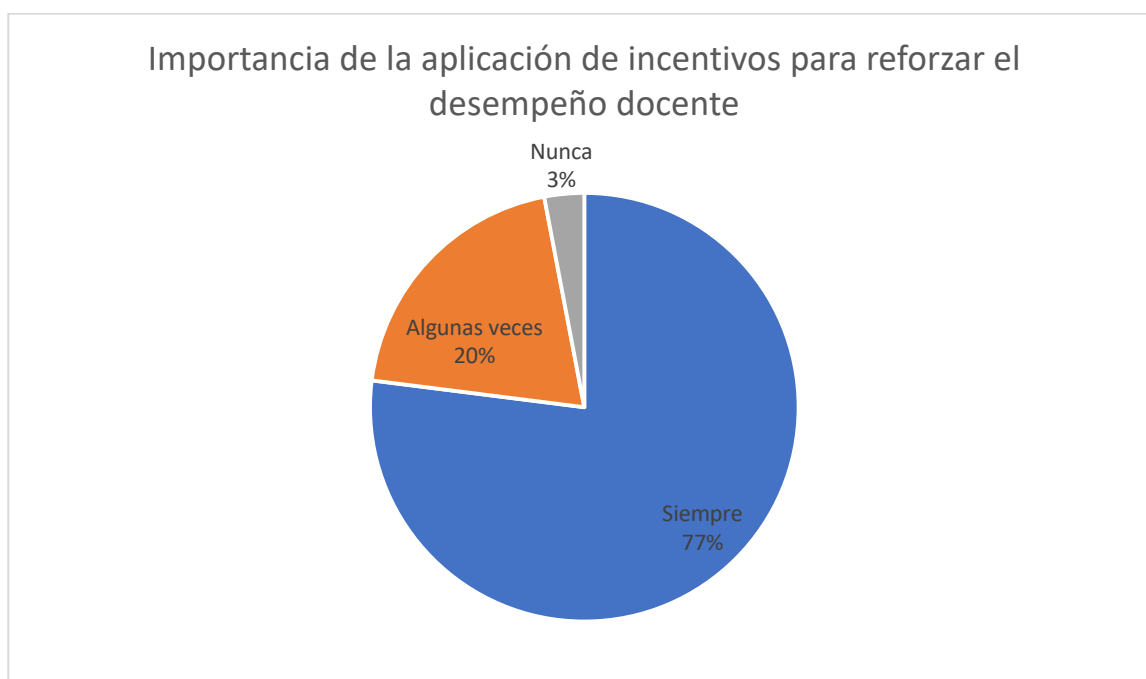
Por otro lado, en la Figura 10 se evidencia que el 70% de los profesores consideran que en algunas veces la gestión ejecuta mecanismos adecuados para reforzar los incentivos en el personal docente, el 21% considera que siempre se dan y un 9% muestra que nunca se ejecutan.



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Figura 10. La gestión ejecuta mecanismos adecuados para reforzar los incentivos en el personal docente

Asimismo, el 77% de la población docente considera que es importante la aplicación de incentivos para reforzar el desempeño docente, mientras que un 20% considera que esto en algunas ocasiones es importante. Al respecto, uno de los auxiliares manifiesta en su entrevista que esto es un punto esencial, ya que en muchas ocasiones el docente tiene una carga laboral muy pesada y si no se reconoce su trabajo, podría generar que su desempeño no sea el mejor. Esto concuerda con lo que proponen Zapata y Hernández (2010), quienes indican que los incentivos tienen como objetivo motivar a los trabajadores y que así su desempeño sea mayor (Ver figura 11).



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Figura 11. Importancia de la aplicación de incentivos para reforzar el desempeño docente

En esta misma línea, el director manifiesta que él quisiera que su autonomía relativa lo dejara ir más allá para poder incentivar más a su personal docente, pero al ser una institución pública, hay muchos elementos en los que se

ve restringido, por lo que quizás el personal considere que falta trabajo en este aspecto. Asimismo, el subdirector considera que para él la aplicación de incentivos es sumamente importante, ya que todo ser humano está lleno de emociones y sentimientos, y cuando se logra cuidar ese aspecto de la humanidad, se obtienen resultados favorables procurando siempre cuidar la integridad y las necesidades del funcionario. Esto se relaciona con lo que indica Herzberg (1987), quien manifiesta que siempre existen necesidades básicas e inherentes en el ser humano que deben cubrirse, como la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y otros.

Agregando a lo anterior, se les consultó a los profesores sobre la relevancia que debía tener la aplicación de diferentes incentivos en la institución, en los cuales, en todos los casos, los docentes indicaron que siempre es relevante que se lleven a cabo, como se indica en la Tabla 11.

Tabla 11
Relevancia que deben tener los incentivos

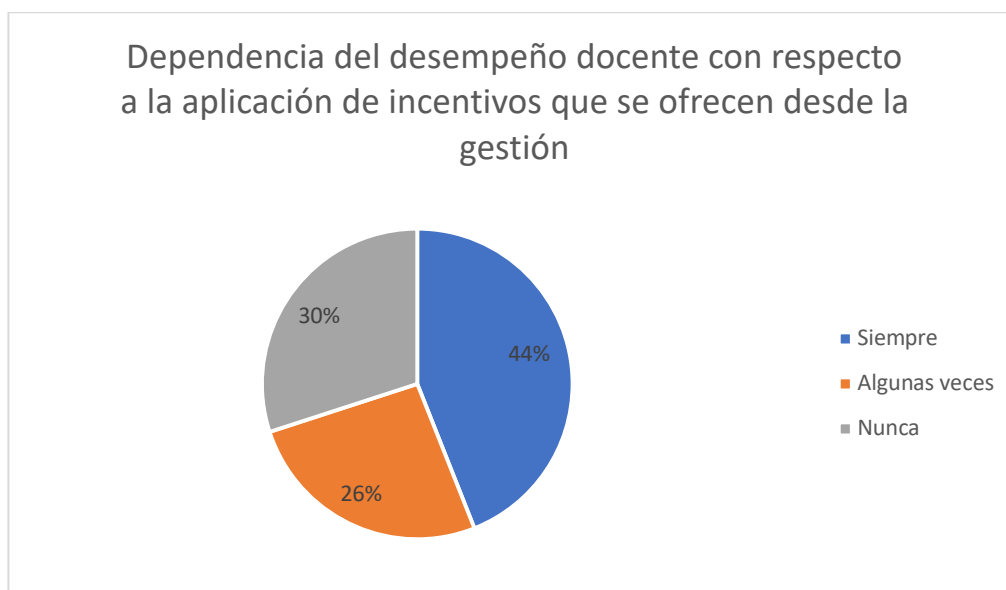
Relevancia que debe tener la aplicación de los siguientes incentivos dentro del centro educativo para los docentes	Siempre	Algunas veces	Nunca
Compensación de horarios por tiempos trabajados de más.	64%	27%	9%
Celebración y detalles de cumpleaños.	56%	33%	11%
Actividades recreativas.	66%	30%	4%
Actividades de capacitación y desarrollo profesional.	86%	13%	1%
Reconocimiento público del trabajo realizado.	44%	41%	15%
Reconocimiento privado del trabajo realizado.	64%	26%	10%
Buen trato administrativo.	88%	12%	0%
Empatía del director.	95%	4%	1%
Solidaridad entre la gestión y los docentes.	90%	10%	0%
Negociación de las decisiones administrativas.	69%	25%	5%

Nota: Elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.

La relevancia en la aplicación de estos elementos responde a las diferentes necesidades que se le debe reconocer a un trabajador, como lo manifiesta Acuña (2015), quien propone que los incentivos versan desde los ámbitos del

reconocimiento social, personal, laboral y otros, con la finalidad de que su tarea sea cumplida desde una posición más confortable y apropiada.

En concordancia con lo mencionado en el párrafo anterior, al relacionar la aplicación de incentivos con el desempeño docente, la Figura 12 muestra que un 44% de la población participante en este estudio, indicó que siempre es importante la aplicación de estos elementos. Este dato es seguido por un porcentaje de 30% que manifestó que nunca es dependiente y un 26% que consideró que algunas veces sí lo es. En este caso, uno de los auxiliares concuerda con el porcentaje que indica que no es dependiente, al expresar que los incentivos no son la única manera de desempeñar bien las funciones, sino que debe existir la convicción de responsabilidad y motivación interna que promueva un buen trabajo.



Nota: Elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

Figura 12. Dependencia del desempeño docente con respecto a la aplicación de incentivos que se ofrecen desde la gestión

También, el director indica que es necesaria la combinación de actitud y aptitud para poder desempeñar una buena función, por lo que considera que la

aplicación de incentivos es importante, pero también depende de las características intrínsecas de cada individuo mejorar su desempeño en las tareas que se le han encomendado. Procurando esto, Montenegro (2005) manifiesta que el que se dé un adecuado desempeño docente, no solo beneficia al estudiante como tal, sino a la escuela y al sistema en general.

Finalmente, es necesario recordar que es imperante considerar que el sistema educativo es la representación de una suma de elementos que son imprescindibles para su buen funcionamiento, en este caso se plantea desde los tres elementos descritos con anterioridad: los procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones y los incentivos que se aplican desde la gestión para mejorar el desempeño de los docentes en la institución en estudio.

La escuela educa, forma y transforma no solo al estudiante, sino a todos aquellos que son parte de este gran escenario, por lo que resulta válido considerar que los elementos expuestos en este capítulo tienen que ser estudiados con detenimiento para así obtener mejores resultados en la colectividad y llevarlos a la práctica en la vida diaria y en funcionamiento del centro educativo como tal.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

6. 1 Presentación

Este capítulo posee las conclusiones a las que se llegó tras la aplicación de los instrumentos, su sistematización y el confrontamiento con el bagaje teórico que se planteó, frente a los resultados obtenidos. Estos detalles se trabajarán a partir de las diferentes categorías de análisis que se abordaron en esta investigación.

La información recopilada se sustenta en los aportes del personal docente y administrativo del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight, durante el mes de marzo del año 2020, a través de un cuestionario para los profesores y una entrevista semiestructurada que se realizó de manera virtual, empleando la herramienta Zoom, al director, subdirector y los tres auxiliares administrativos. Ambos instrumentos se proponían indagar elementos relacionados con los procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones y los incentivos laborales en relación con el desempeño de los docentes en la institución investigada. Estos datos eran necesarios para esta investigación, porque son muestra fiel de que los aportes teóricos que se analizan en este estudio también se presentan en una realidad concreta.

Asimismo, los datos recopilados fueron sistematizados y analizados en relación con el orden de las categorías de análisis apriorísticas, es decir, las que se derivan de los objetivos específicos propuestos. Estas son:

- Los procesos de comunicación institucional.
- Las estrategias para la toma de decisiones.
- Los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.

Esto quiere decir que la información se organizará primero a partir de los procesos de comunicación de comunicación institucional; después sobre las estrategias de toma de decisiones y por último, los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.

Finalmente, es importante retomar que la población participante corresponde al personal docente y administrativo del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight. En esta investigación participaron 91 profesores de los 102 que conforman el total del cuerpo docente. Además, se entrevistó al director, el subdirector y los tres profesionales que se desempeñan en el cargo de auxiliares administrativos.

6.2 Procesos de comunicación institucional

Con el propósito de conocer los procesos de comunicación institucional se determinaron los siguientes indicadores:

- Frecuencia con que se emplean los medios de comunicación en el centro educativo.
- Fluidez con la que se comunican las decisiones en la institución.
- Efectividad de los medios de comunicación empleados en el colegio.
- Información que se transmite en la institución.
- Oportunidad de la comunicación de las decisiones tomadas por la administración a los docentes.
- Dependencia del desempeño docente con la comunicación institucional.

A partir de la información analizada en el capítulo anterior, se determina que los medios de comunicación más empleados en la institución son el correo

electrónico y la circular; toda circular que se emite en el colegio, se envía a través del medio digital. Sin embargo, queda en evidencia que no existe una manera de que desde la administración pueda corroborarse con certeza que los docentes han recibido el correo electrónico con la información que se ha enviado. Además, tampoco puede verificarse que el docente revise de manera constante su correo electrónico.

Por otro lado, existe una concepción en el personal docente de que el memorando es enviado únicamente cuando se debe comunicar una llamada de atención, por lo que es contraria la visión del gestor quien plantea que también se utilizan como forma de motivar o enviar un mensaje positivo al docente.

Asimismo, los resultados de la investigación evidencian que los docentes no poseen claridad en que la pizarra informativa que está presente en la institución, no es utilizada por la administración del centro educativo como tal, sino que es un espacio que se facilitó para que Colypro comunique aquello que desde su organización sea pertinente. En este caso, la administración es enfática en que este medio comunicativo, con respecto a los docentes, está cayendo en desuso en este colegio.

Aunado a lo anterior, debe darse un cambio en la estructura comunicativa del centro educativo que garantice que el gestor pueda estar seguro de que quienes integran el cuerpo laboral, reciben las diferentes comunicaciones y existe comprensión de ellas. Para esto puede plantearse el uso de plataformas institucionales, redes sociales y otros recursos que los avances tecnológicos proponen para que sean empleados en este tipo de casos.

Además, es claro también que la efectividad que están teniendo los diferentes medios de comunicación que se utilizan en la institución no puede ser medida de manera objetiva, esto porque depende de cada uno de los profesores y

su capacidad de recepción, comprensión y empleo de los diferentes medios, el resultado que vaya a tener el canal de comunicación que se esté empleando.

Finalmente, se evidencia que si existen medios de comunicación oportunos con el fin de que el docente se entere con mayor fluidez de las decisiones de la administración u otras situaciones que suceden en el centro educativo, este tendrá un mejor desempeño en su labor profesional ya que no podrá alegar desconocimiento de las estructuras de trabajo ni de lo que está pasando en la institución como tal.

6.3 Estrategias para la toma de decisiones

Con el fin de estudiar las estrategias para la toma de decisiones, se emplearon los siguientes indicadores que sirvieron como base para el análisis:

- Conocimiento de los mecanismos usados para tomar decisiones en la institución.
- Criterio del personal docente sobre la manera en que se toman las decisiones en la institución.
- Participación del personal docente en la toma de decisiones de la administración.
- Situaciones en las que el personal docente participa en la toma de decisiones.
- Percepción del personal docente sobre su participación en la toma de decisiones en el colegio.
- Relación entre la toma de decisiones institucional y el desempeño docente.

Al analizar los resultados obtenidos, se concluye que la mayoría del cuerpo docente consultado no se considera parte, en su mayoría, del proceso de toma de

decisiones; además de que muchas veces no conocen cuáles son los mecanismos que se ejecutan para tomarlas.

Asimismo, debe revisarse el proceso que se está llevando a cabo para tomar las decisiones, ya que desde la percepción del gestor y su equipo administrativo, estas se han tomado de manera adecuada e incorporando al docente. Sin embargo, los datos indican que esta participación es reducida y pocas veces atendidas las sugerencias que los profesores planteen.

La administración no cuenta con estándares o parámetros claros de cuáles son las situaciones en las que los docentes pueden tener competencia para participar en el proceso de toma de decisiones; debe trabajarse en delimitarlas e informarlas para que el proceso comunicativo también sea claro y el docente sepa de qué manera se llevan a cabo estos procesos y no considere que se le aísla de ellos.

Los docentes consideran que las estrategias para la toma de decisiones no es la mejor en la institución. Sin embargo, manifiestan que este no es un factor que influya de manera directa en su función como docentes, por lo que su desempeño no va de la mano con este criterio en particular. Ante esto, podría considerarse que si su inclusión en los procesos mejora, quizás la percepción de su labor y su relación con esta podría mejorar.

Además, es importante que exista una conciencia clara desde la gestión de que las decisiones no deben ser tomadas únicamente desde la verticalización y de una manera descendiente, sino que hay posibilidades de decidir de forma consensuada, promoviendo que el personal sienta el arraigo que el director quiere emanar con su estilo democrático de liderazgo, como él mismo lo expresa.

Finalmente, es importante que se considere que este es un factor en el que puede trabajarse en la institución con más fuerza. Es decir, vincular de manera más evidente al personal docente en la toma de decisiones y que estos consideren que la institución funcionará bien si todos están enterados de los diferentes procesos y se alían en la consecución de los diferentes objetivos.

6.4 Elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa

Con la intención de abordar los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa, se trabajaron los siguientes indicadores:

- Frecuencia con que aplican estrategias asociadas con los incentivos.
- Ejecución de mecanismos adecuados para reforzar incentivos en el personal docente.
- Importancia para el personal docente de aplicar estrategias que refuercen los incentivos.
- Relevancia de la aplicación de ciertos incentivos en la institución.
- Incidencia de los incentivos aplicados en la institución, frente al trabajo del profesorado.

Al respecto, se evidenció que se debe reforzar la aplicación de incentivos en la institución, ya que el personal considera que se dan en algunas ocasiones, pero no se presentan siempre. Además, en algunas ocasiones la presencia de incentivos como celebración de cumpleaños y actividades de recreación, depende de la organización que los diferentes comités conformados por los mismos profesores realicen y no como un detalle por parte de la administración del centro educativo.

También, se evidenció que no existe, dentro de los incentivos para el personal docente, un programa de capacitación propuesto desde la misma institución, sino que se delega esta tarea a las Asesorías Pedagógicas del Ministerio de Educación Pública. Si bien es cierto una de las funciones de estos organismos es la de capacitar a los profesores, también debería existir una preocupación del colegio en preparar más a sus docentes y con ello, alcanzar sus propios objetivos.

Por otro lado, los cuestionarios aplicados al personal docente permiten determinar que no existe mayor cantidad de actividades que se realicen o se piensen propiamente para el personal docente con la finalidad de incentivarlos y recompensar su trabajo de una manera que no sea la remuneración económica.

Además, se logra determinar también que no existe un reconocimiento generalizado cuando se ejecuta una buena labor desde el personal docente. El gestor considera que, en algunas ocasiones, realiza comentarios positivos al respecto, pero no existe una cultura institucional de hacer. Por lo tanto, se debería considerar que se pueda plantear propuestas para reconocer la función del profesorado en sus diferentes campos y manifestaciones.

En esta misma línea, se considera que la aplicación de incentivos es importante en todos sus casos para el personal docente y está ligada su presencia con el desempeño que cada uno puede tener en sus diferentes funciones como profesores, ya que se considera que cuanto más se refuercen mejor será el desempeño docente.

Finalmente, es necesario realizar un proceso en el que se estructure un plan de trabajo, donde desde las posibilidades de un centro educativo público, se procure incentivar a los docentes para que sus funciones pedagógicas sean desempeñadas de una mejor manera.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En este apartado se expone una propuesta de intervención, cuyo fin es colaborar con el gestor del centro educativo con las tareas que lleva a cabo, especialmente en el fortalecimiento de los procesos de comunicación, la toma de decisiones y los incentivos que se aplican desde la gestión hacia el personal docente.

7.1 Introducción

En todo centro educativo es fundamental que se dé un proceso de comunicación eficaz, se ejecuten mecanismos de toma de decisiones oportunos y se apliquen incentivos adecuados con el fin de fortalecer el proceso laboral que todos los que ahí están vinculados desarrollan. No se trata de seguir patrones impuestos desde afuera o que han funcionado en otros lugares, sino que debe procurarse que su implementación surja desde su mismo contexto, generando que la propuesta no resulte ajena a aquellos que son parte de esta.

Cuando se habla de los procesos de comunicación, se está haciendo referencia a factores que procuran que todos los colaboradores estén en una misma línea productiva, con el convencimiento de que están enterados de todo aquello que les compete y que resulta necesario para desempeñarse de manera adecuada. Sin embargo, existen casos en donde esto no se evidencia, sino que puede pensarse que la gestión considere que informa todo lo que crea es necesario de una manera oportuna, pero la realidad es que no llega a los funcionarios en el momento y forma más apropiada.

Esto se refuerza con lo planteado por Rebeil (2009), quien propone que “La comunicación es fundamental en cualquier actividad humana y especialmente a la

hora de generar conciencia sobre determinados problemas y en la búsqueda de alternativas para su solución” (p. 87). Por lo que se considera que la comunicación, aplicada de manera apropiada, es un medio para alcanzar objetivos propuestos para una adecuada dinámica institucional.

Aunado a lo anterior, también es importante hacer énfasis en los medios por los cuales se comunican las decisiones, porque en tanto se considere el contexto en que se encuentra la organización educativa, así como las posibilidades de los docentes, más efectiva será esta. Siempre es bueno tomar en cuenta factores como la edad, acceso a la tecnología, disposición y otros elementos que tengan los funcionarios, esto porque así puede decidirse mejor a través de cuál canal se emanarán las diferentes decisiones administrativas y otros elementos que sea necesario que conozca el profesorado.

Por otro lado, también resulta necesario que se aborden los procesos con los cuales se llega a tomar decisiones en los centros educativos, siendo estos la raíz desde la cual se germinarán los frutos en las aulas, fin primordial de todo sistema educativo. Al respecto, Garza, González y Salinas (2006) proponen que “cada decisión es el resultado de un proceso dinámico que recibe influencias de muchas fuerzas por lo que la toma de decisiones es el proceso de pensamiento y deliberación” (p. 30). Entonces, en el tanto una decisión vincule o incorpore al docente en su proceso, este se considerará tomado en cuenta y por lo tanto, se sentirá importante en la organización en que se desempeña y no simplemente un eslabón más de la cadena, que debe estar al servicio de las jerarquías para cumplir lo que estas dispongan únicamente.

De la misma manera, la promoción de incentivos en el personal docente es la forma de emanar un mensaje a la población laboral, donde se le manifiesta sigilosa y explícitamente que su trabajo vale la pena y que es necesario que su

presencia y desempeño sea el mejor para obtener resultados favorables como equipo.

Si bien es cierto, la motivación es un proceso intrínseco y nadie ajeno a esa interioridad puede cambiar que una persona se sienta motivada o no, sí puede estimularse desde afuera para que el individuo tome decisiones con respecto a cómo se siente y tome la determinación de desempeñarse de una mejor manera o que quiera mantenerse en un estado de quietud y confort en lo que está ejecutando.

Visto como conjunto, los tres factores mencionados: procesos de comunicación, toma de decisiones y la aplicación de incentivos, son elementos que deben mantenerse con fuerza en el sistema laboral, con el fin de proteger y respaldar los fines de la organización educativa, porque conducirán a que toda la comunidad educativa sea consciente de que se están generando procesos que responden a una estructura clara de trabajo y que esta tiene como objetivo la consecución de ganancias en todos los miembros de esa organización: la parte administrativa, los docentes, estudiantes, padres de familia y la sociedad en general.

7.2 Justificación

Con base en los resultados obtenidos tras la investigación realizada en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight, surge esta propuesta de intervención denominada: *¿Cómo podemos mejorar en conjunto?*, la cual se emana a partir de los elementos en los cuales se necesita prestar más atención en el centro educativo en estudio.

Su intención primordial es brindar apoyo al gestor del centro educativo, con el fin de que se mejore su trabajo en los tres aspectos que se abordaron en esta

investigación: los procesos de comunicación, la toma de decisiones y la aplicación de incentivos. Aunado esto a la intención de que los docentes consideren la función que están desempeñando en el centro educativo y, en conjunto, puedan mejorar para obtener mejores resultados.

Esta propuesta surge a partir de la investigación titulada: “Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight”, realizada en el año 2020.

Para la obtención de datos se aplicó un cuestionario a 102 docentes que conforman el profesorado de esta institución, obteniendo 91 de ellos que sirvieron como insumo para el análisis de la información. Además, se realizó una entrevista semiestructurada al director y al subdirector del colegio, así como a los tres auxiliares administrativos que colaboran con las diferentes tareas en la oficina de la administración.

El objetivo general que se planteó en el estudio fue analizar la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos laborales en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight; por objetivos específicos se establecieron: determinar los procesos de comunicación institucional que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente, identificar estrategias para la toma de decisiones en relación con la gestión en el centro educativo en estudio con respecto al profesorado y establecer los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.

Los resultados obtenidos demostraron que la gestión del centro educativo debe replantear los procesos de comunicación que se desarrollan en el él, así

como los mecanismos que se ejecutan para tomar decisiones y reforzar los diferentes incentivos que se aplican desde la gestión, pensando que estos tres elementos mejoren el desempeño de los educadores en las funciones que estos ejecutan.

De acuerdo con esto, así como con el análisis que se ejecutó y con las consideraciones que resultaron de todo el proceso de investigación, se plantea esta propuesta de intervención con el fin de ayudar a los procesos administrativos.

7.3 Objetivos de la propuesta

7.3.1 Objetivo general

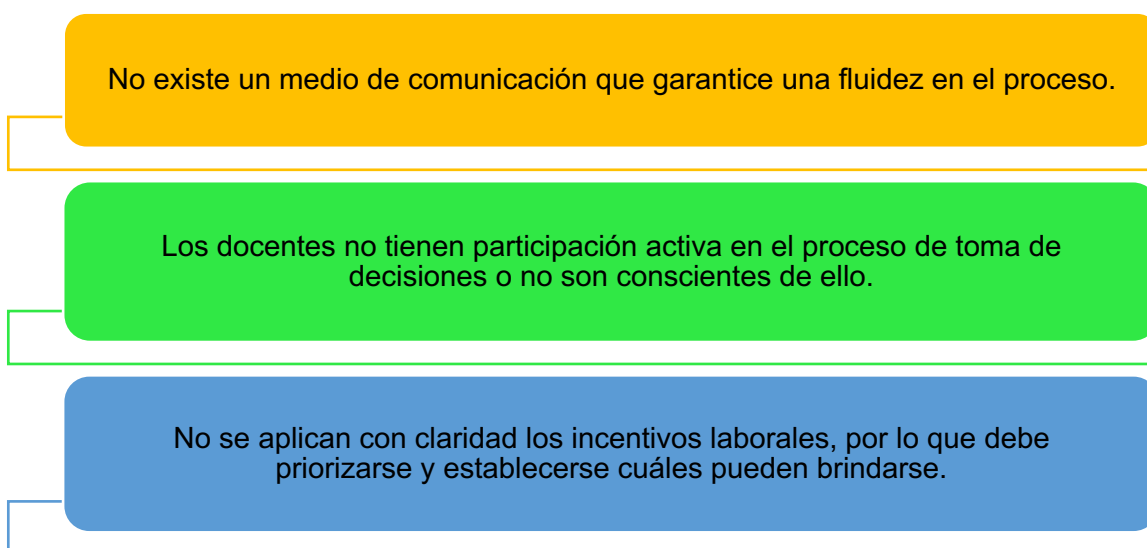
Elaborar una propuesta desde la gestión de la educación que aborde los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

7.3.2 Objetivos específicos

1. Concientizar al personal docente y administrativo sobre la importancia de los procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones y la aplicación de incentivos en el mejoramiento del desempeño del profesorado.
2. Implementar estrategias de gestión para el abordaje de los procesos de comunicación, toma de decisiones e incentivos en el mejoramiento del desempeño de los docentes.

7.4 Desarrollo de la propuesta

Esta propuesta de intervención está orientada a servir como una guía para la administración del centro educativo sobre el fortalecimiento de estrategias de gestión para el abordaje de los procesos de comunicación, toma de decisiones e incentivos en el mejoramiento del desempeño de los docentes, ya que, como se evidencia en la Figura 13, se determinaron algunas falencias en este sentido. Además, plantea una serie de actividades que pretenden incluir al cuerpo docente en los diferentes escenarios que se han abordado.



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 13. Hallazgos asociados a los procesos de comunicación, toma de decisiones e incentivos laborales

Desde esta perspectiva, para la consecución de sus objetivos, la gestión debe ser capaz de establecer un plan de trabajo institucional en el que se incorporen estos elementos y puedan estar a disposición del personal docente, para que también sean entes garantes de la efectividad y aplicación de los distintos aspectos que se han consignado.

Esto de la mano con lo que plantea Cassasus (2001), referido a la concepción que debe tenerse del proceso de gestión vinculado a la administración de lo que se realiza en una institución

La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. (p. 52)

En concordancia con lo anterior, el gestor del centro educativo debe velar, en primera instancia, porque lo que se plantee en conjunto con los docentes se ejecute de manera oportuna en la institución.

Sin embargo, antes de entrar en detalle con el desarrollo de las diferentes actividades, es necesario que en una primera etapa de la propuesta la persona gestora reflexione sobre la trascendencia de su figura en el centro educativo, dado que tiene la responsabilidad primordial de liderar los procesos y ser el enlace entre la teoría, la práctica y el buen manejo del personal a su cargo, propiciando que el beneficio sea colectivo y no direccionado únicamente hacia un sector en particular.

También, se debe recordar que en toda institución educativa se deben privilegiar las relaciones interpersonales, principalmente entre los funcionarios, rompiendo con la barrera que podría existir entre la parte docente y la administrativa, con la finalidad de que se le dé un lugar activo al individuo y este no sea visto simplemente como un trabajador más. Al contrario, se debe propiciar que cada una de las personas que forman parte del cuerpo laboral, sienta que tiene una voz participante dentro del sistema en que se encuentra. Humberto Maturana (2008) establece que en el otro se construye la propia identidad y es por esto que nadie puede existir en soledad. Por lo tanto, el liderazgo de la persona

gestora es esencial para que el nombre de cada uno de los colaboradores tenga una verdadera imagen y una voz auténtica para que este se sienta realmente parte del centro en que trabaja.

De la misma forma, es elemental que cuando se brinde la posibilidad al profesorado y miembros de la comunidad laboral de esta institución de ser y construirse dentro del colegio, la administración tome nota de manera consciente, tras escuchar de primera mano las necesidades que posee su personal y busque las formas, desde su planificación estratégica, de satisfacer esas carencias, con el fin de transformarlas en una fortaleza, además de robustecer aquello que se encuentre bien dentro del sistema.

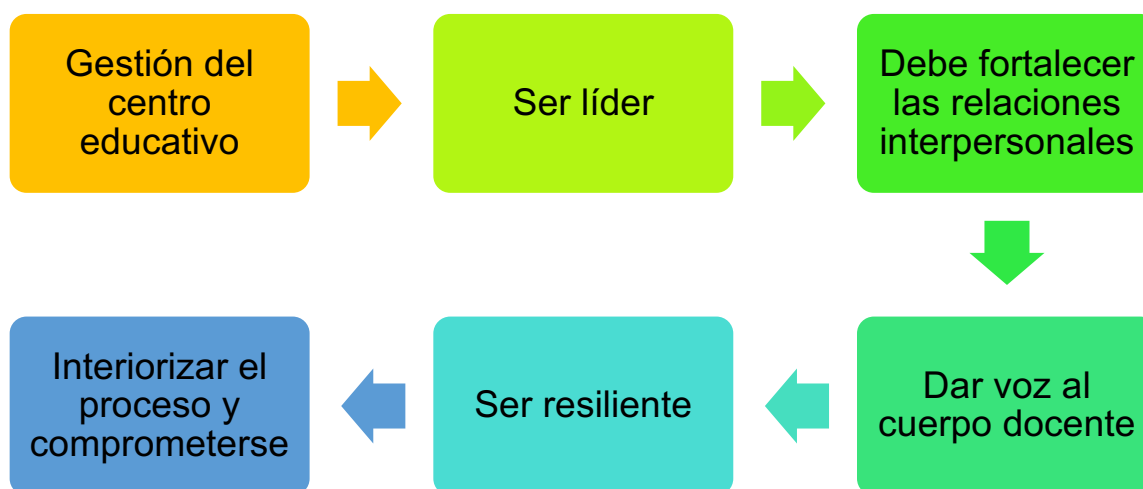
En este caso, la resiliencia de la persona gestora toma un papel fundamental, ya que debe poseer la apertura de adaptarse a cambios que se presenten en la institución; hechos que quizás no son los que desde su imaginario o idea de administración son los que deben prevalecer, pero es fundamental comprender que el contexto no se adapta a la persona, sino esta al contexto y es desde él donde se pueden generar cambios que favorezcan a toda la comunidad educativa.

De la misma manera, así como se espera el compromiso de la administración, debe existir un compromiso por parte del profesorado y de quienes que componen la fuerza laboral de esta institución, con el fin de que desde una perspectiva muy personal, se analice no solo aquello que desde la gestión no se está realizando de la mejor manera, sino qué está haciendo cada uno de los profesores y administrativos para aportar favorablemente en la construcción de una mejor educación donde la persona es centro y fin primordial, como lo establece la Política Educativa (2016).

Por lo tanto, debe darse un proceso arduo de reflexión e interiorización donde se reaprenda a coexistir, considerando que todos los seres humanos que trabajan en la institución son diferentes, pero se necesita de la presencia de cada uno de ellos para que se pueda alcanzar la misión que como centro educativo se posee de formar seres humanos desde una perspectiva humanística, integral y holística (IET, 2017).

En este sentido, para lograr los objetivos que como equipo se han propuesto, es esencial, en el marco de los elementos analizados, establecer que la comunicación, oportuna y eficaz, es de suma importancia para el funcionamiento de todo proceso educativo y de vida. Lo anterior, porque no se puede pretender que en un hecho comunicativo, la responsabilidad recaiga solamente en uno de los participantes, sino que tienen igual porcentaje de relevancia y la decodificación e interpretación de los mensajes es básica para que toda organización funcione de una manera oportuna.

Ante esto, se espera que la gestión del centro educativo participe de manera activa y comprometida en el desarrollo de las acciones que en este apartado se plantean. Además, será esta misma figura la encargada de dar seguimiento a las diferentes intervenciones que se proponen, así como a los resultados esperados. Sin embargo, también debe darse un proceso de reflexión gradual en el profesorado, ya que no se puede pretender que los cambios se den de manera inmediata, sino que se requiere de un trabajo en conjunto donde la aprehensión de la responsabilidad que cada quien tiene en el proceso se convierte en un aliado fundamental.



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 14. Características de la gestión del centro educativo durante la aplicación de la propuesta

Etapa 1: Ciclo de reuniones por departamentos académicos para dar voz a los miembros del personal docente

Objetivo: Crear un espacio de reflexión e interiorización en el que el personal docente comprenda su rol dentro del proceso de mejora en la institución.

Población: Personal docente y administrativo.

Contenidos: Se abordarán los temas relacionados con procesos de comunicación institucional, mecanismos de toma de decisiones e incentivos laborales, pero desde una posición en la que se privilegie la voz de los docentes y se procure llevar estas necesidades a una comprensión de la importancia que tiene asumir responsabilidades durante el desarrollo e implementación de la propuesta.

Este proceso se desarrollará a partir de la realización de una serie de reuniones organizadas por la gestión, en las que generará el proceso escucha de los diferentes departamentos que conforman el cuerpo académico. Es decir, se trabajará en espacios de una hora, con los docentes de las distintas materias, previa convocatoria de la administración y se realizará una sesión de diálogo en la que se les otorgará voz a los funcionarios.

En este espacio, se conversará sobre aspectos relacionados con la importancia de los procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones y los incentivos laborales que se aplican en la institución, así como aquellas estrategias vinculadas con estos indicadores que se desarrollarán más adelante.

El acto primordial de estas reuniones es propiciar, desde un primer momento, que el personal considere cuál es su papel en esta institución y reconozca que así como el gestor también tiene responsabilidades que asumir; el profesorado no puede quedarse a un lado en su rol protagónico dentro de la construcción de un mejor ambiente laboral en la institución, como se evidencia en la Figura 15.



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 15. Papel del docente en el plan de mejora institucional

Responsables: El gestor y el personal docente.

Recursos:

- Espacio físico apropiado: puede desarrollarse en la oficina de la administración, si posee las condiciones necesarias, o en una de las aulas de la institución. Debe procurarse que sea un lugar en el que todos los participantes se encuentren cómodos.
- Insumos para tomar nota: una computadora, libro de actas, lapiceros.

Condiciones de viabilidad: Lo que se ha propuesto es viable ya que es un espacio que generará un acercamiento inicial frente al plan que se pretende establecer. Es un momento sencillo, que no requiere gastos económicos, pero que puede desencadenar una apropiación del proceso por parte de los docentes e incentivar la reflexión sobre el trabajo que se está realizando.

En este sentido, para complementar el proceso que se ha explicado anteriormente, se establecen dos planes de acción más donde se desarrollarán los tres factores que se han abordado en esta investigación: los procesos de comunicación, las estrategias de toma de decisiones y la aplicación de incentivos.

Estos planes de acción también se derivan de los objetivos planteados en este trabajo, los cuales se proponen concientizar al personal docente y administrativo sobre la importancia de los procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones y la aplicación de incentivos en el mejoramiento del desempeño del profesorado e implementar estrategias de gestión para el abordaje de los procesos de comunicación, toma de decisiones e incentivos en el mejoramiento del desempeño de los docentes.

En este caso, se realizarán dos talleres que representan la segunda y tercera etapa del proyecto, ya que este inicia desde el momento en que el gestor reúne a su personal. Estos espacios posteriores propiciarán la concientización del profesorado y de los responsables administrativos sobre la importancia de los tres elementos mencionados, en relación con el mejoramiento del desempeño del profesorado y el establecimiento de líneas de acción de trabajo que seguirán en conjunto.

Las actividades se desarrollarán en dos días, en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight o en algún lugar fuera de estas instalaciones que se considere cumple con los requisitos de seguridad e intimidad para propiciar la reflexión e interacción entre todos los participantes del proceso.

Etapa 2: Taller para concientizar al personal docente sobre la importancia de los procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones y la aplicación de incentivos en el mejoramiento del desempeño del profesorado

Objetivo: Comprender la importancia de los procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones y la aplicación de incentivos en el mejoramiento del desempeño docente.

Población: Personal docente y administrativo del centro educativo.

Contenidos:

1. Procesos de comunicación institucional.
2. Mecanismos de toma de decisiones.
3. Incentivos laborales.

La propuesta de investigación inicial surge como respuesta a una problemática planteada desde el punto de vista del investigador. Tras la realización de esta, surgen elementos que deben analizarse a la luz del contexto del centro educativo y partiendo de una noción de que el docente debe interiorizar y crear consciencia de la relevancia que tienen los procesos de comunicación, los mecanismos para tomar decisiones y la aplicación de incentivos, para mejorar su desempeño profesional.

Es por esto por lo que, en la segunda etapa de este proyecto, el gestor solicitará a los profesores presentarse en una convocatoria oficial de trabajo (un consejo de profesores) en el que se abordarán los aspectos ya mencionados. Esto puede ejecutarse durante el mes de junio, con el fin de que su implementación pueda darse posterior al regreso de las vacaciones de medio periodo.

La primera parte de esta sesión de trabajo se dedicará a reflexionar a partir del texto “Asamblea en la carpintería” que aparece en el Anexo 3. Con este, se profundizará con los docentes en la importancia que tiene cada uno de ellos como parte del equipo institucional de trabajo, donde cada uno representa un punto relevante para el gestor y este valora sus capacidades, mismas que se llevan al aula y es ahí, donde el docente evidencia sus habilidades generando un aprendizaje significativo con los estudiantes.

Previamente, el gestor debe coordinar con un facilitador externo a la institución, especialista en Recursos Humanos, Psicología o alguna rama afín con el tema a tratar, una charla de 50 minutos, aproximadamente, en la que se haga un énfasis especial en la importancia que tienen los procesos de comunicación, la toma de decisiones y la aplicación de incentivos en toda la dinámica organizativa de una institución. Es importante enfatizar que este facilitador debe seleccionarse con rigurosidad, con la intención de que sea una persona proactiva, con habilidad de palabra y que tenga amplios conocimientos sobre el tema que abordará.

Las temáticas de la charla deben estar orientadas a definir cuáles son los medios de comunicación más apropiados para utilizarse en el centro educativo, como el correo institucional, la plataforma de *Microsoft Teams* y otros que se consideren pertinentes y que no violenten la legislación establecida por el Ministerio de Educación Pública. Además, 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.

También, en el ámbito de la toma de decisiones, es importante que el facilitador explique cuáles son los mecanismos principales que se utilizan para llegar a una determinada decisión. Para ello, previamente debe conversar con el gestor, con el fin de que se contextualice en lo empleado en la institución, propiamente. A partir de esto, 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.

En la misma línea, el abordaje de los incentivos debe darse desde la definición de estos y su importancia en el desempeño laboral. Por lo que este apartado tiene que ser tratado desde la ejemplificación de los distintos incentivos que pueden presentarse en la institución, como los mencionados en este trabajo de investigación: celebración de cumpleaños, reconocimiento del trabajo realizado, compensación de tiempos laborados de más, actividades recreativas, negociación de decisiones y otros que puedan plantearse desde una posición que reconozca estas actividades como insumos para reforzar el desempeño del colaborador.

La finalidad de la charla es que los docentes y los administrativos generen espacios de reflexión donde cada uno determine su función en estos elementos y encuentren en conjunto la importancia que tienen dentro del desempeño de cada funcionario docente.

Una vez concluida la charla, el gestor establecerá grupos de trabajo compuestos por seis personas cada uno de ellos. Esto puede hacerlo a través de alguna dinámica que genere que los participantes se levanten y se muevan de su espacio, con el fin de que la actividad no se derive en un tema magistral, donde no haya un vínculo activo de quienes se encuentren en ella.

En estos equipos de trabajo se analizarán los tres factores abordados en la charla, a partir de la guía de preguntas que aparece en el Anexo 4, en las que se propone una reflexión según nueve interrogantes. Con ellas extraerán conclusiones desde ese subgrupo y nombrarán a un miembro para que participe en la dinámica siguiente donde expondrá el parecer de todo el equipo.

Posterior a la reflexión, el moderador de la actividad (se sugiere que sea el mismo gestor) indicará que el representante de cada subgrupo participará en una mesa redonda donde se presentarán las conclusiones de cada equipo. Es importante que esta persona esté consciente de que será la voz de sus compañeros, por lo que debe transmitir con consciencia, sinceridad y respeto lo que se ha discutido previamente.

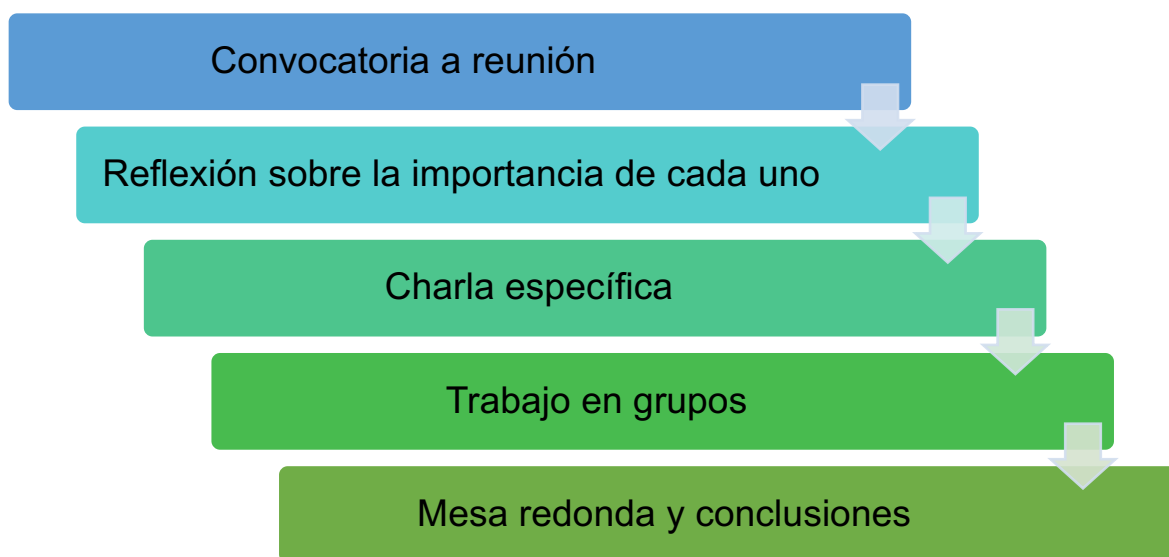
Previo a la realización de la mesa redonda, el gestor solicitará a alguno de sus compañeros administrativos, un auxiliar, por ejemplo, que colabore con la toma de notas de lo que cada subgrupo de trabajo proponga, con el fin de que se genere una minuta de la actividad y quede registro escrito de lo que los docentes han mencionado para analizarlos de manera posterior.

Para concluir esta etapa, se realizará un comentario de cierre por parte del gestor y se pedirá a los docentes que califiquen la actividad con una palabra. Otro colaborador de la parte administrativa estará conectado a internet en un generador de nubes de palabras y escribirá cada término que los docentes mencionen. El

cierre de la actividad se dará cuando se proyecte la nube que resultó de lo que los participantes mencionaron.

La imagen proyectada, permanecerá en pantalla mientras los docentes completan el material de evaluación que aparece en el anexo 5, con el fin de conocer sus impresiones sobre lo que se ha realizado. Es importante que el gestor indique a sus compañeros de trabajo que este primer taller es un sustento inicial para la segunda etapa que se desarrollará en días posteriores.

La finalidad de esta actividad es obtener una impresión de primera mano que complemente lo que en esta investigación se ha descrito y el gestor pueda contemplar en tiempo real las necesidades y sugerencias de sus colaboradores en términos de procesos de comunicación, toma de decisiones y la propuesta de aplicación de incentivos que generen un mayor desempeño en los docentes y su labor en las aulas.



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 16. Segunda etapa del proyecto

Responsables: El gestor, el personal docente y administrativo.

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), puede desarrollarse en un campo externo a la institución, tomando en cuenta las medidas de seguridad respectivas y previa solicitud de permiso a la oficina del Supervisor.
- 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: Lo que se ha propuesto es viable ya que el principal factor del que se requiere es el humano; si no existiera la posibilidad de acceder a los implementos tecnológicos que dentro de los recursos se enuncian, la actividad podría realizarse de todas formas. Para ello, es importante tener presente que el papel del gestor es esencial. Su capacidad mediadora y facilitadora, será una pieza fundamental para la consecución de los objetivos.

Además, es vital que el gestor evidencie su capacidad de liderazgo y con él lograr transformar la visión del personal que tiene a cargo. En este sentido, Acosta (2013) enfatiza que “el liderazgo transformacional es creativo para encontrar soluciones innovadoras y son agentes de cambio capaces de llevar a la organización a nuevas y mejores prácticas empresariales” (p. 105). Por lo que esto debe evidenciarse a lo largo de la implementación de este taller, así como en las etapas posteriores.

Etapa 3: Taller para implementar estrategias de gestión para el abordaje de los procesos de comunicación, toma de decisiones e incentivos en el mejoramiento del desempeño de los docentes

Objetivo: Diseñar una estrategia de gestión para el abordaje de los procesos de comunicación, toma de decisiones e incentivos en el mejoramiento del desempeño de los docentes.

Población: Personal docente y administrativo.

Impacto a lograr: Se pretende que en conjunto la parte administrativa y docente establezcan un plan que permita establecer la ruta de ejecución de los diferentes procesos de comunicación que se implementarán, la participación activa de los docentes en los escenarios que les compete en la toma de decisiones y la aplicación de incentivos laborales dentro de sus funciones profesionales.

Contenidos:

- Análisis de los resultados de la investigación y del taller 2.
- Prioridades en los procesos de comunicación, toma de decisiones e incentivos para mejorar el desempeño docente.
- Confección del plan de trabajo a seguir.

Esta propuesta está dirigida a darle un seguimiento a las conclusiones que se obtuvieron en el Taller 1. Su propósito es diseñar una estrategia de gestión en la cual estén vinculados la parte administrativa como la docente, se establezca una ruta de trabajo para mejorar en conjunto y alcanzar un mejor desempeño laboral y con ello lograr mayor satisfacción en el profesorado.

En esta ocasión, se realizaría una nueva convocatoria al personal docente y administrativo para reunirlos a todos en una sesión de trabajo. Se propone que esto sea en la última semana de junio, para no dejar mucho tiempo entre un taller y otro y pueda aplicarse lo concluido después del inicio de lecciones, posterior a las vacaciones de medio periodo.

Es importante que el gestor considere que la presencia de todos los docentes es esencial para lograr un buen resultado, por lo que debe coordinar previamente para que aquellos profesores que tienen horario en otras instituciones puedan hacerse presentes, así como aquellos que no imparten lecciones. Para ello, el director puede valerse de que para el docente, como establece Estatuto de Servicio Civil (1970) en su capítulo III, artículo 57, inciso f, es una obligación “asistir puntualmente a actividades inherentes a su cargo, conferencias y los actos escolares para los cuales sea convocado por la autoridad competente” (p. 45).

Este segundo taller daría inicio con el saludo por parte del gestor y un espacio de dinámica rompe hielo, que propicie que los docentes se activen y se incorporen aún más en la actividad que está pronta a realizarse. Puede ejecutarse el ejercicio denominado Canasta de frutas, donde los participantes se ubican en un círculo, se le asigna una fruta a cada uno: papaya, melón, uva, pera, naranja y otros. El moderador explicará que el juego consiste en que en el momento que él diga que deben cambiar de lugar los que tiene una fruta determinada, quien da la indicación debe buscar un espacio, por lo que la persona que quede sin espacio será la que indicará el próximo cambio de frutas. Además, cuando se indique la frase “canasta revuelta” todos deben variar el lugar que actualmente poseen.

Con esta actividad se propicia que los docentes descarguen un poco su energía al movilizarse dentro del espacio y compartan con sus compañeros jugando, hecho que no se da con frecuencia en los centros educativos.

Posterior a esta actividad, el gestor inducirá la conformación de subgrupos de trabajo sin explicar aún qué se realizará en ellos y sin decir que los grupos que formen serán en los que deberán participar durante la jornada de trabajo. Para ello, utiliza otra dinámica denominada “Mis joyas de uso diario”. En este juego, el facilitador determinará las siguientes claves:

- Anillo: grupos de una persona.
- Aretes: grupos de dos personas.
- Pulsera: grupos de tres personas.
- Collar: grupos de cuatro personas.
- Corona: grupos de cinco personas.

Esto quiere decir que cuando el facilitador mencione alguno de los elementos citados anteriormente, se deben conformar los grupos con la cantidad de personas que se requieren. La cantidad de miembros por joya podría variar, si el facilitador lo tiene a bien, considerando la totalidad de participantes presentes.

Cerca del final de esta dinámica, el mediador debe pensar que su instrucción debe conducir a que el grupo quede dividido en grandes equipos de trabajo, con el fin de que tenga alrededor de siete u ocho grupos. Los cuales, una vez conformados, trabajarán según las indicaciones que el gestor dará. Finalizada la actividad, se le solicitará a los participantes que se ubiquen en ese grupo en algún lugar del salón en el que se lleva a cabo la actividad, para proceder a explicar qué se realizará a continuación.

Después de que se concluye la actividad para conformar grupos, el gestor realizará un resumen en una presentación que ha elaborado con antelación, con las principales conclusiones que se obtuvieron del taller 1. Esto con la intención de realizar un enlace con ambos eventos y así puedan tener un punto de partida para lo que realizarán en esta nueva jornada.

Posterior a esta presentación, en los pequeños grupos de trabajo, el gestor solicitará que se realice una propuesta en la cual se establezca el medio de comunicación que sea más oportuno y eficaz para emplearlo en la institución, considerando que deben estar regidos por las legislaciones del Ministerio de Educación establecidos en la circular DRH-9335-2017-DIR, la cual puede facilitárseles en físico (Ver Anexo 7). Además, deben establecer cuáles son las situaciones propiamente docentes en las cuales deben tener participación en la toma de decisiones y plantear la manera en la que se pueden llevar a cabo esos procesos consensuados. Y finalmente, elaborar una lista de incentivos que como profesores consideran deben aplicarse en la institución para mejorar su desempeño profesional.

Con base en estas propuestas y tras nombrar a un miembro del equipo para que sea la voz de los acuerdos tomados en el pequeño grupo de trabajo, se llevará a cabo una plenaria en la que se expondrán las conclusiones de lo analizado. Estas serán anotadas por un miembro del personal administrativo, quien las escribirá en un documento en digital, con el fin de que todos los presentes puedan observar la redacción de este.

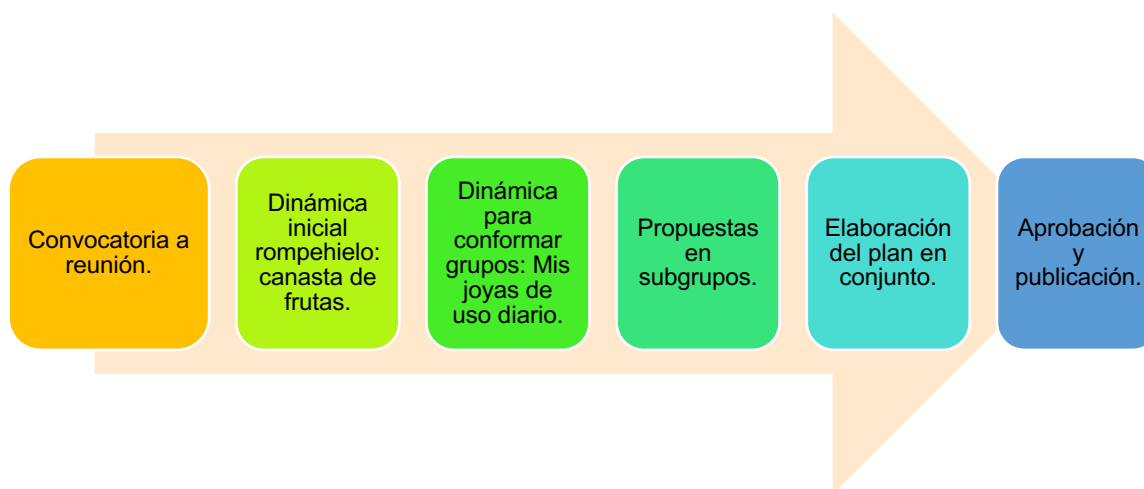
Al finalizar la ponencia de cada grupo, en las tres categorías solicitadas, el gestor revisará con todo el personal lo que cada grupo ha descrito y tomarán acuerdos en cuanto a cuál será la vía oficial de comunicación, la cual todos se comprometen a revisar constantemente y emplearla con frecuencia; los diferentes escenarios en que participarán los docentes en la toma de decisiones y cuál será la forma en la que lo harán y cuáles son los incentivos laborales que los docentes esperan que se apliquen en la institución.

Con base en esto, se elaborará un plan de trabajo, con el cual tanto la administración como el personal docente se comprometen a respetar lo que se ha

consignado en él, ya que ha surgido desde el seno del consejo de profesores. Se procede a votar la aprobación del documento y se indica que se enviará a cada docente a través del medio que se ha aprobado como vía oficial de comunicación.

Es importante destacar el papel que una vez más tiene el gestor, al ser el mediador de esta dinámica. Su apertura será fundamental para guiar el orden de la actividad y darle voz a los compañeros que tienen sugerencias y propuestas para mejorar el rumbo que se lleva en la institución.

Para finalizar la actividad se pedirá a los docentes que completen el formulario de evaluación de la jornada de trabajo, con base en el documento que aparece en el Anexo 6. Esto con la intención de obtener insumos para considerarlos en la ejecución de próximas actividades institucionales.



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 17. Ruta de trabajo en el taller 2

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.

Etapa 4: Evaluación y seguimiento de la propuesta de intervención

La evaluación de todos los procesos que se desarrollen en una institución es fundamental, ya que como lo menciona el MEP (2013), “Los resultados dependen de las personas y las interacciones entre ellas” (p. 25). Entonces, debe revisarse cuál fue el efecto que causó en los miembros de la comunidad educativa el proceso de interiorización previa, así como la realización de los dos talleres que culminaron en la escritura de un documento que establece públicamente el compromiso que como institución están adquiriendo para mejorar los aspectos deficientes que en este trabajo se han expuesto.

Al documento que se redactó en conjunto, se le debe dar un plazo de adaptación y aplicabilidad con el fin de empezar a ejecutarlo y que su puesta en práctica sea gradual. Se recomienda que en el momento en que se establece el plan se determine ese lapso, con el fin de que sea parte de los compromisos adquiridos por todos los miembros del personal.

Durante ese proceso de prueba, debe existir una constante vigilancia y revisión conjunta por parte de los docentes y de la gestión, esto puede realizarse a través de reuniones periódicas con los departamentos, retomando la etapa inicial del plan, en la que el gestor da voz activa a los participantes del proceso, ya que es un compromiso de la parte administrativa y docente el llevar a cabo lo que se ha establecido. Por lo tanto, será comprensible que puedan existir falencias en la aplicación, pero no puede permitirse, de ninguna manera, que el plan no se desarrolle.

Ahora bien, considerando que la propuesta *¿Cómo podemos mejorar en conjunto?* se aplicará en el mes de junio, previo a la salida a vacaciones de medio curso lectivo, su puesta en marcha debe darse en el momento en que se reanudan las lecciones, esto para que el plazo en que se acordó desarrollar el documento para ser revisado posteriormente sea apropiado y pueda retomarse el análisis de la efectividad que este tuvo en la institución al finalizar el curso lectivo.

Para medir esa efectividad puede recurrirse a una evaluación interna donde se privilegie la voz de los todos los participantes activos del proceso y se realice una retroalimentación en la cual se analice si se siguieron los acuerdos establecidos con respecto a los procesos de comunicación institucional, los mecanismos de toma de decisiones y la aplicación de incentivos laborales. Esto debe realizarse desde una posición muy objetiva, en la cual la realidad de la institución tras la ejecución del plan sea visible tal cual es, ya que esta será la única forma de que el proceso pueda modificarse y adaptarse de nuevo, en caso de ser necesario.

De esta forma, si el plan no está proporcionando resultados favorables para la institución, el proceso debe comenzar otra vez. En el ámbito evaluativo no se parte de la noción de que todo funcionará, sino que se consideran todos los

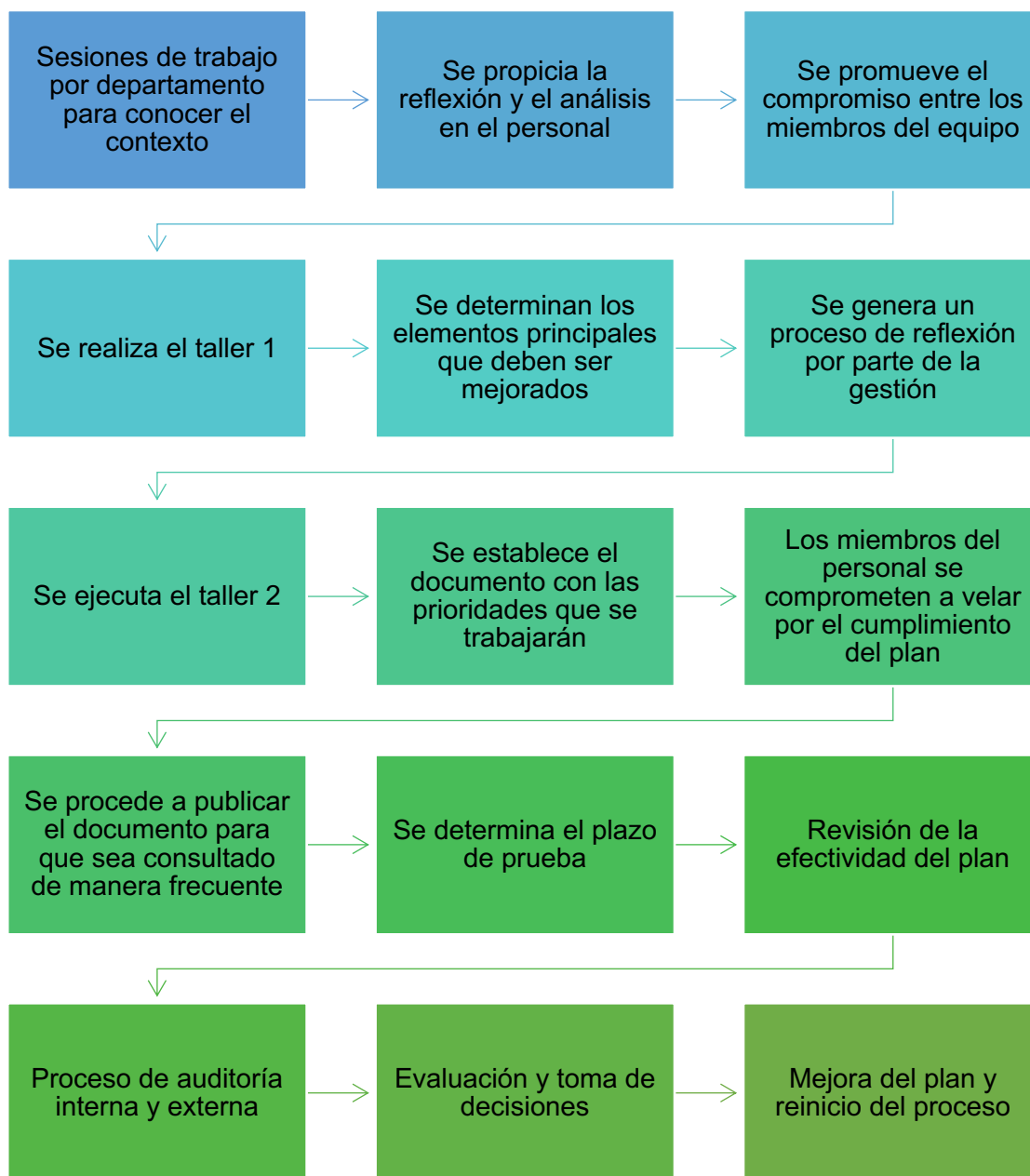
factores que intervienen en la ejecución y se retoma aquello en lo que se está fallando y se fortalece lo que se ha hecho bien.

Aunado a lo anterior, no está de más que el gestor de la institución pueda coordinar con la Junta Administrativa, la contratación de un experto en evaluación que pueda realizar un proceso de auditoría relacionado con los aspectos que se desarrollan en esta propuesta, así como en la investigación en general. Este sería un insumo valioso para la institución, ya que en muchas ocasiones una persona externa, ajena a la realidad del contexto en que se trabaja, puede visualizar mejor los elementos que podrían estar afectando la dinámica del clima organizacional. Por lo que los aportes de este especialista, sumados al criterio de los sujetos que viven la realidad, generaría un panorama más amplio y permitiría tomar decisiones oportunas de mejora con respecto al plan establecido en la institución y será responsabilidad de los docentes y de la gestión establecer un nuevo proceso que dé respuesta a las necesidades que se están determinando.

En consonancia con lo mencionado, se hace énfasis, una vez más, en que el gestor debe ser consistente con su papel de líder en este proceso. Desde su perspectiva y compromiso con los acuerdos tomados, podrá impregnar en el personal ejemplos que faciliten que el cuerpo docente también asuma una actitud de responsabilidad en los diferentes roles y hechos en los cuales se han comprometido a participar en la institución.

Finalmente, es importante considerar que el proceso de revisión dictará las pautas a seguir con respecto a lo que se determine en la institución tras el periodo de prueba. En caso de ser necesaria la reestructuración de las decisiones tomadas en el plan inicial, debe ejecutarse con la mayor rapidez posible, con la intención de que el ambiente laboral sea aún más favorable en el inicio y desarrollo del próximo curso lectivo y se transforme en un tema de cultura institucional. Además, no debe considerarse esto como un fracaso en el colegio,

sino como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje conjunto que llevarán a ese centro educativo a obtener resultados positivos en su dinámica organizacional tras el aprendizaje obtenido.



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 18. Síntesis de las etapas de la propuesta

Recomendaciones finales para la aplicación de esta propuesta:

- Es importante que el gestor del centro educativo considere todos los elementos que se han planteado en este documento, así como otros que para él sean necesarios incorporar para que el centro educativo posea una dinámica de trabajo cada vez mejor.
- El papel del gestor como mediador es enfático al supervisar que los planteamientos propuestos por los docentes se enmarquen en la legalidad que permite el Ministerio de Educación Pública, con el fin de no comprometerse en áreas en las que posiblemente no pueda cumplir al estar limitado por el aspecto legal que regula a las instituciones públicas.
- El ambiente para realizar los procesos de reflexión y concientización inicial, así como los talleres debe ser el más propicio. Debe considerarse que el docente tiene que sentirse cómodo y percibir que se ha pensado en él previo a su ejecución. Por lo tanto, no está de más analizar aspectos de ornato, decoración, refrigerio, detalles de recuerdo de las actividades, como insumos para incentivar desde ese momento al profesorado.
- En el desarrollo de la propuesta, así como en el planteamiento de la investigación inicial, se ha considerado únicamente al personal docente y administrativo. Queda a criterio del gestor si dentro de su estrategia de trabajo quisiera incorporar a otros miembros de la comunidad, como conserjes, agentes de seguridad, personal de cocina, secretarías y otros.
- Finalmente, tomar en cuenta que el liderazgo es esencial para la consecución de objetivos. Por lo que el gestor debe mostrar apertura y diálogo durante el desarrollo de las sesiones de trabajo, así como en las

evaluaciones posteriores para que los resultados realmente se evidencien en la institución.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2013). *Dirigir, liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: ESSIC Editorial.
- Acuña, F. (2015) *Incentivos al trabajo profesional docente y su relación con las políticas de evaluación e incentivo económico individual*. Centro de Investigación Avanzada en Educación: Universidad de Chile.
- Agudelo, J.; García, A.; Hincapié, S.; Rodríguez, G. & Ramírez, P. (2017). Las nociones de lenguaje y amor en Humberto Maturana y su relación con la terapia familiar sistémica. Un estudio documental. *Revista Universidad Católica Luis Amigó*, pp. 192-221. DOI: <http://doi.org/10.21501/25907565.2656>
- Aguirre, M.; Mesa, J.; Morales, H. & Saldarriaga, E. (2008) *La comunicación asertiva: herramienta de la práctica pedagógica que permite mediar las dificultades en el aprendizaje*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Educación Especial en la Universidad de Antioquía en Medellín, Colombia.
- Alonso, E. & Perea, M. (2008). *SMS: Impacto social y cognitivo*. Universidad de Valencia: España.
- Arrieta, X. (2017) *Análisis de factores asociados al clima organizacional en las escuelas Terrón Colorado y Juan Rafael Chacón Castro*. Tesis para optar por el grado de Maestría en Educación con énfasis en Administración Educativa en la Universidad de Costa Rica.

- Barrantes, R. (2003). *Investigación, Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Editorial EUNED, San José, Costa Rica.
- Bateman, T. & Snell, S. (2001). *Administración: una ventaja competitiva* (4a. ed.), México: McGraw Hill.
- Benavides, L. (2011) *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del cantón general Antonio Elizalde (Bucay) durante el periodo 2010-2011*. Tesis para optar por el grado de Maestría en Gerencia y Liderazgo en la Universidad Católica de Loja en Ecuador.
- Boyd, M. & Ellison, N. (2007). *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Recuperado de: <http://gabinetedeinformatica.net/wp15/2008/06/12/sitios-de-redes-sociales-definicionhistoria-y-ayuda-a-su-estudio-i/>
- Brunet, L. (2011) *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas: México.
- Cabeza, L., Muñoz, A. & Vivero, S. (2004). *Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601701.pdf>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO. Madrid, España.
- Castells, M. (2001) La ciudad de la nueva economía. *Papeles de la Población*, 7(27), 207-221.

- Castillo, O., Pardo, N., Pérez, R. & Ortiz, R. (2017) *Salario emocional y satisfacción laboral: el caso de Arclad S.A.* Recuperado de [eSearchgate.net/publication/319943888_SALARIO_EMOCIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL_EI_caso_de_ARclad_SA?enrichId=rgreq-ec8e832cf3ea703eb8a05cab5d998088-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzMxOTk0Mzg4ODtBUzo1NDA3NTcxMzYyNDQ3MzdAMTUwNTkzNzk1NjY5MA%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/319943888_SALARIO_EMOCIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL_EI_caso_de_ARclad_SA?enrichId=rgreq-ec8e832cf3ea703eb8a05cab5d998088-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzMxOTk0Mzg4ODtBUzo1NDA3NTcxMzYyNDQ3MzdAMTUwNTkzNzk1NjY5MA%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf)
- Chacón, J., Hernández, M., Salazar, A. & Zamora, B. (2017) *Medios de comunicación utilizados desde la gestión para transmitir comunicados oficiales en los centros educativos y su incidencia en el desempeño docente.* Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación en la Universidad de Costa Rica.
- Chapman, A. (2007). *Maslow's hierarchy of needs.* Recuperado de <http://www.ship.edu/%7Ecgboeree/perscontents.html>
- Chiavenato, I (2011). *Introducción a la teoría General de la Administración.* México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011) *Introducción a la Teoría General de la Administración. Novena edición.* Recuperado de: <https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2015/06/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-novena-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Córdoba. M. (2004). *Metodología para la toma de decisiones.* Argentina: Delta.

- Corneliessen, J. (2008). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. Londres: Sage.
- Correa, A., Álvarez, A. & Correa, S. (s.f.) *La gestión educativa para un nuevo paradigma*. Medellín, FUNLAM.
- De la Cruz, I. (2014) *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ministerio de Educación: España.
- Dengo, M. E. (2011). *Educación costarricense*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Dolphin, R. (2001). *The fundamentals of corporate communication*. Inglaterra: Oxford.
- Drucker, F. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Durán, M. (2012) *El estudio de caso en la investigación cualitativa*. Tomado de file:///C:/Users/fpere/Downloads/477-659-1-SM.pdf
- Escobar, M. (2012). *Telefonía y conmutación*. Red Tercer Milenio. Estado de México: México.
- Fayol, H. (1987) *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: Argentina: Editorial El Ateneo
- Flick, U. (2007) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata S.A

- Garbanzo, G & Orozco, V. (2008). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44031207.pdf>
- Garza, R.; González, C. & Salinas, E. (2006) *Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562007.pdf>
- Gimeno, S. (2013). *En busca del sentido de la educación*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/visor/24051>
- Gómez, C. (2011) *El salario emocional*. Bogotá: Colegio de estudios superiores de administración.
- Hernández, E. (2015) *Factores determinantes en la comunicación de los procesos de innovación docente. Aplicación en los centro de enseñanza secundaria públicos de la Región de Murcia*. Universidad de Murcia: España.
- Hernández, R. (2017) *Impacto de las TIC en Educación: retos y perspectivas*. Recuperado de <file:///C:/Users/fpere/Desktop/MAESTRIA%20UCR/INVESTIGACIÓN%20II/MATERIAL%20MARCO%20TEÓRICO/Dialnet-ImpactoDeLasTICEnLaEducacion-5904762.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.) México: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees*. Estados Unidos: Harvard.

- Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado T (2017) *Plan quinquenal de trabajo institucional*. Dirección Regional de Educación de Turrialba, Cartago.
- Jimenez, A. (2011). *La supervisión educativa y la necesaria relación con las habilidades investigativas: garantía del cumplimiento de las políticas educativas*. Boliva: UNEFA.
- Joskowicz, J. (2015). *Conceptos básicos de telefonía*. Universidad de la República. Montevideo: Uruguay.
- Kreps, D. (1997) *Intrinsic motivation and extrinsic incentives*. Estados Unidos: Economic Review.
- López, E. & Corbella, M. (2000). *Derechos humanos y educación*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/sibdilibrosp/Doc?id=10647514&ppg=171>
- López, L. (2012). *Abordaje de los conflictos estudiantiles en la gestión de las Escuelas Barrio Limoncito y la Colina, del circuito escolar 02, de la Dirección Regional de Educación de Limón*. Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica. Sede del Caribe, Limón, Costa Rica.
- Maranto, M. y González, M. (2015). *Fuentes de información*. España: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Martín, L. (2018). *La importancia del salario emocional*. Madrid: Morata.

- Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf
- Maturana, H. (2008) *El amor y el origen de la humanidad*. Buenos Aires: Granica.
- Mendoza, D., López, D. & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2013). *La calidad en los centros educativos costarricenses. Algunas reflexiones*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). *Política educativa. La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Recuperado de <file:///C:/Users/fpere/Desktop/MAESTRIA%20UCR/INVESTIGACIÓN%20II/MATERIAL%20MARCO%20TEÓRICO/POLÍTICA%20EDUCATIVA%20MEP.pdf>
- Montenegro, I. (2005). *Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Moody, P. (1983) *Decision making: methods for better decisions*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Mota, J. (2019) *Top 10 de las redes sociales más usadas del 2019*. Recuperado de <https://www.multimedios.cr/tecnologia-0/top-10-de-las-redes-sociales-mas-usadas-del-2019>

- Muñoz, T.; Gómez, A. & Sánchez, B. (2016) *Satisfacción laboral en los docentes de educación infantil, primaria y secundaria*. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/27578>
- Navía, M. (1999). *Procesos de toma de decisiones estratégicas en empresas de Barranquilla*. Tesis para optar por el grado de máster en mercadeo en la Universidad del Norte en Colombia.
- Obando, G. (2008) *La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica*. Universidad de Murcia: España.
- Olivé, L. (2007). *La ciencia y la tecnología en la sociedad del conocimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Orozco, G. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. México: Instituto mexicano para el desarrollo comunitario.
- Pastella, S. & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Peiró, J. (1990). *Calidad de vida laboral*. Recuperado de <http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/peiro%20prieto%20-%20calidad%20de%20vida%20laboral%20vol%202%20cap%206.pdf>
- Peña, A. (2002) *Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente, de los centros educativos privados del distrito No. 11-02 de Puerto Plata*. Puerto Rico.

- Programa Estado de la Nación. (2019). *Sexto Informe de Estado de la Educación*. San José, Costa Rica: Servicios gráficos, A.C.
- Rebeil, M. (2009). La Comunicación en las Organizaciones Privadas y Públicas. Recuperado de <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/search/label/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional>, México.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(XIV), 91-96. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
- Rico, A. (2016) *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. Medellín, Sofía.
- Rodrich, R. (2012) *Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. Navarra, España: Universidad de Navarra.
- Rodríguez, A. (2006). *Educación formativa*. Recuperado en: <http://www.edumedia.org.ve/productos/Apoyo/detalle.asp?id=63>
- Rodríguez, L. & Santofimio, A. (2016) *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*. Tesis para optar por el título de Maestría en Educación con Énfasis en Gestión Educativa en la Universidad Libre de Colombia.

- Romero, C. (2004). *La escuela media en la sociedad del conocimiento: ideas y herramientas para la gestión educativa, autoevaluación y planes de mejora*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Sánchez, M. y Vecchio, F. (2009). Liderazgo para la Comunicación Eficaz de la Responsabilidad Social Empresarial en el Rotary Club. *GT Gestión de la Comunicación en la Organización: Identidad e Imagen Corporativa*. Recuperado de http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_m.pdf
- Segredo, A. (2013) Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2)385-393.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2010). *Plan de estudios. Educación básica*. México: Distrito Federal.
- Skinner, B. (1985) *Aprendizaje y comportamiento*. Martínez Roca: Chile.
- Solano, A. (s. f.) Toma de decisiones gerenciales. *Revista Tecnología en Marcha*, 16(3). Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica. Fundamentos de investigación*. Bogotá, Colombia: Limusa.
- Temple, I. (2007). *El salario emocional*. Recuperado de <http://www.inestemple.com/2007/02/el-salario-emocional-2/>
- Tinco, S. (2016) *Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la provincia*

de Islay – 2015. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Educacional.

- Tirado, L. (2019). *Las posibles implicaciones de la desmotivación en los docentes en el clima escolar en las escuelas elementales públicas de Puerto Rico*. Tesis para optar por el grado de Doctor en Educación en la Universidad Ana G. Méndez en Gurabo, Puerto Rico.
- Torres, J. (2007). *Educación en tiempos de neoliberalismo*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Triana, A. (2013). Estrategias de supervisión aplicadas por la dirección y sus implicaciones en el cumplimiento de labores del personal docente de los colegios técnicos profesionales Ricardo Castro Beer y San Mateo Jesusita. *Revista Gestión de la Educación*, 3(2), 97-122, julio-diciembre. San José, Costa Rica: UCR.
- Umaña, A. (2015) *Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el colegio Ricardo Fernández Guardia*. Tesis para optar por el grado de Maestría Profesional en Gerencia en la Universidad de Costa Rica.
- Vargas, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-15. Recuperado en: <http://revista.inie.ucr>.
- Vargas, I. (2009). *Papel del director institucional en los procesos de gestión curricular y pedagógica*. Ministerio de Educación Pública, San José, Costa Rica.
- Varó, E. & Martínez, M. (1997) *Diccionario de lingüística moderna*. Barcelona: Editorial Ariel.

Villamayor, C. & Lama, E. (1998) *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. Quito: AMARC.

Zapata, D. (2000) *Métodos para la investigación de la cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.

Zapata, G. & Hernández, A. (2010) *Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de la agencia*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

ANEXOS**ANEXO 1****UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO****ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN DR. CLODOMIRO PICADO TWIGHT.**

Estimado docente:

Este cuestionario tiene como finalidad obtener información general para poder realizar un estudio sobre la incidencia de los procesos de comunicación, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight. La información que pueda suministrar será tratada con discreción para fines académicos. Le solicito contestar con la mayor sinceridad posible, ya que estos datos darán el sustento informativo al trabajo final. Muchas gracias por su colaboración y tiempo.

I Parte. En relación con los procesos de comunicación institucional que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight.

En este apartado encontrará elementos que se relacionan con los procesos de comunicación institucional que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente. Por favor, marque con una equis (x) dentro de la columna que a su criterio mejor describe lo que se presenta en el centro educativo.

A. En el centro educativo se utilizan estos medios de comunicación con la siguiente frecuencia:	Siempre	Algunas veces	Nunca
1-Correo electrónico			
2-Circulares			
3-Memorandos			
4-Llamadas telefónicas			
5-Mensajes de texto			
6-Redes sociales			
7-Pizarra informativa			
B. En relación con la comunicación desde la gestión del centro considera que:			
8-Se comunica con fluidez a los docentes las diferentes decisiones que se toman desde la gestión.			
9-Los medios de comunicación empleados en la institución son efectivos.			

10-Las decisiones tomadas desde la gestión se comunican de manera oportuna.			
11-El desempeño como docente depende de la comunicación que se ofrece desde la gestión.			

C-Con respecto a la información que se trasmite desde la gestión, seleccione el medio que se utiliza para comunicar cada caso.

Medio de comunicación	Reuniones	Indicaciones de trabajo	Horarios especiales – cambios de horario	Llamadas de atención	Reconocimientos de trabajo	Agradecimientos
Correo electrónico						
Circulares						
Memorandos						
Llamadas telefónicas						
Mensajes de texto						
Redes sociales						
Pizarra informativa						

II Parte. En relación con las estrategias de toma de decisiones por parte de la gestión en el centro educativo en estudio con respecto al profesorado.

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con las estrategias de toma de decisiones por parte de la gestión en el centro educativo. Por favor, marque con una equis (x) dentro de la columna que a su criterio mejor describe lo que se presenta en el centro educativo.

D. En relación con los mecanismos empleados para la toma de decisiones.	Siempre	Algunas veces	Nunca
1-El docente conoce los mecanismos que se emplean en la gestión para tomar decisiones en el Centro Educativo.			
2-Considera que los mecanismos que se emplean en la gestión para tomar decisiones son oportunos.			
3-Los docentes en general tienen participación en la toma de decisiones que se lleva a cabo en el Centro Educativo.			
4-Participa como docente en la toma de decisiones.			
5-El desempeño como docente depende de la toma de decisiones que se ofrece desde la gestión.			
E. Considera que el docente tiene participación en la toma de las siguientes decisiones:			
6-Situaciones relacionadas con los estudiantes			
7-Elaboración del Plan Anual de Trabajo			

8-Programación de actividades escolares			
9-Propuesta de actividades de recreación			
10-Comisiones en las que trabaja			
11-Niveles que imparte			
12-Horario de trabajo			
13-Aula en la que trabaja			

III parte. En relación con los incentivos que se brindan desde la gestión al personal docente de la organización educativa.

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con los elementos asociados con los incentivos que se brindan por parte de la gestión hacia el personal docente en el centro educativo. Por favor, marque con una equis (x) dentro de la columna que a su criterio mejor describe lo que se presenta en el centro educativo.

F. Indique la frecuencia con que se ejecutan las siguientes situaciones en la institución por parte de la gestión hacia el personal docente:	Siempre	Algunas veces	Nunca
1-Compensación de horarios por tiempos trabajados de más.			
2-Celebración y detalles de cumpleaños.			

3-Actividades recreativas.			
4-Actividades de capacitación y desarrollo profesional.			
5-Reconocimiento público del trabajo realizado.			
6-Reconocimiento privado del trabajo realizado.			
7-Buen trato administrativo.			
8-Empatía del director.			
9-Solidaridad entre la gestión y los docentes.			
10-Negociación de las decisiones administrativas.			
G. Con respecto a la aplicación de incentivos en el personal docente desde la gestión del Centro Educativo.			
11-La gestión ejecuta mecanismos adecuados para reforzar los incentivos en el personal docente.			
12-Es importante la aplicación de incentivos para reforzar su desempeño como docente.			
13-El desempeño como docente depende de los incentivos que se ofrecen desde la gestión.			
H. En relación con la prioridad que debe tener la aplicación de los siguientes incentivos dentro del Centro Educativo para usted como docente.			

14-Compensación de horarios por tiempos trabajados de más.			
15-Celebración y detalles de cumpleaños.			
16-Actividades recreativas.			
17-Actividades de capacitación y desarrollo profesional.			
18-Reconocimiento público del trabajo realizado.			
19-Reconocimiento privado del trabajo realizado.			
20-Buen trato administrativo.			
21-Empatía del director.			
22-Solidaridad entre la administración y los docentes.			
23- Negociación de las decisiones administrativas.			

¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO 2**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO****ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
INSTITUCIÓN**

La siguiente entrevista tiene la finalidad de obtener datos generales para la realización de un estudio sobre la incidencia de los procesos de comunicación, toma de decisiones y los incentivos desde la gestión en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight. Agradezco de antemano la disposición de suministrar la información solicitada. Todos los datos que pueda brindarme serán tratados con discreción únicamente para fines académicos, por lo que le solicito contestar con la mayor sinceridad posible. ¡Muchas gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación institucional se emplean en el colegio?
 - a. Correo electrónico
 - b. Circulares
 - c. Memorandos
 - d. Llamadas telefónicas
 - e. Mensajes de texto
 - f. Redes sociales

g. Pizarra informativa

2. ¿Considera usted que los docentes se enteran con fluidez de las diferentes decisiones institucionales? ¿Por qué?
3. ¿Considera usted que los medios de comunicación institucional empleados son efectivos? ¿Por qué?
4. ¿Cuál medio de comunicación se emplea para comunicar los siguientes casos en la institución?
 - a. Reuniones
 - b. Indicaciones de trabajo
 - c. Horarios especiales – cambios de horario
 - d. Llamadas de atención
 - e. Reconocimientos de trabajo
 - f. Agradecimientos.
5. ¿Cuáles mecanismos se emplean en la institución para tomar decisiones?
6. ¿Considera que el personal docente tiene participación en el proceso de toma de decisiones? ¿Por qué?
7. ¿En cuáles de los siguientes casos participan los docentes en la toma de decisiones?
 - a. Situaciones relacionadas con los estudiantes
 - b. Elaboración del Plan Anual de Trabajo
 - c. Programación de actividades escolares
 - d. Propuesta de actividades de recreación
 - e. Comisiones en las que trabaja

- f. Niveles que imparte
 - g. Horario de trabajo
 - h. Aula en la que trabaja
8. ¿Cuáles de los siguientes incentivos se aplican en la institución, en relación con el personal docente?
- a. Compensación de horarios por tiempos trabajados de más.
 - b. Celebración y detalles de cumpleaños.
 - c. Actividades recreativas.
 - d. Actividades de capacitación y desarrollo profesional.
 - e. Reconocimiento público del trabajo realizado.
 - f. Reconocimiento privado del trabajo realizado.
 - g. Buen trato administrativo.
 - h. Empatía del director.
 - i. Solidaridad entre el gestor y los docentes.
 - j. Negociación de las decisiones administrativas.
9. ¿Considera que es importante la aplicación de diferentes incentivos para los docentes? ¿Por qué?
10. ¿En qué medida es importante la aplicación de incentivos para reforzar el desempeño de los docentes?
11. ¿Considera usted que el desempeño de los docentes depende de los procesos de comunicación, toma de decisiones y los incentivos que se desarrollan en la institución? ¿Por qué?

¡Muchas gracias!

ANEXO 3

Reflexión “Asamblea en la carpintería”

Se dice que una noche de hace muchos siglos, en un pequeño taller de carpintería famoso por los bellos muebles que allí se elaboraban, estando totalmente solas las herramientas, surgió una pelea entre todas ellas. Si bien eran trabajadoras conocidas de toda una vida, la discusión apareció a propósito de cuál de ellas era la más importante en el taller y debía por lo tanto quedarse con la presidencia para dirigir los debates. El altercado se desarrolló en los siguientes términos:

El martillo fue quien dio comienzo a la pelea y con dos imponentes golpes ordenó silencio, lo que obligó a las demás herramientas -que parlotaban sin escucharse- a enmudecer asustadas. Reivindicaba la presidencia, pues consideraba que era quien debía dirigir la caja de herramientas, por ser el mejor con diferencias, ya que sus opiniones eran firmes y contundentes, saberes respecto de los cuales nadie podía albergar ninguna duda.

Sin embargo, poco a poco y superados los primeros golpes, el resto de las herramientas comenzaron a protestar y le exigieron su renuncia; ¿la causa? El martillo hacía demasiado ruido y además se pasaba todo el tiempo golpeando. Era ruidoso y machacante. Definitivamente no podía presidir la caja de herramientas.

Abrumado el martillo con la acusación, comenzó a sentirse pequeño y resolvió esconderse en un rincón para no intervenir más, no sin antes, solicitar a los presentes, que también fuera expulsado el destornillador, dado que se trataba de una herramienta que daba demasiadas vueltas para conseguir algo y ser útil. Todos gritaron que le asistía razón al martillo en solicitar esa expulsión. Avergonzado el destornillador se metió dentro de un cajón.

En ese momento dijo la lija: yo sé acabar bien las cosas que comienzo y me considero la más idónea para poner orden en la caja de herramientas. De inmediato todos vociferaron: ¡No! Eres áspera en el trato diario con los demás con quienes tienes constantes fricciones.

La lija desolada se quedó quieta en la estantería desde donde hablaba, pero exigió con voz firme que fuera expulsado también el metro, porque prejuicioso como era, medía todo según su propia consideración o medida, como si él fuera el único perfecto. El metro saltó de pronto a lo más alto del taller y dijo: precisamente por esa razón, es decir, por tener la forma de medir, soy el más idóneo para tomar las medidas del asunto que nos ocupa.

Todos dudaron y consideraron que tal vez, el metro tenía razón. Pero pronto comenzaron de nuevo las disputas, no podía ser creíble que alguien como el metro, pudiese ser justo.

De repente fueron interrumpidos, la puerta del taller se abrió y entró el carpintero con un trozo de madera en las manos. Todos callaron. Se puso el delantal, buscó y reunió a todas las herramientas y comenzó su trabajo. Usó el martillo, la lija, el metro, los tornillos y otras herramientas como la sierra, el destornillador... y convirtió aquel trozo de madera en un precioso mueble. Al terminar la labor, el carpintero miró el resultado de su trabajo con satisfacción, organizó las herramientas en la caja, se quitó el delantal, salió del taller y cerró la puerta con llave. Sin embargo, las herramientas retomaron la deliberación.

Fue el serrucho el primero en hablar: ha quedado claro que todos tenemos defectos y puntos débiles, pero también virtudes y cualidades. Los primeros nos separan, las segundas nos unen y no existen dudas: es con éstas últimas que trabaja el carpintero.

Y, ante estas palabras, una sonrisa salió de todas las herramientas. La asamblea -en pleno- comprendió que no había razón para continuar peleando por la presidencia: el martillo era fuerte, el destornillador unía y aportaba sostén, la lija servía para limar las asperezas y el metro daba exactitud y precisión. Entendieron que eran un equipo capaz de producir belleza y de repente se emocionaron al ver que era una suerte poder trabajar unidos.

De esta forma, la reunión terminó y todas las herramientas se iluminaron de sonrisas, se miraron con complicidad y reconocieron el valor que cada uno de ellos aportaba para la elaboración de preciosos muebles.

ANEXO 4

Guía de preguntas para la reflexión grupal

1. ¿Cuáles son los procesos de comunicación que se desarrollan en el centro educativo?
2. ¿Se puede mejorar manera conjunta la manera en que se desarrollan los procesos de comunicación en la institución?
3. ¿Cuáles consideremos que son las mejores formas de tener una comunicación efectiva?
4. ¿Cuál podría ser la mejor forma en la que el personal docente se vincule con el proceso de toma de decisiones en la institución?
5. ¿Hasta qué punto es necesario que los docentes sean agentes activos en la toma de decisiones en la institución?
6. ¿Cuáles podrían ser las formas en las que se deberían tomar las decisiones considerando la participación del personal docente?
7. ¿Si se aplican incentivos laborales en el centro educativo trabajaríamos mejor?
8. ¿Cuáles son los incentivos más pertinentes ya decuados que deben aplicarse en el centro educativo?
9. ¿Cuál es la mejor manera de ejecutar incentivos pertinentes y adecuados en el centro educativo?

ANEXO 5

Evaluación de las actividades realizadas en la Jornada de Concientización

El objetivo de esta información es conocer su criterio con respecto a las diferentes actividades en las que usted participó durante el día. La información que se recopile se tratará de manera confidencial y con el fin de conocer el aprendizaje adquirido.

Nombre de la actividad: _____.

I parte. Considere los siguientes aspectos, marcando con una equis (X) la frecuencia con que se describe mejor al criterio que se le presenta.

Criterio	Siempre	Algunas veces	Nunca
La charla fue apropiada al tema propuesto.			
El charlista mantuvo su atención la mayor parte del tiempo.			
El trabajo en equipo permitió generar reflexión sobre los ejes planteados.			
La profundidad de los contenidos abordados fue adecuada.			
La metodología de trabajo fue agradable.			
La participación de los miembros del personal docente y administrativo fue activa.			
El gestor del centro educativo se involucró en las actividades que se propusieron			

II parte. Conteste cada uno de los siguientes enunciados.

1. ¿Cuál fue su mayor aprendizaje hoy?

2. ¿Considera que se puede mejorar en los aspectos trabajados? ¿Por qué?

3. ¿Cuál sería su compromiso para participar activamente en la realización de los aportes que surgieron de las discusiones planteadas en el taller?

¡Muchas gracias por sus aportes!

ANEXO 6

Evaluación de las actividades realizadas en el diseño de la estrategia de trabajo.

El objetivo de esta información es conocer su criterio con respecto a las diferentes actividades en las que usted participó durante el día. La información que se recopile se tratará de manera confidencial y con el fin de conocer el aprendizaje adquirido.

Nombre de la actividad: _____.

I parte. Considere los siguientes aspectos, marcando con una equis (X) la frecuencia con que se describe mejor al criterio que se le presenta y anote las observaciones que considere pertinentes.

Aspecto	Sí	No	Observaciones
Participó activamente en la elaboración de la estrategia.			
Los resultados presentados evidencian la realidad de la institución.			
El plan de trabajo cumple sus expectativas.			
La dinámica de la actividad fue favorable.			

II parte. Conteste cada uno de los siguientes enunciados.

1. ¿Cuál fue su mayor aprendizaje hoy?

2. ¿Considera que se puede mejorar en los aspectos trabajados? ¿Por qué?

3. ¿Cuál sería su compromiso para participar activamente en la realización de los aportes que surgieron de las discusiones planteadas en el taller?

¡Muchas gracias por sus aportes!

Anexo 7




DRH-FOR-01-DRH-275

Dirección de Recursos Humanos

Oficio Circular DRH-9335-2017-DIR

Para: Directores Regionales de Educación.
Jefes de Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros (DRE).
Directores de centros educativos.
Dirección y Jefaturas del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano.
Directores Administrativos y Jefes de Departamento de Oficinas Centrales.
Personal docente y administrativo.

De: Yaxinia Díaz Mendoza, Directora de Recursos Humanos. 

Asunto: Carga laboral docente.

Fecha: 8 de agosto de 2017.



Estimado personal docente y administrativo:

De conformidad con el Artículo 49 de la Convención Colectiva MEP-SEC-ANDE-SITRACOME, corresponde a este Ministerio promover –respecto al tema de la carga laboral docente– “un enfoque de salud ocupacional dirigido a prevenir riesgos laborales, físicos, químicos, ergonómicos, biológicos, psicosociales y de seguridad”.

A partir de lo expuesto, procedo a comunicarles los acuerdos suscritos en sesión extraordinaria del 14 de julio del año en curso en el seno de la Junta Paritaria de Relaciones Laborales; que tutela el cumplimiento de la Convención, los cuales están asociados a las cargas de trabajo del personal docente que labora en centros educativos. Con ellos se pretenden eliminar todas aquellas actividades que disten de la tarea propiamente docente que compete a los educadores y que poco o nada aportan a su gestión.

1. Garantizar que el cuerpo docente de centros educativos sea convocado a reuniones de personal, únicamente, en horario laboral.
2. Garantizar que las convocatorias a capacitación se realicen dentro del horario laboral y en las condiciones que determina el Artículo 24 de la Convención Colectiva.
3. Regular el uso del correo electrónico institucional y otros medios de comunicación informáticos, tecnologías de la información (redes sociales), a efecto de que la administración del centro educativo no asigne, ni convoque a ejecutar labores fuera de la jornada laboral y/o fines de semana; durante periodos de licencia o vacaciones. Para tal efecto se aclara que el medio oficial de comunicación es el correo institucional del MEP, y su revisión será obligatoria en horario laboral.
4. Garantizar que no se emitirán convocatorias de carácter obligatorio para que el personal docente participe en actividades ajenas al quehacer del centro educativo. Aquellas convocatorias a actividades que no sean estrictamente curriculares o extracurriculares, contrarias a la formación del

“Educar para una nueva ciudadanía”

San José, Paseo Colón. Edificio Rofas, 4to piso.

- estudiantado, deberán hacerse en calidad de invitación, imposibilitándose la aplicación de sanciones o medidas discriminatorias por la no asistencia.
-
- 5. Integrar una Comisión Bipartita Temporal de Salud Ocupacional para que, en el plazo de tres meses contados a partir del 1 de julio de 2017, analice los estudios sobre cargas de trabajo presentados por la Coalición Sindical ANDE-SEC-SITRACOME y emita una propuesta que será de conocimiento inicial de la Junta Paritaria antes de recomendar su implementación a las autoridades superiores.
- 6. En vista que existe el dictamen jurídico DAJ-070-C-2013 de fecha 30 de agosto de 2013, la Junta Paritaria en la sesión ordinaria del 8 de agosto del 2017, acuerda solicitar criterio a la Dirección de Asuntos Jurídicos, sobre el uso de las cámaras de video dentro de los salones de clase en horas laborales.

Estos acuerdos deberán aplicarse a partir de la presente emisión.

Saludos cordiales.

Cc: ⇒Archivo / Consecutivo

"Educar para una nueva ciudadanía"

{Dirección física de la unidad que emite el oficio}