

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO Y TOMA DE
DECISIONES IMPLEMENTADOS DESDE LA GESTIÓN EN LA ESCUELA
RAFAEL YGLESIAS CASTRO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL

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

SILVIA PALMA CAMPOS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2023

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre e hija.

A mi esposo, por motivarme a terminar. La escritura fue parte de la terapia.

A mi estancia en Madrid, la cual me abrió las puertas al mundo de la investigación y me renovó como persona.

AGRADECIMIENTOS

A la profesora guía Mariela Cervantes Obando, por su ayuda y dedicación durante todo el proceso.

A las docentes de la Escuela Rafael Yglesias Castro, quienes participaron de la investigación con su tiempo y su sinceridad.

Al Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado y a la Subcomisión de la Maestría Profesional en Administración Educativa por confiar en mí y permitirme reincorporarme para culminar este proceso.

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 por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado**

M.A.E. Mariela Cervantes Obando
Profesora guía

M.A.E. Jerson José Mora Calderón
Lector

Dr. Kenneth Jiménez González
Lector

M.A.E. Marco Antonio Alvarado Barboza
**Representante del Programa de Posgrado en
Ciencias de la Educación**

Silvia Palma Campos
Sustentante

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
CAPÍTULO I.INTRDUCCIÓN.....	13
1.1 Presentación.....	13
1.2 Antecedentes contextuales.....	13
1.3 Justificación del problema por investigar	19
1.4 Objetivos	23
1.5 Referente contextual.....	24
CAPÍTULO II.ESTADO DEL ARTE.....	25
2.1 Presentación	25
2.2 Estudios nacionales	25
2.3 Estudios internacionales	31
2.4 Aportes teórico-metodológicos relacionados con el objeto de estudio..	36
CAPÍTULO III.MARCO TEÓRICO	38
1.1 Presentación	38
1.2 Educación y calidad de la educación	38
1.3 Administración	42
1.4 Gestión	45
1.5 Gestión de la educación.....	46
1.6 Clima organizacional	50
1.6.1 Dinámica organizacional	53
1.7 Trabajo en equipo	55
1.8 Toma de decisiones.....	58
3.9 Comunicación	62
CAPÍTULO IV.MARCO METODOLÓGICO	67
4.1 Presentación	67
4.2 Enfoque de investigación	67
4.3 Tipo de investigación	68

4.4	Sujetos de estudio.....	68
4.5	Fuentes de información.....	69
4.5.1	Fuentes primarias	70
4.5.2	Fuentes secundarias	70
4.6	Técnicas de recopilación de información.....	70
4.6.1	Entrevista semiestructura.....	71
4.6.2	Grupo focal.....	71
4.7	Validación de instrumentos.....	72
4.8	Operacionalización de los objetivos	72
4.8	Alcances y limitaciones	88
CAPÍTULO V.SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS		89
5.1	Presentación	89
5.2	Caracterización de la población participante.....	90
5.3	Análisis de los resultados.....	91
5.4	Comunicación	92
5.4.1	El proceso de la comunicación entre el docente y el gestor educativo .	92
5.4.2	Canales de comunicación	94
5.4.3	Comunicación y resolución de conflictos	96
5.4.4	Aspectos del proceso de comunicación: claridad, empatía, asertividad	98
5.5	Trabajo en equipo	101
5.5.1	Trabajo en equipo desde la gestión.....	101
5.5.2	Asignación de responsabilidades del trabajo en equipo.....	104
5.5.3	El trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales	106
5.5.4	El proceso de evaluación del trabajo en equipo	109
5.5	Toma de decisiones.....	112
5.5.1	El proceso de toma de las decisiones en la institución.....	112
5.5.2	Estrategias o técnicas para la toma de decisiones	115
5.5.3	Participación de los docentes en la toma de decisiones	117
5.5.4	Evaluación de la toma de decisiones	119
6.1	Presentación	122
6.2.	Proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización	122
6.2.1.	El proceso de la comunicación entre el docente y el gestor educativo ..	122

6.2.2 Canales de comunicación	123
6.2.3 Comunicación y resolución de conflictos	123
6.3.4 Aspectos del proceso de comunicación: caridad, empatía, asertividad .	124
6.3 Abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional	125
6.3.1 Trabajo en equipo desde la gestión.....	125
6.3.2 Asignación de responsabilidades del trabajo en equipo.....	126
6.3.4 El trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales..	126
6.3.4 El proceso de evaluación del trabajo en equipo	127
6.4 Proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional.....	127
6.4.1 El proceso de toma de las decisiones en la institución.....	128
6.4.2 Estrategias o técnicas para la toma de decisiones.....	128
6.4.3 Participación de los docentes en la toma de decisiones.....	129
6.4.3 Proceso de evaluación de la toma de decisiones.....	129
CAPÍTULO VI.CONCLUSIONES.....	131
7.1 Presentación	131
7.2 Justificación.....	131
7.3 Objetivos.....	134
7.3.1 Objetivo general.....	135
7.3.2 Objetivos específicos	135
7.4 Fundamentación teórica de la propuesta	135
7.4.1 Gestión de la educación	136
7.4.2 Comunicación	138
7.4.3 Clima organizacional.....	141
7.4.4 Trabajo en equipo.....	142
7.4.5 Toma de decisiones	144
7.5 Desarrollo de la propuesta	147
7.6 Metodología.....	148
7.7 Viabilidad	149
7.8 Plan de acción para la implementación de la propuesta.....	150
REFERENCIAS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	160
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162
ANEXOS.....	170

Anexo 1: Guía de entrevista semiestructurada dirigida al gestor educativo	171
Anexo 2: Guía del grupo focal dirigida a los docentes del centro educativo.....	174

RESUMEN

El presente trabajo final de investigación aplicada trata sobre los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional, durante el año 2023. Responde al objetivo general: analizar los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional, y a los objetivos específicos: identificar el proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización, identificar el abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional, describir el proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional.

Este estudio se realiza bajo un enfoque cualitativo. Las técnicas utilizadas para recopilar los datos son la entrevista semiestructurada, dirigida al gestor educativo, y un grupo focal en el que participan siete docentes del centro educativo.

Una vez desarrollada la investigación se determinan las fortalezas y áreas por mejorar que, desde la gestión del centro educativo, se pueden reforzar y que son necesarias para mejorar el clima organizacional. Lo anterior da pie a una propuesta de intervención que busca fortalecer los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la institución.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Sujetos participantes en la investigación de la Escuela Rafael Yglesias Castro	69
Tabla 2. Proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización.	73
Tabla 3. Abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional.	78
Tabla 4. Proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional.	83
Tabla 5. Especialidad y años de servicio de los docentes participantes en investigación	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Equipos de trabajo	57
Figura 2. El proceso de toma de decisiones.....	60
Figura 3. Categorías de análisis	89
Figura 4. Proceso de comunicación en el centro educativo según opinión del personal docente.....	93
Figura 5. Canales de comunicación	95
Figura 6. Comunicación y resolución de conflictos	97
Figura 7. Aspectos de la comunicación	100
Figura 8. Trabajo en equipo desde la gestión.....	103
Figura 9. Asignación de responsabilidades del trabajo en equipo	105
Figura 10. Trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales ..	108
Figura 11. Proceso de evaluación del trabajo en equipo	111
Figura 12. Proceso de evaluación del trabajo en equipo	114
Figura 13. Estrategias o técnicas para la toma de decisiones	116
Figura 14. Participación de los docentes en la toma de decisiones.....	118
Figura 15. Proceso de evaluación de la toma de decisiones.....	120

LISTA DE ABREVIATURAS

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe

COVID-19 Enfermedad del coronavirus

MECEC Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense

ODS Objetivos del Desarrollo Sostenible

ONU Organización de las Naciones Unidas

TIC Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

El presente trabajo trata sobre los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional.

En este capítulo se incluyen aspectos relacionados con el contexto general de la educación en el mundo, así como en relación con realidad nacional y su incidencia dentro de este ámbito. La investigación se fundamenta desde la administración educativa, porque además de velar por los bienes y recursos, se enfoca en las acciones pedagógicas necesarias para el beneficio de la comunidad educativa y, por lo tanto, indispensables para afrontar las realidades del sistema educativo costarricense.

1.2 Antecedentes contextuales

El ser humano pertenece a una sociedad que constantemente está cambiando basada en distintas perspectivas: política, económica, cultural y educativa. La educativa, precisamente, ha estado sumergida en este cambio y más aún, en los tiempos que acontecieron la pandemia de la COVID-2019. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2020), el impacto que generó el coronavirus en la educación a nivel mundial ha sido afectado por el 91% de la población escolar, asimismo, esta organización, ha realizado recomendaciones y medidas que se deben de seguir en todos los niveles educativos para la mejora de esta.

De igual forma, la pandemia de la COVID-2019, ha venido a implantar distintas metodologías y estrategias que antes no se utilizaban y que hoy en día son de mucho beneficio. Como afirman Villar et. al. (2021), la “UNESCO desarrolla su discurso en torno a la democratización educativa, y contempla el aprendizaje móvil como una herramienta facilitadora de apertura, accesibilidad y ubicuidad de los procesos de aprendizaje” (p.340). Ahora bien, según la Comisión

Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020), en términos de la pandemia y en procesos educativos se ha basado en tres estrategias básicas que son:

1. Supervisión del impacto del COVID-19 en educación,
2. puesta en marcha de una comunidad para mejorar el intercambio de conocimientos, el aprendizaje entre iguales y la formación en aprendizaje abierto y a distancia, fomentando las alianzas público – privadas y
3. publicación de una lista de aplicaciones y plataformas de libre acceso para su uso por parte de la comunidad educativa. (p.9)

Aunado a lo anterior, se puede afirmar que, es necesaria una supervisión que sitúe un aprendizaje para todos, sin discriminación y que involucre a las entidades públicas y privadas, con igualdad de oportunidades para las personas. Además, que estas oportunidades digitales sean libres y que se puedan acceder a ella y de facilitar el aprendizaje.

Asimismo, según la CEPAL 2020, la necesidad de mantener la continuidad en los aprendizajes se ha convertido en una odisea para los distintitos países, buscando soluciones para adaptar el currículo: priorizar, ajustar y adecuar, con el fin de subsanar esos vacíos (CEPAL, 2020). Igualmente, según Burnett (2007), los objetivos educativos que se desean cumplir son: “1. Atención y educación de la primera infancia, 2. universalización de la enseñanza primaria, 3. necesidad de aprendizaje de los jóvenes y adultos, 4. alfabetización de los adultos 5. paridad e igualdad entre sexos, 6. calidad de la educación” (p.6).

Según estos seis objetivos, la educación a nivel global debe dar un cambio de manera inminente y urgente, además, de los vacíos que dejó la pandemia aunada a las desigualdades que ya existían, el deterioro de la educación ha sido significativo. Por lo anterior, se hace necesario trazar una nueva línea base ante los desafíos que se presentan.

Por otro lado, el uso de la tecnología a nivel mundial también ha ido en aumento. La utilización de computadoras, así como el internet entre el profesorado y el estudiantado, es cada vez mayor y forma parte de un recurso indispensable en la educación, aunque para muchos la accesibilidad sea desigual. Según Ventura

y Pagán (2018), la tecnología es percibida como un insumo esencial para el trabajo en grupo y muy efectivo para el trabajo individual, además, es un elemento positivo en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, Anderson et al (2022), expresan que, a nivel mundial la aparición de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha fundado grandes cambios “dichas herramientas han generado que la cultura y las relaciones interpersonales hayan dado un giro novedoso a nivel mundial, a la vez que se desarrollan situaciones adversas social y culturalmente” (p.120).

Si bien es cierto, el uso de la tecnología se ha ido incrementando, algunos estudiantes continúan sin tener acceso a ella resultando ampliamente afectados. Por lo anterior, se genera la brecha digital y por lo tanto la desigualdad social. Según Tarazona (2021), “En Latinoamérica y países caribeños, la falta de servicios de conectividad digital afecta a un 55% de los latinoamericanos, donde seis de cada diez hogares sufren y no poseen acceso a internet móvil” (p.2).

Por estas y otras situaciones, cada país está buscando los mecanismos para solventar las necesidades prioritarias pero que, en definitiva, la gestión de cada centro educativo puede aportar para iniciar el cambio. Es por ello por lo que la gestión educativa es relevante para mejorar estos procesos y que las prácticas pedagógicas se lleven a cabo de la mejor manera, Vargas y Delgado (2007) afirman que, el papel que tiene la sociedad dentro de estos procesos es importante porque:

La administración de la educación se enriquece a sí misma en la medida en que trabaje articulada al proyecto social. Al interactuar con la sociedad, se retroalimenta en doble vía, se nutre de los procesos sociales, económicos y espirituales de una nación determinada. (p.95)

Lo anterior, menciona que, la función de la sociedad en la educación y en la administración, es trascendental porque se trabaja de manera conjunta con la comunidad educativa la cual está inmersa en la sociedad. Igualmente, el pensar en gestión involucra aspectos como: necesidades, habilidades, fortalezas, debilidades y tomar decisiones para obtener un proceso de retroalimentación verdadero dentro de la organización.

Por su parte, la educación costarricense también ha tenido desbalances, que con la pandemia se han agravado. Según el Octavo informe del Estado de la Educación (2021), la situación del sistema educativo se puede resumir en tres ideas fundamentales:

- Las fortalezas no alcanzaron: el sistema de educación preescolar, general básica y diversificada enfrenta una grave crisis producto de problemas estructurales no resueltos y el golpe de la pandemia.
- La educación superior articuló respuestas efectivas ante la pandemia, pero enfrenta una situación estratégica comprometida.
- La gravedad de la situación amerita ejecutar una hoja de ruta estratégica a partir de un Acuerdo Nacional para la Educación. (p.21)

Con esto, queda expuesta la necesidad de cambio que requiere la educación en todos sus ámbitos; solventar las fortalezas que no han sido logradas de manera urgente. Desde los gobiernos y sus políticas son necesarias las reformas para mejorar paso a paso, pero también, es necesario que desde la gestión educativa se ejecuten estrategias que fortifiquen las deficiencias encontradas.

El papel que ejecute la organización es elemental para cubrir estas demandas, lograr que los procesos sean exitosos y novedosos, entre ellos el uso de la tecnología, como anteriormente se mencionó, y que durante la pandemia ha sido el actor principal de este proceso. Por lo tanto, las estrategias que consiga la administración educativa en su planificación son esenciales para promover una educación exitosa y de calidad. Según Sánchez et al. (2018b):

La planeación estratégica como proceso continuo y sistemático de análisis y de diálogo entre los que dirigen una Institución Educativa es fundamental porque responde al logro de la Misión que son los propósitos fundamentales que se intentan cumplir, determinando que cambios realizar y como realizarlos, tiene gran trascendencia al direccionar las acciones que son clave para el logro de los resultados permitiendo superar resistencias e incertidumbres. (p.12)

La planificación estratégica es relevante para formar estos procesos porque permite la visión integral de todos los propósitos que se van a cumplir,

exponiendo los cambios que se quieren realizar y las acciones que se van a efectuar en un tiempo determinado.

Bajo este ámbito, Costa Rica, ha propuesto como objetivo la búsqueda de la calidad en materia educativa por ende el Consejo de Educación Superior (2008) menciona:

Una educación de calidad es esencial para el desarrollo de las personas como seres humanos sujetos de otros derechos humanos. Implica una oferta educativa que atienda las necesidades y aspiraciones sociales en general, y en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos. El respeto y la atención a la diversidad de los y las estudiantes, proporcionándoles oportunidades para aprender a lo largo de toda la vida, es condición de una educación de calidad para todos. (p.7)

Con base en lo anterior, surge la necesidad de educación de calidad en el sistema educativo que sea complaciente con las necesidades de la sociedad, una sociedad de diversidad cultural apegada a los derechos humanos, dando énfasis a una educación para todos, pero con distinguida atención a los que más lo necesiten, para proveer las herramientas necesarias hacia la diversidad estudiantil que se encuentra inmersa en las aulas; haciendo hincapié en los desfases del sistema educativo y que al día de hoy, con la adecuada planificación se pueden solventar de manera positiva.

La calidad de la educación costarricense involucra aspectos que residen en principios de eficiencia y eficacia, así como procesos de evaluación continua para el mejoramiento, involucrando a los entes primordiales, el personal: administrativos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia e incluso la comunidad; quienes generan un impacto para el desarrollo de un país. Asimismo, busca en la actualidad, una educación de cambio y mejoramiento continuo donde se plasme a las necesidades de la sociedad, con fuertes valores apegados a los derechos humanos, enfatizando lo que cada uno necesite de acuerdo con sus capacidades.

La gestión involucra tanto la realización de objetivos como la evaluación continua para reconocer deficiencias y subsanarlas, además; requiere de labor detallada

y responsabilidades a tomar en busca del éxito escolar, siempre y cuando se revisen esos resultados para mejorarlos en cada labor.

Por esto, la importancia de la gestión en la educación es relevante para el desarrollo del centro educativo, ostentando sus potencialidades y mejorándolas para que se lleve a cabo el cambio que la sociedad espera. Que se permita una educación de calidad en los diversos ámbitos del quehacer, guiada al mejoramiento continuo en torno a la cultura, valores y todo lo que identifica al ser humano.

Adicionalmente, Costa Rica adopta la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible incluida en los objetivos (ODS) de las Naciones Unidas, siendo el primer país en firmar el pacto social en setiembre (Quesada et. al., 2019), la cual forma parte de un compromiso también con la educación de calidad, ubicada específicamente con el objetivo cuatro. Y el cual se menciona en la Agenda Naciones Unidas (2015), “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (p.40).

Con esto, se procura que la educación sea de calidad y con oportunidades para todas las personas sin ningún tipo de discriminación. Además, que se pueda brindar propuestas o recomendaciones que sean efectivas para el futuro y que puedan contribuir al fortalecimiento de este objetivo, garantizando el cumplimiento de la Agenda 2030.

En Costa Rica, hasta hace poco tiempo, se utiliza un instrumento que permite medir la calidad de las instituciones públicas y se basa en la Guía para la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (2018):

Es un instrumento que permite organizar la información que se tiene acerca de las distintas áreas (curricular y administrativa) y tareas del sistema educativo; así como reflexionar, conocer, sistematizar y tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad y a partir de ahí, generar procesos de mejoramiento y lograr una cultura de calidad en la educación costarricense.
(p.12)

Mediante este instrumento las instituciones tienen la capacidad, junto con la comunidad educativa, de cambiar o reformular aspectos que han sido débiles en algún período o, por el contrario, fortalezas institucionales que deben continuar acrecentándose. Analizarlas y ejecutar las acciones necesarias.

Es indudable que la educación fomenta el progreso de las sociedades, vivencia la libertad y experimenta la justicia en todos los ámbitos de estudio, siendo el ente esencial de formación por excelencia. La labor del gestor dentro de la organización es primordial para ejercer una educación de calidad y acorde con las necesidades de la población.

1.3 Justificación del problema por investigar

En la actualidad la educación es un ente transformador de la sociedad y, por consiguiente, ha tenido cambios desde tiempos pasados. Desde la tecnología hasta los distintos paradigmas, han hecho que el sistema se modifique a través del tiempo.

La gestión de la educación también se ha visto involucrada en esta transformación y ha tenido que ajustarse a un mundo globalizado. El rol del gestor debe ser determinante y creativo; planificando estratégicamente para llevar a cabo todos sus objetivos, acciones y actividades con éxito para alcanzar con lo establecido. Como afirman Carvalho et al. (2021):

Entre los muchos desafíos que presenta la sociedad del siglo XXI y que requieren de soluciones urgentes e innovadoras por parte del ser humano se encuentra la promoción de habilidades creativas, especialmente en el contexto escolar, ya que este es uno de los contextos que más influye en el desarrollo de niños y adolescentes. (p.4)

Estas habilidades creativas le permiten al gestor buscar soluciones a los problemas que va enfrentando diariamente y que conciernen en el contexto escolar. Por su parte, Vega (2020) menciona que, “La gestión educativa es el mediador que activa la inspiración, la motivación, el apoyo y la orientación en la dirección correcta para sacar el máximo provecho de los maestros y lograr el mejoramiento escolar” (p.26).

Es por esto, que el papel del gestor en el campo educativo debe ser estratégico e integral, vinculado al profesorado y en aras de la buena comunicación de la comunidad educativa, generando un buen ambiente entre sus colaboradores para lograr los objetivos propuestos.

Por medio del director se ejecutan los procesos y las dimensiones de la gestión que son necesarios para las labores administrativas. Sobre esto, Santamaría (2022), afirma que “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (p.6).

Además de la sistematización que requiere la gestión administrativa, es necesaria la gestión de otros aspectos que son primordiales en el quehacer del director. Por ejemplo, la administración del personal y el buen clima de la organización y la coordinación de estos, porque favorecen a la calidad de la educación. Al respecto, Sagredo y Castelló (2019) mencionan que:

Lo ideal es aportar al buen clima organizacional desde la gestión directiva y que luego de ello, el personal docente se sienta motivado por el solo hecho de interactuar en un ambiente agradable y atractivo. Para lograrlo, es primordial que líderes gestores educativos busquen y diseñen estrategias que permitan generar un clima de altas expectativas considerando la entrega de reconocimientos oportunos frente al desarrollo de actividades organizacionales y logros de objetivos, con la finalidad de promover la generación de comunidades profesionales colaborativas y motivadas en la realización de actividades futuras. (p.3)

El buen clima dentro de la institución es un tema indispensable que debe abordar la gestión, para que el profesorado se sienta parte de la organización y experimente sensaciones satisfactorias en un ambiente de su agrado. Por ello, la persona gestora, además de tener un buen liderazgo, debe buscar tácticas necesarias para abordarlo de la mejor manera, fortaleciendo: las relaciones interpersonales, la motivación, la conexión del grupo para las distintas actividades. Por su parte, Blanco-López, Cerdas-Montano, y García-Martínez (2021) manifiestan que existe una relación entre “el clima organizacional y el

liderazgo de la persona directora como promotora de ambientes saludables y comportamientos de los equipos docentes que se vinculan a logros efectivos de las metas y objetivos de las organizaciones desde un trabajo colaborativo” (p.194).

Un adecuado clima organizacional dentro de la institución educativa anudado a buen gestor como líder, tiene una influencia positiva en el comportamiento y en la motivación de los colaboradores y, esa convivencia, fomenta el cumplimiento de las metas y de los objetivos. Por ello, entender el comportamiento humano es fundamental para entender la motivación y el quehacer del gestor en este aspecto es inminente.

El potencial humano en la organización se debe reconocer y brindar el valor que se merece. Según Revatta et al. (2021), “la importancia de optimizar la gestión educativa para impulsar un desempeño adecuado en los docentes en pos de mejorar la calidad educativa, esto en función del trabajo en equipo, la calidad de los procesos y el ejercicio del liderazgo directivo” (p.54).

Muchos docentes se quejan por la ausencia de escucha por parte del gestor, así como de la ausencia de la toma de decisiones, afectado la motivación y la comunicación en la institución. Con relación a lo anterior, Vázquez y Bardales (2020), aseveran que “los trabajadores o empleados se quejan de sus superiores y expresan que los ven únicamente jefes, supervisores que sólo buscan sobresalir y no como el verdadero potencial que ellos significan con sentimientos, emociones y necesidades de reconocimiento” (p.1259).

Bajo esta premisa, dentro del clima organizacional, son importantes los procesos que dentro de este se suscitan: la comunicación, la toma de decisiones y trabajo en equipo; los cuales son aspectos que tienen relevancia y que muchos docentes les toman gran importancia.

La comunicación forma parte fundamental del entorno educativo, debido a que es el medio por el cual las personas se entienden expresan lo que sienten. Charry (2018), se refiere a la comunicación como una forma de invertir en el capital humano porque “logra beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional generando pertenencia, unidad,

participación e identidad” (p.27). Conjuntamente, la buena comunicación de los integrantes fortalece la convivencia. Ángel y Perozo (2022), afirman:

Convivir sanamente es un factor importante dentro del clima organizacional, que ayuda al crecimiento y desarrollo personal de quienes hacen vida activa en las instituciones educativas, además de ser elemento fundamental de interacción, colaboración, y buen funcionamiento para el logro de los objetivos de la institución. (p.113)

Asimismo, con la convivencia, se logra un equipo de trabajo satisfactorio y por ende se toman mejores decisiones, estas últimas siendo de gran importancia, porque de estas se desprende el alcance de los propósitos. Sobre esta temática, Salinas y Bejas (2019), manifiestan que:

El proceso de toma de decisiones comprende la facultad que tiene la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia) en el momento de elegir una opción con miras a seleccionar la alternativa más propicia con respecto al marco de ejecución correspondiente, garantizando congruentemente, el beneficio de la comunidad educativa en general y, por ende, del sistema educativo. (p.12)

En consecuencia, el clima organizacional, es un factor influyente de la gestión educativa y es el gestor quien debe preocuparse porque se lleve a cabo de la mejor manera. Es un compromiso y un recurso muy valioso dentro del ambiente laboral y por consiguiente en la organización.

Por lo anterior, nace la necesidad de indagar cómo es el clima organizacional dentro de la Escuela Rafael Yglesias Castro para fortalecer los vínculos entre el personal docente y administrativo. Los procesos anteriormente descritos, son fundamentales en la gestión educativa, porque implican fortalecer los intereses colectivos, lograr metas compartidas y facilitar la integración y el sentido de pertenencia en el grupo; siendo factores motivacionales y logrando beneficios para la organización y con ello, permite acercarse a una educación de calidad.

La labor del gestor dentro de la organización es primordial para ejercer una educación de calidad acorde con las necesidades de la población; por su parte,

un buen clima organizacional, favorece que el profesorado se sienta a gusto e involucrado en un ambiente satisfactorio de trabajo.

Todo lo anterior, conduce a formular interrogantes que guiarán la investigación:

1. ¿Cuál es el proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización?
2. ¿Cuál es el abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional?
3. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional?

1.4 Objetivos

Fundamentando las interrogantes anteriormente planteadas en la justificación, se establecen los siguientes objetivos:

- **Objetivos generales:**

1. Analizar los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional.
2. Diseñar una propuesta de intervención para fortalecer los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro.

- **Objetivos específicos:**

1. Identificar el proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización.
2. Identificar el abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional.
3. Describir el proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional.

1.5 Referente contextual

A continuación, se presentan las características del objeto de estudio con el fin de contextualizar y brindar un acercamiento de la institución donde se va a realizar la investigación.

Según los documentos de la Escuela Rafael Yglesias Castro el primer edificio fue inaugurado el 20 de marzo de 1922, durante la administración de Don Julio Acosta García (1920– 1924) siendo únicamente escuela para mujeres.

Se construyó en el mismo sitio que fue ocupado anteriormente por la cárcel de Limón. Su costo ascendió a la suma de ₡110 000. Al ponerlo en servicio contaba solamente con 18 aulas y con capacidad para 550 estudiantes, llegando a tener en el año 2001, 1 100 estudiantes.

Algunas de las gestoras que formaron aparte de esta escuela de mujeres fueron:

- Doña Hermelinda de Solórzano (1926)
- Doña Fe de Castro (1930)
- Doña Olympia Trejos López (1931-1952) quien fue una directora muy competente y dinámica.

En el año de 1947 el edificio era pequeño para la cantidad de estudiantes y además estaba en ruinas. La Junta de Educación acordó de inmediato, demolerlo y construir de inmediato un nuevo edificio con las capacidades deseadas.

La escuela Rafael Yglesias Castro fue destruida por el terremoto del 7 de enero de 1953 y fue necesaria la demolición. Esta fue decretada por el presidente Ulate ante la presión del pueblo; y fue así como se construyó el actual edificio. Se inauguró en abril de 1959

Actualmente, la Escuela se ubica en el mismo lugar donde inició, posee una dirección 4 con dos turnos. Cuenta con una población estudiantil de alrededor de 441 y con 62 docentes divididos en: preescolar, I y II ciclos, aula integrada, complementarias, inglés, estimulación temprana y educación especial.

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE

2.1 Presentación

Dentro de este capítulo se abordan las investigaciones que se han realizado en dos ámbitos, por un lado, el internacional y por otro, el nacional, donde se presentan trabajos relacionados con el tema Procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional. Por tanto, los estudios anteriormente mencionados, aportan conocimiento en la temática seleccionada. Es preciso indicar que, en estas investigaciones, no se toman en cuenta los tres procesos que se quieren analizar, y es por ello por lo que el estudio tiene originalidad. Las fuentes de información consultadas corresponden a repositorios de distintas universidades.

2.2 Estudios nacionales

La primera investigación consultada se titula: *“Análisis de los elementos relacionados con el clima organizacional de la Escuela Pilar Jiménez Solís”* para optar para el grado académico Maestría Profesional En Administración Educativa, realizada por Gamboa (2021). El propósito de esta investigación es analizar de elementos relacionados con el clima organizacional y su impacto en el liderazgo de la Escuela Pilar Jiménez Solís.

Para efectos de la investigación, se plantean varios objetivos, uno general, el cual busca analizar cómo influyen los elementos del clima organizacional a la Escuela Pilar Jiménez del Circuito 01, de la Dirección Regional de San José Norte y diseñar una propuesta, desde la gestión, orientada a fortalecer la gestión del clima organizacional, en la Escuela Pilar Jiménez Solís, del circuito 01 de la Dirección Regional de San José Norte, para el logro de la visión y la misión y mejorar la calidad educativa. Y los específicos los cuales se basan en identificar los elementos del clima organizacional de la institución en estudio, determinar los mecanismos utilizados para fomentar un buen clima organizacional desde la

gestión de la escuela en estudio, identificar el impacto que posee el clima organizacional en el centro educativo. Además, se quiere realizar una propuesta y proponer estrategias para el diseño de una propuesta que facilite al administrador educativo desde la gestión mejorar el clima organizacional.

Este estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, con una población es de 80 colaboradores y la muestra de 51. Se realizó un cuestionario con una mayoría de ítems cerrados y solo una o dos preguntas abiertas para los miembros de la comunidad educativa en general y otro cuestionario para la directora de la institución donde se consideren más preguntas abiertas, es decir semidirigido.

Entre las conclusiones más importantes del estudio destacan que la moral de la institución demuestra un grado intermedio de satisfacción de necesidades de los colaboradores, y para que el clima de la institución permita a la gestión y a toda la comunidad lograr los objetivos, la misión y la visión de la institución es indispensable que esta moral mejore en forma substancial y así lo haga la motivación del personal que es pilar fundamental en la buena ejecución de las tareas.

Asimismo, el personal de la institución está parcialmente motivado y satisfecho de laborar en la escuela Pilar Jiménez. El poder llenar la satisfacción de todos los colaboradores según la directora es realmente una tarea paulatina y no inmediata.

Otra de las conclusiones es que, la motivación del personal en una gran parte corresponde al reflejo de la labor que logra realizar la administración escolar, ya que la directora de la escuela Pilar Jiménez Solís busca motivar a su comunidad educativa por medio de la satisfacción de las necesidades de los miembros de la comunidad educativa a la hora de darles el reconocimiento, prestigio y autonomía que necesitan para poder sentirse seguros de sí mismos. Haciendo referencia a la teoría de las necesidades de Maslow, en donde se indica que la persona se motiva si se encuentra dentro de un ambiente que vela por la satisfacción de las necesidades básicas de cada uno de ellos. Sin embargo, la cantidad de docentes participantes que no saben definir si se sienten motivados

o no implica el afirmar que la motivación del personal debe ser trabajada para mejorar el clima institucional.

Dentro del estudio destaca la participación parcial activa de los colaboradores de la institución, en diferentes grupos formales y no formales, porque demuestra que se debe trabajar fuertemente en este elemento del clima institucional, en donde, la participación sea democrática por parte de todos los colaboradores de la escuela, buscando siempre con compromiso el conseguir los objetivos institucionales planteados.

La segunda investigación consultada se titula: *“Análisis de la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la Escuela 26 de Febrero de 1886, circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya”* para optar para el grado académico Maestría Profesional en Administración Educativa, realizada por Pérez (2021).

Para efectos de la investigación, se plantean varios objetivos, dos generales, los cuales buscan analizar la motivación, comunicación y toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional de la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya y diseñar un plan de acción que permita fortalecer el proceso de motivación, comunicación y la toma de decisiones hacia el recurso humano de la Escuela 26 de Febrero de 1886, Circuito 05. Los objetivos específicos involucran determinar las estrategias implementadas desde la gestión educativa para motivar al personal de la Escuela 26 de Febrero de 1886, identificar el proceso de comunicación desarrollado por la gestión educativa en el Centro Educativo 26 de Febrero de 1886 hacia el recurso humano, determinar los mecanismos de toma de decisiones implementadas desde la gestión educativa en el centro educativo 26 de Febrero de 1886 y elaborar un plan estratégico para el fortalecimiento de los procesos de motivación, comunicación y toma de decisiones en el centro educativo 26 de febrero de 188.

El estudio corresponde a una investigación cualitativa, realizado por medio de grupo focal y con entrevistas. La población seleccionada para esta investigación pertenece al universo total de los sujetos que forman parte del personal docente y administrativo, junta y patronato escolar de la Escuela 26 de Febrero de 1886,

los cuales abarcan docente de educación preescolar, docentes de primaria, docente de educación especial, docente de educación religiosa, docente de educación indígena, docente de computación, docente de educación física, docente de lengua extranjera (inglés), miscelánea, guarda de seguridad, cocinera, director de la institución, junta y patronato escolar.

Entre las conclusiones más importantes del estudio destacan que, la mayoría de los entrevistados consideran que por parte de la gestión de la educación hacia ellos solamente a veces la comunicación es asertiva. Es decir, no existe un proceso de comunicación adecuado. Esto genera una serie de conflictos que son desencadenados por el manejo inadecuado de la información. Situación que genera molestias e inconformidad en el personal de la institución, lo que conlleva a la creación de una atmósfera negativa.

Por otro lado, en esta institución el personal docente y administrativo consideran que nunca se vivencia una comunicación abierta y flexible. Es decir, no existe una comunicación donde el personal sienta aquella sensación de diálogo que conlleve a la solución de conflictos. Por lo que en muchas ocasiones optan por resolver problemas por su propia cuenta, al no sentir ese apoyo esperado.

Asimismo, se percibe tanto para los miembros de la junta escolar como para el personal docente y administrativo que solamente a veces existe comunicación fluida y correcta en la Escuela 26 de Febrero de 1886. Es decir, existe una ausencia de un proceso de comunicación adecuado entre el gestor de la educación y los miembros de la organización educativa. Con respecto a ello, al no existir un debido proceso de comunicación que sea conocido por todos y cada uno de los miembros de la institución, provoca desunión en el grupo, conflictos interpersonales, y una comunicación con falta de fluidez. Estas situaciones son percibidas por los miembros de esta organización de manera muy desagradable y desmotivadora.

Además, para los funcionarios de esta institución educativa, la comprensión, transmisión e intercambio del mensaje solamente a veces se transmite de manera idónea. Es decir, no existe un canal adecuado donde fluya de manera correcta la información. Esto acarrea una serie de malentendidos, provoca

discusiones innecesarias y disgustos entre los colaboradores, creando a su vez un clima organizacional no óptimo para el bienestar de la organización educativa.

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

El tercer estudio, se denomina: *“Clima organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: propuesta de un modelo para su implementación”* para optar para el grado académico Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, realizada por Alpízar (2021).

Para efectos de la investigación, se plantean varios objetivos, uno general que busca diseñar un modelo para el estudio del clima organizacional del sector administrativo acorde y particular con las especificidades de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. Además, objetivos específicos que buscan realizar un diagnóstico del clima organizacional para el sector administrativo de la Sede de Occidente, generar insumos para la implementación de estrategias que articulen un plan de acción, con el fin de efectuar mejoras en el clima organizacional del personal administrativo de la Sede de Occidente., crear, conjuntamente con el personal administrativo de la Sede de Occidente, un plan de acción tendiente a la mejora del clima organizacional y definir un procedimiento metodológico, técnico e instrumental preciso y particular, para la

evaluación del clima organizacional en el sector administrativo de la Sede de Occidente, que responda a sus particularidades, necesidades y naturaleza.

El presente estudio tiene investigación aplicada, también definida como “investigación práctica o empírica”. Además, se llevó a cabo mediante un diseño de investigación mixto, se aplicó un cuestionario estructurado para evaluar el clima organizacional. Adicionalmente, se realizaron grupos focales con una muestra de la población. El método de la presente investigación fue de tipo descriptivo. La población participante, en esta fase del estudio, estuvo compuesta por el personal administrativo de la Sede de Occidente. En este caso, se contó con la participación de la totalidad del personal administrativo.

Entre las conclusiones más importantes del estudio destacan que, a partir de la evaluación se puede concluir que las personas trabajadoras del Recinto de San Ramón, se encuentran relativamente satisfechas con el clima organizacional en su lugar de trabajo. Se obtiene un promedio general de 72, que coloca al Recinto en un nivel “a mejorar”.

Además, si se revisa la distribución de las dimensiones evaluadas, cinco de estas muestran también un nivel “a mejorar” (cohesión, espacio físico, innovación, reconocimiento e imparcialidad), cuatro presentan en un nivel “satisfactorio” (autonomía, confianza, presión y apoyo) y ninguna dimensión posee un nivel “crítico”.

También es importante que, si se analiza el promedio del clima organizacional, según áreas de trabajo, se encuentra que únicamente el Centro Infantil Ermelinda Mora obtiene un nivel “satisfactorio” por parte de su personal (=79). Seguido a ello, la Coordinación de Acción Social posee un promedio de 74, mientras que la Biblioteca Arturo Agüero Chaves, un promedio de 72. Este mismo promedio lo presenta la Coordinación de Docencia y el Área de Servicios Generales. Por otro lado, la Coordinación de Administración y la Dirección, en conjunto con Coordinación de Investigación, posee un promedio de 71. Finalmente, Coordinación de Vida Estudiantil muestra el promedio más bajo (=69).

Igualmente, los resultados de la evaluación del clima organizacional muestran que el personal administrativo se encuentra medianamente satisfecho. Sin

embargo, el personal considera positivamente que su trabajo es de importancia para la universidad, que tienen claros los objetivos de su trabajo y que les gusta el equipo de trabajo al que pertenecen. Por otro lado, se muestra disconformidad con favoritismos o privilegios en la Sede de Occidente, así como con la tolerancia hacia algunas personas trabajadoras, cuyo comportamiento o desempeño es poco adecuado. Esta misma disconformidad se presenta respecto a diferencias en las cargas de trabajo.

Respecto a los resultados asociados a la carga laboral, al equilibrio vida-personal y las exigencias del puesto; así como al hecho de sentirse cansado o agotado por el trabajo, se refleja una población con una alta demanda de trabajo, que se traduce en cansancio físico y emocional. De esta manera, se debería prestar atención a la salud preventiva de las personas trabajadoras.

A nivel de toda la Sede de Occidente, el ítem sobre percepción de agotamiento laboral presenta un promedio de 48, entre los factores de riesgo en el trabajo. Se debe prestar 179 atención a este aspecto, debido a que el agotamiento laboral continuado conduce al denominado Síndrome de Burnout. A su vez, este último deriva en consecuencias organizacionales negativas, como bajas en el desempeño del personal y en la satisfacción personal, así como alzas en incapacidades.

2.3 Estudios internacionales

La primera investigación revisada: *“Gestión educativa en el clima organizacional de una institución educativa de Pomacanchi, Cusco, 2021”* fue realizada para optar para el grado académico de Maestro en Administración de la Educación, por Aragón (2021). El propósito de esta investigación es determinar la influencia de la gestión educativa en el clima organizacional en una institución educativa de Cusco, 2021.

Para efectos de la investigación, se plantean varios objetivos, uno general que busca, determinar la influencia de la gestión educativa en el clima organizacional en una institución educativa de Pomacanchi, Cusco, 2021. Entre los objetivos específicos que se exponen tratan de establecer la influencia de la gestión

educativa en la estructura, la recompensa, en las relaciones y en la identidad en una institución educativa de Pomacanchi, Cusco, 2021.

La metodología utilizada correspondió al enfoque cuantitativo, investigación de tipo aplicada, de diseño no experimental, desarrollada a un nivel explicativo; donde participaron como muestra 102 docentes de una institución educativa de Cusco, seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple. Las variables fueron medidas utilizando como técnica la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios, los cuales contaron con validez y confiabilidad.

Entre las conclusiones más importantes del estudio destacan que la gestión educativa influye de manera significativa (sig. =0,000 y Nagelkerke 0,463) en el clima organizacional en una institución educativa de Pomacanchi, Cusco, 2021.

Además, la gestión educativa influye de manera significativa (sig. =0,000 y Nagelkerke 0,364) en la dimensión estructura de la institución educativa de Pomacanchi, Cusco, 2021 y también, la gestión educativa influye de manera significativa (sig. =0,000 y Nagelkerke 0,351) en la dimensión recompensa de la institución educativa de Pomacanchi, Cusco, 2021.

Otra de las conclusiones es que la gestión educativa influye de manera significativa (sig. =0,000 y Nagelkerke 0,371) en la dimensión relaciones de la institución educativa de Pomacanchi, Cusco, 2021; de igual forma, la gestión educativa influye de manera significativa (sig. =0,000 y Nagelkerke 0,415) en la dimensión identidad de la institución educativa de Pomacanchi, Cusco, 2021.

La segunda tesis consultada es: *“Trabajo en equipo y clima organizacional en la Unidad Educativa “Salitre” Guayaquil, Ecuador, 2020”* para optar para el grado académico de Maestro en Administración de la Educación, realizada por Ochoa (2021). El propósito de esta investigación es establecer la correlación entre el trabajo en equipo con el clima organizacional en la unidad educativa “Salitre” Guayaquil, Ecuador, 2020.

Para efectos de la investigación, se plantean varios objetivos, uno general que busca establecer la correlación entre trabajo en equipo con el clima organizacional en la unidad educativa “Salitre” Guayaquil, Ecuador, 2020, y varios específicos que tratan de, establecer la correlación entre el trabajo en

equipo y la autorrealización, la correlación entre el trabajo en equipo y el involucramiento, el trabajo en equipo y la supervisión en la unidad educativa en la unidad educativa, el trabajo en equipo y la comunicación en la unidad educativa, el trabajo en equipo y las condiciones laborales en la unidad educativa entre "Salitre" Guayaquil, Ecuador, 2020.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo y el tipo de diseño descriptivo-correlacional. Se aplicó un cuestionario en una muestra de 39 docentes, la cual se seleccionó de una población de 87 sujetos mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. Los criterios de inclusión fueron: docentes nombrados y contratados de ambos sexos, de todas las edades, que laboran en la unidad educativa; y docentes que deseaban participar de modo voluntario en el estudio.

Entre las conclusiones más importantes del estudio destacan que, se ha establecido que existe correlación significativa entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, durante el 2020, obteniendo un Rho de Spearman = 0,540** con una Sig.= 0,000 < 0,01. Los resultados también revelaron que predominó el nivel alto con 84.6% tanto en la variable trabajo en equipo como en la variable clima organizacional. Se infiere que ambos resultados se complementan mostrando tanto la correlación entre las variables como los niveles de calificación que predominaron en ellas.

Además, se ha establecido que existe correlación significativa entre trabajo en equipo y la autorrealización en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, durante el 2020, obteniendo un Rho de Spearman = 0,615** con una Sig.= 0,000 < 0,01. Los resultados también revelaron que predominó el nivel alto con 71.8% tanto en la variable trabajo en equipo como en la dimensión autorrealización. Se infiere que ambos resultados complementan la correlación alta y significativa encontrada entre el trabajo en equipo y la autorrealización.

Asimismo, se ha establecido que existe correlación significativa entre trabajo en equipo y el involucramiento laboral en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, durante el 2020, obteniendo un Rho de Spearman = 0,533** con una Sig.= 0,000 < 0,01. Los resultados también revelaron que predominó el nivel alto

con 84.6% tanto en la variable trabajo en equipo como en la dimensión involucramiento laboral. Se infiere que ambos resultados complementan la correlación moderada y significativa encontrada entre el trabajo en equipo y el involucramiento laboral.

Es importante resaltar que también, se ha establecido que existe correlación significativa entre trabajo en equipo y la supervisión en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, durante el 2020, obteniendo un Rho de Spearman = 0,422** con una Sig.= 0,008 < 0,01. Los resultados también revelaron que predominó el nivel alto con 84.6% tanto en la variable trabajo en equipo como en la dimensión supervisión. Se infiere que ambos resultados complementan la correlación 45 moderada y significativa encontrada entre el trabajo en equipo y la supervisión. Además, existe correlación significativa entre trabajo en equipo y la comunicación en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, durante el 2020, obteniendo un Rho de Spearman = 0,483** con una Sig.= 0,002 < 0,01. Los resultados también revelaron que predominó el nivel alto con 76.9% tanto en la variable trabajo en equipo como en la dimensión comunicación. Se infiere que ambos resultados complementan la correlación moderada y significativa entre el trabajo en equipo y la comunicación.

Para finalizar, se ha establecido que existe correlación significativa entre trabajo en equipo y las condiciones laborales en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, durante el 2020, obteniendo un Rho de Spearman = 0,483** con una Sig.= 0,002 < 0,01. Los resultados también revelaron que predominó el nivel alto con 76.9% tanto en la variable trabajo en equipo como en la dimensión condiciones laborales. Se infiere que ambos resultados complementan la correlación moderada y significativa entre el trabajo en equipo y las condiciones laborales.

El tercer estudio consultado se titula: "*Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución pública de Callao*" para optar para el grado académico de Maestro en Educación con mención en Gestión de la Administración, realizada por Yanac (2019). El propósito de esta investigación es determinar el nivel de relación entre el liderazgo directivo y sus respectivas dimensiones con el clima organizacional de una entidad educativa de la Región chalaca.

Para efectos de la investigación, se plantean varios objetivos, uno general que busca determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de una institución educativa pública del Callao. Y unos objetivos específicos que tratan de, establecer la relación existente entre la dimensión manejo de conflictos y el clima organizacional, desde la percepción de los docentes, de una institución educativa pública del Callao, establecer la relación existente entre la dimensión toma de decisiones y el clima organizacional, desde la percepción de los docentes, de una institución educativa pública del Callao y establecer la relación existente entre la dimensión capacidad de gestión y el clima organizacional desde la percepción de los docentes, de una institución educativa pública del Callao.

El tipo de investigación desarrollada es cuantitativa, descriptiva, no experimental, puesto que se realizó una descripción de las dimensiones que comprende la variable liderazgo directivo y la descripción de los componentes de la variable clima organizacional. El diseño de investigación es correlacional, de corte transversal. La población lo conforman los 72 docentes de la institución educativa del Callao, incluida la plana jerárquica. La muestra fue elegida con un tipo de muestreo intencional, no probabilístico; sujetos sometidos a elección de la investigadora. Se utilizaron dos encuestas, las encuestas son instrumentos a escala Likert, que permiten darle valor a las respuestas de los sujetos encuestados

Entre las conclusiones más importantes del estudio destacan que existe una relación significativa, directa y alta entre la variable liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa pública del Callao. En el caso del centro educativo estudiado, podemos observar según los resultados que los docentes del centro educativo estudiado perciben que el liderazgo directivo es inadecuado, y este se relaciona con un inadecuado clima organizacional.

Además, se concluye que, existe una relación significativa, directa y alta entre la dimensión manejo de conflictos y el clima organizacional en la institución educativa investigada. Esto significa que el inadecuado manejo de los conflictos que se presentan en la convivencia educativa se asocia con incidentes contraproducentes entre docentes, que afectan el clima organizacional.

Asimismo, existe una relación significativa, directa y alta entre la dimensión toma de decisiones y el clima organizacional en una institución educativa pública del Callao. La capacidad de los directivos para tomar decisiones oportunas y adecuadas es percibida por los docentes del centro educativo estudiado como una capacidad poco desarrollada, y que se halla relacionada con el clima organizacional.

También, existe una relación significativa, directa y baja entre la dimensión capacidad de gestión y el Clima organizacional en la institución educativa pública investigada. La capacidad de gestión es una responsabilidad muy importante 83 del líder, pero en el contexto estudiado no se consolida como tal. Al encontrarse una relación baja podemos decir que los docentes asocian la capacidad de gestión de los directivos con el clima organizacional en el centro educativo, aunque en menor medida.

2.4 Aportes teórico-metodológicos relacionados con el objeto de estudio

Las investigaciones consultadas le aportan al estudio todos los conocimientos y fundamentos teóricos que abren una puerta para indagar más a fondo el proceso de gestión de las escuelas, en el entorno educativo de acuerdo con los procesos seleccionadas.

Cabe destacar que, estos estudios, brindan una visión más amplia sobre la importancia de la gestión en las instituciones educativas y subrayan la necesidad de analizar más a fondo el clima organizacional dentro de la organización, las acciones que se ejecuten son determinantes para el mejoramiento continuo.

El mejoramiento del clima organizacional es un elemento que estos estudios tienen en común y que son importantes tomar en cuenta para los procesos de la gestión. Un buen ambiente de trabajo crea la motivación necesaria para que el profesorado realice un gran desempeño laboral. La buena comunicación y el trabajo en equipo son elementos que encaminan al mejoramiento de la calidad. Por esto, tener distintos enfoques cualitativo y cuantitativo dentro de estas investigaciones, permitirá obtener un mayor conocimiento acerca de las técnicas

o instrumentos que se van a aplicar y utilizar el enfoque adecuado para la investigación.

Las conclusiones en estas fuentes consultadas revelan que la gestión está muy relacionada con las estrategias pedagógicas, las institucionales, las competencias y las actividades que se realicen en los centros de enseñanza. Por lo tanto, se hace una reflexión de las acciones. Con base en estos estudios, se puede generar un nuevo conocimiento, involucrando a la gestión y encontrando nuevas propuestas para que se puedan ejecutar y que sean exitosas.

Por ende, es de vital importancia que se identifiquen la gestión y las buenas prácticas como una necesidad que tienen los directores. El proceso de calidad está inmerso en una adecuada gestión administrativa porque brinda los insumos necesarios para un adecuado proceso.

Los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones son elementos esenciales en el quehacer del profesional en administración. Por medio de estos, se pueden identificar problemas, situaciones o conflictos que se pueden resolver mediante acciones sistemáticamente organizadas. Asimismo, el clima organizacional analizado en estas investigaciones muestra que las sensaciones o impresiones positivas del profesorado, crean variedad de beneficios en el desempeño laboral, por lo cual, retomar estos tres procesos en el estudio, establece agentes educativos internos vinculados a la gestión y que forman parte de un adecuado clima organizacional.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

1.1 Presentación

En este capítulo se determinan los fundamentos teóricos que intervienen en el tema de estudio los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional. Por lo anterior, se exponen temas como: educación y calidad de la educación, administración, gestión de la administración, calidad de la educación y temáticas del clima organizacional, los cuales se vinculan con la labor del gestor en el entorno educativo y son referentes al tema de estudio.

1.2 Educación y calidad de la educación

Durante años la educación ha sido un agente de cambio para el desarrollo de las sociedades. Además, logra que las personas desarrollen habilidades y competencias necesarias para la vida. Según Velázquez (2019), la educación es “La acción o conjunto de acciones destinadas a desarrollar sus capacidades intelectuales en una o varias áreas de conocimiento, tiene que ver con impartir o transmitir el conocimiento” (p.74). Lo anterior, hace referencia a una educación que desarrolla todas las capacidades cognitivas dentro de la amplitud de gamas en la comprensión del conocimiento; asimismo, la persona es capaz de transferir o enseñar lo que se aprendió e impartir de nuevo ese proceso que nunca termina.

Por su parte, Hurtado (2020) menciona que, “La educación enriquece la cultura y creencias, y todo lo que caracteriza al ser humano; por tal razón es importante en todos sus sentidos, ya que transforma vida y genera cambios” (p.178).

En definitiva, la educación está hecha para transformar una realidad que va forjando cambios y que acumula conocimientos, que se lleva a lo largo de la existencia: aprendiendo y desaprendiendo, fomentando conocimientos para contribuir a las sociedades para el avance y el progreso. La organización de las Naciones Unidas (ONU), dentro de su agenda 2030 para el desarrollo sostenible,

menciona que se debe “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (s.p.). De igual forma, establece las medidas que son requeridas para que este objetivo se lleve a cabo. Con esto, queda en evidencia que la educación además de promover oportunidades es la clave para que todas las personas puedan surgir y avanzar dentro de su entorno. Es por ello, la importancia de velar por que se cumpla de forma integral.

Por otra parte, León (2007), hace referencia al término de educación como la esencia más formadora del ser humano:

La educación se propone como la acción responsable de la moralidad, de los valores, su preservación y transmisión a las generaciones más jóvenes que crecen con el derecho de poseer y heredar la cultura de sus antecesores, los valores y todo lo creado. (p.596)

Otra de las formas que aporta la educación es la transmisión no solo del conocimiento sino de cultura, de las vivencias que se van transmitiendo durante los años, y con ello, adquirir esos valores indispensables para la vida. El conocimiento de la cultura es un vínculo que une a las personas mostrando sus formas de vivir y de pensar, siendo un proceso humano que se inserta dentro de la sociedad. Aunado a esto, Villamizar (2014), afirma que:

La educación es antes que nada un proceso humano y que es inherente al propio hombre, hasta tal punto que podemos afirmar que, en toda comunidad humana, a lo largo de los tiempos se han dado procesos y estas acciones que se pueden considerar educativas. (p.19)

Desde la forma más informal, la educación ha estado presente en el entorno del ser humano, comenzando en el nacimiento; ahí se adquieren pautas o comportamientos desde el seno del hogar, que conllevan a esas acciones o procesos que de cierta manera se pueden considerar pedagógicos, permitiendo un aprendizaje. Por su parte, Yáñez (2012) también menciona, que el proceso educativo es un proceso cultural y de transformación:

(...) como un proceso continuo y dinámico de transformación en la convivencia en la unidad organismo nicho en el cual habitamos

(sociedad/cultura). La educación como transformación en la convivencia es una red de conversaciones que puede ampliar o cerrar las oportunidades de adquirir o no adquirir el mayor y más completo número de actitudes y habilidades que conforman la cultura educacional en un momento dado y que aparece coherente o no coherente con el deseo de ser y hacer el Ser humano que deseamos como comunidad, conscientes de que si ese modo de vivir y convivir, de conocer, de pensar y de decidir es ético y se conserva en el vivir cotidiano, se constituirá en un linaje evolutivo humano ético, en el aprendizaje de los niños niñas y jóvenes. (p.91)

Mediante este concepto, se evidencia, la importancia que tiene la educación para el medio social y cultural que vive la persona. Es una interacción cotidiana de aprendizajes que se van adquiriendo, ya sea en mayor o menor medida, pero que, en definitiva, va fundando el ser y con ello la manera de comportarse y de ver la vida. En efecto, la educación es el medio por el cual las personas obtienen conocimientos y socializan entre sí para obtener una serie de habilidades y destrezas que le permitan expresarse de la manera más idónea. Asimismo, este proceso que además de ser sistemático dentro de una educación formal, debe satisfacer las necesidades de los entes involucrados para que obtengan una educación de calidad. Al respecto, Monarca (2018) afirma que, la calidad “es una forma que en sí misma contiene reglas y categorías que delimitan el debate y que actúan como reguladoras del mundo social; que, como toda forma de regulación, facilita y promueve “el equilibrio, coherencia y también la transformación” del sistema” (p.1).

La calidad de la educación abarca las reglas o parámetros que dicta la sociedad y que permiten que sean regularizadas para el mejoramiento de la educación. Con ello, las personas puedan gozar la educación de una manera más equitativa y eficaz. Por medio de la calidad se pretende que los educandos gocen de un servicio acorde a las necesidades y que, además, puedan desarrollarse en distintos ámbitos. La calidad educativa tiene muchas aristas dentro del entorno educativo y Martínez (2012b), lo ejemplifica de la siguiente manera:

En cuanto hablamos de la calidad educativa, vale recordar que la empresa educativa rinde un servicio a la sociedad en la cual se centra, así, el

producto del proceso de enseñanza-aprendizaje, es el individuo mismo que cambia su visión, actitud, saber, convivencia y sus habilidades para insertarse en un medio social, al cual también transformará, esto multiplicado por X cantidad de individuos que sean clientes del servicio de la institución, por lo que también transforma vidas y sociedades. (p.101)

La institución educativa es una organización donde el cuerpo docente, técnico y administrativo, presta un servicio completo que incluyen los aprendizajes cognoscitivos y la parte humana: de valores y convivencia social; desarrollando todas aquellas habilidades y destrezas que necesita el niño o la niña para desempeñarse adaptativamente dentro de la sociedad, es por esto, que se dice que la comunidad educativa (padres y madres, comunidad) son los clientes activos de la institución.

Por esta razón, se hace relevante que el servicio educativo sea de calidad y que los protagonistas de este proceso disfruten de una visión, así como un proceso integral para el cumplimiento de los fines de la educación costarricense y para el bien de la sociedad en la que están inmersos. Como afirma Torres et al. (2018), una cultura institucional dirigida a la calidad es aquella que está compuesta por todos los entes que participan en el entorno educativo; desde los estudiantes hasta los administrativos. Siendo necesario la unión entre estos.

Por otro lado, Viveros (2002 citado por García et al. 2018), enumera unos principios esenciales para la calidad educativa:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno).
3. Buscar soluciones y no justificar errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con los compañeros del equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y el equipo de trabajo.

12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos. (p.210)

Bajo estos principios, se busca que las personas trabajadoras de los centros educativos muestren actitudes positivas y se interesen por mejorar sus capacidades y optimen sus competencias para brindar de manera oportuna un servicio dirigido a la calidad. El Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC) según el Ministerio de Educación Pública (MEP) (2014), menciona la relevancia de este concepto en la población escolar y lo vislumbra como “la satisfacción de las necesidades educativas de la persona, la comunidad y la sociedad civil, mediante un proceso que potencie el desarrollo humano y la identidad nacional con equidad” (s.p.).

1.3 Administración

La administración ha existido desde los antepasados y sin darse cuenta, el ser humano de una u otra manera, la ha utilizado de manera informal para su diario vivir, posteriormente esta práctica se torna formal. Como menciona Paniagua (2005), sobre lo anterior:

La evolución de la sociedad creó necesidades que debían ser satisfechas por organizaciones formales. Los bienes y los servicios proporcionados por individuos o grupos pequeños informales (el hogar, pequeños talleres familiares), pasaron a ser proporcionados por grandes grupos que constituyen organizaciones formales (p.15).

Cuando las sociedades empezaron a notar que sus actividades necesitaban ser reguladas de algún modo, en este caso, grupos pequeños o incluso las familias, empezaron a formarse como organizaciones formales, desempeñándose de una mejor manera. La administración, ha sido la base para que las organizaciones lleven a cabo un proceso adecuado y generen que las organizaciones sean exitosas dentro de la sociedad. Herrera (2018), menciona que el concepto de administración “viene del latín *administrare* que significa servir, también del concepto del latín *administratio* que traduce, administración, gestión o gerencia y desglosado quedaría “ad” como dirección, tendencia hacia y el

complemento “*minister*”, que significa obediencia, servicio o subordinación” (p.18).

Como menciona Mooney (2000 citado por Paniagua 2005), el término de administración se refiere a “El arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (p.17). De acuerdo con lo anterior, la administración requiere de habilidades como dirigir a los demás, pero con una comprensión de lo que se desea y que estas personas le sigan para lograr que se ejecuten las tareas.

Igualmente, Robbins y De Cenzo (2002), explican sobre el concepto de administración “el proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas o junto con ellas” (p.5). Con esta definición queda en evidencia que el concepto administrativo tiene que ver que las personas realicen sus actividades con un buen manejo de los recursos y a un plazo adecuado, con esto se van logrando cumplir con los objetivos propuestos y alcanzando la meta.

Aunado a lo anterior Mero-Vélez (2018), propone que la administración, además de velar por una serie de elementos necesarios para que se lleve adecuadamente,

es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc., de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio es económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. (p.83)

Desde esta perspectiva, la administración debe gestionar todos aquellos procesos que sean necesarios para lograr los objetivos o los fines que se pretendan, la buena planificación es fundamental para ejecutarlo. Esto quiere decir, que el buen manejo de los recursos es imprescindible para lograr el éxito en la administración. Ortega (2019) menciona, también la importancia que estas actividades este encaminadas a los fines:

Se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales

se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad como, por ejemplo, las realizadas para la construcción de las grandes obras de ingeniería en la antigüedad. (p.14)

Una buena admiración requiere de planificación para un correcto desempeño y una buena ejecución. Todas las actividades que se realicen deben estar programadas con antelación y con ello, demostrar una coordinación adecuada en función de los objetivos de la institución.

Por otro lado, Amieva (2012), explica sobre el concepto de administración lo siguiente:

La ciencia de la administración es el conjunto de conocimientos que permiten a los hombres, entender las relaciones, predecir los resultados e influir los objetivos de cualquier situación de la que varios o muchos hombres se encuentran organizando para trabajar juntos con un propósito en común. (p.180)

Por ende, la administración permite que las personas tengan los conocimientos que permita determinar un futuro que logre cumplir con los objetivos que se plantearon con anterioridad, y predecir, en gran medida, los resultados que puedan influir dentro de la organización, cada uno de estos se hace mediante la toma de decisiones y en conjunto con todos los miembros para la búsqueda de los proyectos. Además, para Chiavenato (2006), sobre la tarea de la administración:

(...) paso a ser la de interpretar objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional, a través de la planificación, la organización, dirección, el control de todos los esfuerzos en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocio muy competido y complejo. (p.10)

La administración es más que proponer objetivos y cumplirlos, es velar porque cada uno de los procesos se realicen de manera efectiva y que exista una planificación que permita dirigir, controlar, evaluar, entre otros, los aspectos que se involucran en ella. Todo esto para cumplir los propósitos y dotar a la

organización de un futuro certero y sistematizado para garantizar un buen manejo de recursos, haciendo frente a la competitividad que existe el mercado.

1.4 Gestión

Para administrar o dirigir las operaciones de una organización es necesaria la gestión. Gestionar implica ejecutar acciones para lograr un fin o un propósito. Según Suárez (2018):

La palabra gestión proviene del latín *gestio*. Hace referencia a la administración de recursos, tanto en una institución estatal o privada, para lograr los objetivos propuestos por la misma. Se puede decir que, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación, otra referencia; es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. (p.46)

La gestión implica administrar las acciones o los recursos para lograr los fines de la organización, además es un proceso que se debe cumplir para que las operaciones se ejecuten de la mejor manera, de igual forma, es una práctica que se realiza en toda empresa y que logra que todas las actividades se desarrollen hacia una meta preestablecida. Quintana (2020), afirma que la gestión engloba un todo, desde los conocimientos que se emprendieron en los años anteriores hasta la actualidad:

La gestión es un término importante, engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determino Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos. (p.276)

Según lo manifestado por Quintana (2020), la gestión involucra las fases que, en siglos pasados, había aplicado Fayol y que hoy en día se continúan aplicando, pero de forma actualizada. La gestión abarca: innovar, planificar, proponer de acuerdo con las metas y a la misión o visión de la organización, además, la buena actuación de esta permite que se integren todos los procesos de manera más eficiente. García et al. (2018), proponen un concepto de gestión de la mano con el de la administración:

La gestión es el todo, ya que articula procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación, mientras que la administración es una parte del todo, que tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo que se infiere que para una buena gestión es necesario tener un buen esquema administrativo, es decir, la buena administración es eje fundamental para la buena gestión. La administración se convierte en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa. (p.208)

Con respecto a la cita anterior, se hace relevante la gestión porque conduce todos esos procesos hacia un fin, además, junto con la administración, guía la conducción y la utilización de los recursos dentro de la organización. Por lo tanto, ambos conceptos se complementan y son necesarios para direccionar de la mejor manera.

1.5 Gestión de la educación

La gestión educativa permite tener una visión de lo que se debe hacer, con los recursos necesarios tanto materiales como humanos y lograr unificar cada uno para lograr el objetivo. Según Opatka (2019), esta surgió en Estados Unidos, buscando las bases para el mejoramiento y eficiencia de la calidad, llevando a los docentes a capacitarse y con ello, dando las bases para encaminarlas a la cultura y sociedad de occidente. Además, la gestión educativa tomó bases de otras disciplinas para poder asentarse como lo afirma Walker (1984), “la gestión educativa tomó prestados conceptos y teoría relevantes de dichas disciplinas y sus programas se tornaron más especializados, teóricos y cuantitativos” (p.8). Gracias a los insumos teóricos y prácticos de la administración, la gestión

educativa, se fundamentó de estos para fortalecer y tomar estos procesos que han sido necesarios en las instituciones para lograr con éxito o realimentar las funciones educativas.

Otra concepción de gestión en la educación según Gutiérrez (2020),” es entendida como el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se llevan a cabo guiadas por instrucciones y técnicas apropiadas para obtener determinados fines o metas” (p.34). Al igual que el término de administración, la gestión educativa está destinada a cumplir ciertas actividades para obtener los mejores resultados, la diferencia radica en que la segunda estaba ejecutada y especializada para las instituciones educativas.

Asimismo, Rico (2016), comparte esta visión de la gestión educativa y menciona que “un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p.57). Por ello, son todas aquellas acciones que se realizan en los centros escolares y que permiten optimizar los procesos administrativos y los pedagógicos con el fin de lograr el mejoramiento institucional.

Por su parte, Botero (2008) afirma que, “La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (p.64). Aunado a lo anterior, se puede decir que la gestión de la educación, además de ejecutar procesos, toma decisiones importantes que intervienen con la parte pedagógica en la práctica y en su evaluación, con esto se logra un mayor control y seguimiento.

Por otro lado, dentro del término de la gestión educativa, es relevante la relación que existe entre el contexto y la capacidad de gestión porque con ello logrará que se ejecuten las actividades preparadas como afirma Martínez (2012), sobre el proceso de gestión:

Ahora bien, por gestión educativa entenderemos una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de

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

La gestión permite conocer cada uno de los agentes que conforman e integran la educación o el entorno escolar a trabajar y, entrelazarlos unos con otros, para que la estructura de la gestión educativa vaya guiada en una visión correcta, asimismo, es necesario, que todos esos recursos o elementos posean una razón de ser dentro de la gestión, permitiendo el logro de los objetivos y continuamente llegar a la meta.

Para esto, es necesario, saber que una planificación adecuada debe contener ciertas características para que los eventos que se planeen a futuro puedan sobresalir ante las adversidades. Por ello, el buen gestor sabe que debe pensar en planea estratégicamente dentro de su centro educativo y llevar a cabo un buen proceso. Según Flores (2020), la gestión educativa cuenta con objetivos importantes a desarrollar entre ellos:

- Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.
- Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas.
- Evaluar tanto los procesos como los resultados de los servicios educativos para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que los optimicen. (p.18)

En definitiva, dentro de estos objetivos, se permite que la gestión tome un rumbo adecuado, guiado hacia el logro de las metas, propósitos y objetivos. Además, de la importancia de fomentar una cultura organizativa que promueva la eficiencia y eficacia, siendo conscientes de la importancia que tienen dentro de la organización, buscando soluciones funcionales o ideas innovadoras basadas en las intenciones educativas. La formación de líderes es la clave.

El líder de una organización escolar debe ser una persona integral, capaz de influir en otros sujetos, asimismo es quien debe incentivar que los miembros de su institución para que trabajen en conjunto y lograr un objetivo común, que es al fin y al cabo es una educación de calidad para el estudiantado, así como otros elementos. Según Campó (2021), el líder es quien que ejecuta metas y los objetivos dentro de la organización para actuar de a mejor manera, asimismo, es capaz de motivar y crear para transformar.

El rol del líder en una gestión debe ser quien tome y evalúa las decisiones que son realmente importantes y aleje aquellas que no, es quien sabe escuchar y no se deja llevar por experiencias espontáneas del momento. La gestión educativa debe ser la encargada de velar por un todo de manera holística y que, con esto, funcione de acuerdo con las proyecciones educativas planificadas. Según la UNESCO (2011), “la gestión educativa se dimensiona en cuatro grandes áreas: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria” (p.33).

La dimensión institucional tiene que ver con la organización estructural de la organización, las tareas y todo lo que conlleva las estructuras informales. La dimensión pedagógica representa el quehacer educativo y todos sus ámbitos y la dimensión administrativa son todas las acciones que tienen que ver con la administración de los recursos humanos y administrativos. Y, por último, la dimensión comunitaria que es la forma en cómo se presentan las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.

Con ello, la gestión educativa consiste en la definición y acción de diversas tareas y el compromiso de los involucrados. En este sentido, para Tigre et al. (2016), la gestión menciona aspectos importantes:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece. (p.183)

La labor que hace el gestor en el centro educativo es imprescindible. Reflexionar sobre las oportunidades y visualizar las amenazas en su ejecución además de planificar cada una de las actividades basadas en los objetivos y en los propósitos son esenciales para una gestión integral.

1.6 Clima organizacional

El clima organizacional es un factor predominante dentro de la institución, por tanto, debe evidenciarse un ambiente que genere motivación y buena relación entre los empleados de la organización. Según Iglesias y Sánchez (2015), el clima organizacional se define como un “conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él” (p.2). Estas propiedades pueden percibirse como positivas o negativas según las personas que trabajan dentro de la institución, de ahí parte la importancia de que se viva en un ambiente laboral adecuado que permita actitudes pertinentes, comunicación y buenas relaciones entre todos.

Además, Robbins y Judge (2009), afirman que el clima organizacional es “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p.551). Las personas dentro de la organización, en este caso el personal docente y administrativo, deben sentirse seguros y complacidos en el lugar donde se trabaja. El clima organizacional es único en cada institución y se refleja como las opiniones y sentimientos de los involucrados afectan esta entidad. Por su parte, Pérez (2008), manifiesta que el clima organizacional se refiere:

(...) al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima

organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. (p. 28)

Como se evidencia el clima organizacional es sumamente importante para la estructura de la organización. Si los empleados se sienten bien y satisfechos donde laboran, el ambiente es el adecuado y por tanto, las practicas van dirigidas en pro de la empresa, caso contrario sucede, si los involucrados se sienten desmotivados o tiene percepciones negativas sobre el lugar donde trabajan, va afectando los resultado y objetivos de la organización. Esto va de la mano con lo mencionado por López et al. (2019), quienes afirman que el clima organizacional:

se refiere al medio ambiente de trabajo, el cual puede ser o no percibido por los mismos integrantes de la organización. Esto, lógicamente, tiene un efecto en el comportamiento grupal e individual, lo que sirve para establecer diferencias evidentes entre una organización y otra e incluso entre distintos departamentos de la misma empresa o institución. (p.798)

Es por esta razón, que la gestión de este aspecto es de mucha importancia para la institución educativa, porque los docentes tienen un papel fundamental en la educación del alumnado. Igualmente, este ambiente se puede percibir de distintas maneras según el grado de motivación, según Chiavenato (2017):

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. (p.138)

Es importante tener en cuenta la motivación como uno de los ejes fundamentales en la organización y tiene que estar equilibrada para que los colaboradores se sientan satisfechos en su entorno de trabajo y que puedan manifestar actitudes positivas en la gestión. Igualmente, este autor menciona que, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades (p.156).

Por otro lado, Sandoval (2014), se refiere al clima organizacional en la escuela como:

El conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinados por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos. (p.169)

Aunado a lo anterior, el clima organizacional, se refiere a esa construcción de elementos que generan las diferentes personas pertenecientes a la organización y que crean un ambiente. Por su parte, Hernández-Palomino (2017), mencionan que el clima organizacional es “libre de contenido que representa las percepciones genéricas del entorno de trabajo próximo que incluye la organización de procesos de toma de decisiones, políticas, procedimientos y relaciones interpersonales” (p.237). De igual manera, Ruiz y Pinchi (2016), mencionan que el clima organizacional:

Es un factor preponderante para el desarrollo de las bases sentadas en una institución porque como consecuencia de un trabajo en equipo, la satisfacción laboral, tolerancia al conflicto, se forma un clima favorable y más aún si se entiende la promoción de acciones que colaboren a la autorrealización personal y profesional de sus miembros, las múltiples formas de relaciones sociales que se generan en la institución, en todos los estamentos y se eligen y adecúa un estilo de gestión apropiado para la institución. (p.89)

El entorno de trabajo debe ser el adecuado, la satisfacción personal se ve reflejada en la laboral. Un profesorado que se sienta a gusto con la institución promueve buenas prácticas y se incrementa la motivación y el compromiso además de participar activamente en lo que le demanden. La gestión debe buscar las estrategias idóneas para que el clima se convierta en un ambiente cálido y feliz. Adicionalmente, Tobar et al. (2017), enumera tres aspectos del clima organizacional: la equidad, la innovación, y la afiliación:

Equidad, que refleja la percepción de que las prácticas de la organización son equitativas y genera confianza entre los miembros y sirve para superar

el dilema público asociada con el intercambio de conocimientos. La innovación que refleja la percepción del cambio y alienta la creatividad, hace hincapié en el aprendizaje, los flujos de información abierta, y la motivada toma de riesgos. En consecuencia, las personas en un ambiente de trabajo innovador son más propensas a compartir ideas nuevas y creativas. Por último, la afiliación, que se define como la percepción de un sentimiento de unión entre los miembros de la organización, refleja el cuidado y el comportamiento social para inducir a los miembros de la organización para ayudar a los otros. (pp.82-83)

Estos tres elementos son esenciales porque permiten que se mejoren las prácticas, logrando un vínculo con la institución. La equidad permite que todos se sientan iguales y en confianza, la innovación logra que se generen cambios significativos y una correcta motivación y la afiliación el sentimiento de compañerismo.

1.6.1 Dinámica organizacional

La dinámica organizacional se refiere a todas aquellas acciones que realiza la organización para mantenerse activa y competitiva ante los demás, es una marca personal que adquiere cada organización para distinguirse. En relación con lo anterior, Miranda-Torrez (2021), menciona como funciona la dinámica organizacional en las organizaciones:

(...) cuando las organizaciones y los competidores implementan estrategias y repertorio de acciones para crear y mantener la ventaja competitiva a fin de lograr un alto desempeño. Los entornos dinámicos demandan de las empresas acciones apropiadas que satisfagan las expectativas de los participantes (clientes, proveedores, entre otros), las empresas tienen que aplicar repertorios de acciones competitivas de percibir las demandas externas y responder rápidamente para crear y mantener ventaja competitiva. (p.50)

Según lo anterior, para que exista una buena dinámica organizacional, las empresas o instituciones deben instaurar ventajas que prevalezcan con el tiempo y que resalten ante las demás. Es necesario tomar en cuenta las perspectivas

de los involucrados para compensar estas demandas y lograr que las acciones implementadas sean las más efectivas para obtener la ventaja deseada. Es elemental recalcar que, es relevante la interacción que exista entre los individuos de la organización para que todas las demandas funcionen de la mejor manera. Por ello, Figueroa (2014), explica que la dinámica organizacional:

Demanda nexos que posibiliten la integración, intermediación y correspondencia de sus funciones básicas; vale decir, producción, marketing y finanzas; no obstante, el éxito organizacional resulta de la gerencia armónica e interacción de las funciones vitales de la organización; comunicación corporativa, relaciones públicas y logística. (p.53)

Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización son básicas en una dinámica organizacional, porque de ellos depende cada una de las funciones y actividades que se manifiestan, la buena integración, la armonía y la unión del grupo, hace que la comunicación sea más efectiva y por consiguiente las actividades sean más dinámicas. Es importante satisfacer las necesidades de los clientes, pero de igual importancia, velar por las necesidades de las personas que laboran dentro de la organización.

Los colaboradores felices equivalen a un entorno lleno de disponibilidad y de buenas actitudes en el trabajo, Pérez et al. (2016), menciona que:

Cuando la organización desarrolla habilidades para integrar, construir y reconfigurar competencias externas e internas en relación con los rápidos cambios que suceden en el entorno; plantea además que las capacidades se relacionan así con la habilidad de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas de obtener ventajas competitivas. (p.102)

La unión entre los individuos hace que, en efecto, las cosas funcionen de la mejor manera, se piense mejor, se construyan nuevas ideas y proyectos y, se pueda trabajar de manera más ordenada y organizada. El desarrollo de habilidades en estos procesos es elemental para que todas aquellos agentes internos y eternos se complementen y se logren las ventajas competitivas que anda buscando la organización

1.7 Trabajo en equipo

El recurso humano dentro de una organización es muy importante debido a que por medio de este depende del éxito o el fracaso de la organización. La correcta gestión de este elemento permite descubrir talentos que alimentan a la organización. Según Montoya y Boyero (2016):

El direccionamiento del recurso humano está referenciado tanto al conjunto de políticas, como a las medidas que tienen como fundamento el logro de la estructura del recurso humano que trabajará en pro de la consecución de los objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus miembros, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva. (s.p)

Por tanto, la gestión del recurso humano son todos aquellos individuos que trabajan en pro de la institución, siguiendo los propósitos de esta. Si todos van en una misma línea los procesos son más eficientes y efectivos facilitando un buen desempeño laboral. De aquí parte la importancia que tiene el trabajo en equipo en las organizaciones educativas. Según Ander-Egg (2001):

El trabajo en equipo proviene del escandinavo skip, que significa “barco”, y del francés equipage, término con que se designa la tripulación; es decir a las personas organizadas para el trabajo de navegación, además la característica es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto a grupo cooperativo que tiene un objetivo común. (p.12)

Lo anterior, hace referencia a un compromiso entre los colaboradores de llevar a cabo una tarea. Es una tripulación que está a cargo de navegar en la misma dirección; todas las personas son responsables de cumplir con el propósito dado. Por lo tanto, en el trabajo en equipo, todas las personas tienen responsabilidades y las tareas son equilibradas. Chiavenato (2017a) menciona que:

Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los

individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas. (p.160)

El conjunto de personas que luchan por los mismos objetivos e interrelación entre sí forman el equipo de trabajo. Asimismo, no serán los mismos objetivos que realicen si están solos o en equipo. Bajo esta misma línea está lo mencionado por Ayoví-Caicedo (2019), "Un equipo de trabajo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables" (p.63).

Las personas que forman un equipo de trabajo deben tener claridad en la responsabilidad que le atañe a cada uno, al ser personas con distintas habilidades, el desempeño de labores se enriquece porque cada una propone y aporta pericias que enriquecen al equipo. Con respecto a esto, Herguedas et al. (2021), menciona que el trabajo en equipo es:

Un estilo para la realización de una actividad académica o laboral, en la que el individuo interacciona con los demás inspirando un nuevo espíritu de participación conjunta, cooperando, comunicándose, confiando, apoyándose mutuamente y considerando responsablemente la misión del equipo como propia." (p.456)

Entonces, el trabajo en equipo no es solo complementar habilidades para llegar a un fin es, además inspirar a la otra persona a participar, a sentirse parte del equipo, confiar en las capacidades y perseguir el propósito de manera conjunta. Al respecto, Dieste et al. (2019), afirman que "La competencia de trabajo en grupo se relaciona con todos los mecanismos que se ponen en marcha cuando se tiene que desarrollar una tarea, en la que se activan acciones de intercambio de ideas, interacción, colaboración y diálogo, de manera conjunta." (p.177)

Definitivamente, el trabajo en grupo requiere de compromiso e intercambio de ideas, pero cuando los objetivos o propósitos no son congruentes en los equipos de trabajo, se presentan dificultades o comportamientos que pueden entorpecer los objetivos dentro de las organizaciones, manifestándose diversas actitudes que Peláez y Nieto (2015) afirman:

Existen comportamientos que pueden perturbar el clima organizacional y de trabajo evasión de responsabilidades, falta de compromiso, insatisfacción, desmotivación, malentendidos en la comunicación, indisciplina, resistencia al cambio y posiciones individualistas que merecen especial atención por parte de la empresa y en especial del área encargada del talento humano.” (p.121)

Los elementos anteriormente mencionados son consecuencias de las actitudes de las personas en la organización, por ende, es elemental que de parte de la gestión exista un buen manejo del recurso humano y su valor dentro de la institución, definir distintos equipos de trabajo logra que la institución sea más ordenada y que cada equipo afronte diversas temáticas o retos a lo largo del año.

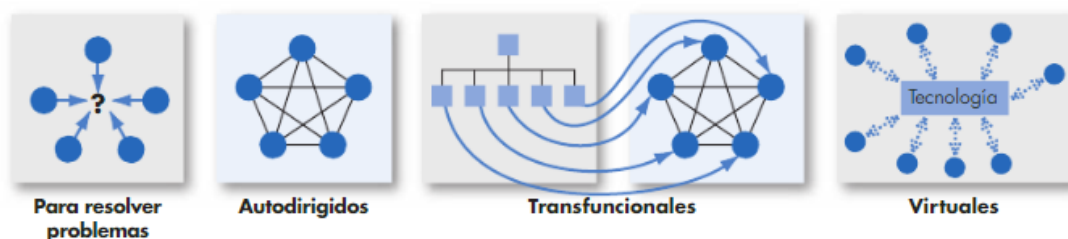
Por otra parte, Robbins (2017), menciona que existen distintos equipos de trabajo:

Equipos para resolver problemas: Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.

Equipos de trabajo autodirigidos: Grupos de 10 a 15 individuos que asumen las responsabilidades de sus supervisores.

Equipos transfuncionales: Empleados de un nivel jerárquico similar, pero de áreas de trabajo distintas, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Equipos virtuales: Aquellos que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta común. (p.315)



Nota: Robbins, y Judge, 2017

Figura 1. Equipos de trabajo

Aunque los equipos de trabajo son distintos, todos tienen el mismo objetivo que es proporcionar calidad y mejora en las responsabilidades de la organización y cumplir con lo estipulado según cada meta, asimismo tienen muchos beneficios y son más flexibles a los cambios que se presenten. Según Ayoví-Caicedo (2019), los beneficios del trabajo en equipo son varios:

- Un beneficio doble: por un lado, permite optimizar y agilizar los procesos de elaboración pues la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad.
- Una mejora del clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía; a la vez que se comparten vivencias y experiencias día tras día.
- Beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal, entre ellos:
 - Las habilidades y talentos se complementan.
 - Crece la confianza de tu entorno en ti y aprendes a confiar en los demás
 - Aumenta el aprendizaje pues son compartidos los conocimientos entre unos y otros.
 - Aumenta la felicidad en el trabajo compartiéndose el éxito de los objetivos del trabajo en equipo.
 - Se incrementa el sentimiento de pertenencia.
 - El sentimiento de soledad disminuye y de aislamiento. (p.62)

Un docente feliz, es un docente que puede generar desempeños positivos y fortificar sus habilidades. Los trabajos en equipo poseen grandes beneficios para lograrlo de manera efectiva. La gestión debe velar porque estos equipos se complementen y logren los objetivos.

1.8 Toma de decisiones

Dentro del proceso de la gestión educativa son necesarias acciones que permitan buscar la correcta dirección y, es en ese momento, que la toma de decisiones es indispensable. Las buenas o malas decisiones que se tomen afectan al entorno educativo. Según Salinas y Bejas (2019):

El gerente educativo requiere del apoyo y participación de su equipo de trabajo, la población estudiantil, padres de familia, así como de la comunidad de influencia en torno a la institución educativa con miras a involucrar a estos actores en las decisiones que direccionan la misión y la visión del plantel. De este modo, se proyecta la toma de decisiones como un proceso de todos y para todos. En este sentido, la toma de decisiones implica una serie de procesos secuenciales para elegir mejor opción en un tiempo determinado, en función de las necesidades, situaciones y problemáticas escolares. (p.12)

La toma de decisiones es un concepto que incumbe a todas las personas que están inmersas en el entorno educativo y con esto, puedan proponer entre todas las mejores decisiones. Las familias forman parte de esta toma de decisiones con los instrumentos que les facilita la directora, además; con la participación de la Junta o el Patronato escolar. Los docentes, por su parte, participan en las reuniones de personal, así como con la conformación de los comités. Si bien es cierto, muchas de las decisiones se toman en conjunto, otras en cambio, le competen únicamente al director del centro educativo. Por ello, debe tener las herramientas necesarias para poder enfrentarlas.

Por ello, Gallaher y Watson (2009 citado por Barzaga et al. 2019) afirman que, “La decisión es un proceso intencional, que se toma para resolver un problema, es racional, donde se buscan las alternativas que conducen a una mejor resolución del problema” (p.125).

El proceso de la decisión es sumamente importante porque por medio de él se resuelve un inconveniente. Por lo tanto, las opciones que existan para poder resolverlo deben ser muy bien analizadas y escoger la mejor para obtener un resultado idóneo. De acuerdo con esto Robbins (2017), “La toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema, es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos” (p.178).

Por consiguiente, la toma de decisiones tiene que ver con resolver un problema o conflicto que se presenta, de manera que, entre la gama de las distintas posibilidades se escoja un solo camino y sea la mejor elección. Al respecto,

Gonzaga (2021) afirma que, “tomar una decisión es un proceso que implica elegir sobre un número de opciones” (p.307).

De acuerdo con las definiciones anteriores, se puede decir, que la correcta toma de decisiones en un proceso elemental en las organizaciones porque contribuye a brindar mejores oportunidades y ofrece herramientas para una mejor productividad, fortaleciendo las actividades escolares. Fonseca (2020), indica:

La toma de decisiones efectivas es considerada un elemento esencial intrínsecamente en la organización escolar y por lo tanto juega un papel fundamental en el cumplimiento de las diversas actividades planificadas por la institución, además de la participación e integración de todo el personal que pertenece a la organización educativa en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan al desenvolvimiento de las actividades escolares. (p.323)

Ahora bien, la toma de decisiones también logra que se involucre a la comunidad educativa, haciendo que esta participa activamente para el bienestar de la organización como también de las actividades curriculares y administrativas. Es importante recordar que para que la toma de decisiones se lleve a cabo correctamente, se debe seguir ciertos pasos que Robbins (2017), explica “incluye identificación de un problema, selección de una alternativa de solución y evaluación de la eficacia de la decisión” (p.91).

Con los pasos anteriores la toma de decisiones se puede hacer más sencilla, analizando bien las alternativas que suscitan de un problema y, buscando la mejor solución para posteriormente, hacer las respectivas valoraciones de lo implementado.



Nota: Robbins, 2017

Figura 2. El proceso de toma de decisiones

Chiavenato (2017a), menciona que la toma de decisiones se funda en cuatro bases principales:

- Poder. Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.
- Motivación. Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.
- Desarrollo. Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.
- Liderazgo. Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación. (p.181)

Estos cuatro pilares o bases son importantes también en el proceso de la gestión. El gestor, en el momento de la toma de decisiones, debe tener prácticas que propicien la participación, el desarrollo y el liderazgo para que las personas que están integradas en este proceso puedan tener la confianza de ejercer en una decisión sin temor.

A propósito, otra variable que se toma en cuenta para tomar decisiones es el camino que siguen las personas para llegar a las soluciones, Robbins (2017), lo explica de la siguiente manera:

- Toma de decisiones racional: supone que la persona que tomará la decisión dispone de información completa, es capaz de identificar todas las opciones relevantes sin sesgos y elige la opción con la mayor utilidad. Se basa en seis pasos:

- 1. Definir el problema. 2. Identificar los criterios de decisión. 3. Asignar pesos a los criterios. 4. Desarrollar las alternativas. 5. Evaluar las alternativas. 6. Seleccionar la mejor alternativa.
- Racionalidad limitada: Proceso de toma de decisiones mediante la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas, sin incluir toda su complejidad.
- Toma de decisiones intuitiva: Proceso inconsciente creado por la experiencia depurada. (pp.179)

Las decisiones son procesos que se enfrentan diariamente en nuestro entorno y que forman parte de la vida. Dentro de la gestión, sin duda alguna, se toman decisiones diariamente ya sea de manera racional, limitada o intuitiva; es esencial hacer un análisis de todas las opciones dirigiendo la mirada a lo más efectivo para la institución, siempre en la búsqueda de los mejores rendimientos y resultados.

3.9 Comunicación

Las relaciones interpersonales son necesarias en el entorno educativo y más aún cuando se habla de gestión. La comunidad educativa es una parte esencial porque, si esta se manifiesta de manera positiva, se promueve un ambiente de tranquilidad y equilibrio, por consiguiente, se puede presentar una buena comunicación. La comunicación según Chiavenato (2009):

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. (p.307)

La comunicación es la transmisión de un mensaje entre las personas y mediante la cual se pueden presentar insignias verbales y no verbales entre dos o más personas. Según Tejedor (2019):

El proceso comunicativo o comunicación es “cuando dos o más personas se interrelacionan para emitiendo señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje a través de un canal o medio como soporte de este. (p.28)

Está claro que la comunicación se lleva a cabo dentro de las organizaciones, por lo tanto, el mensaje debe ser el correcto. Henao (2020), manifiesta el proceso de comunicación dentro de las organizaciones:

La comunicación organizacional promueve el intercambio de sentido en el entorno corporativo y permite cumplir con dos de las funciones básicas, de la comunicación organizacional: suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma cultura. (p.14)

Siendo imprescindible en el entorno educativo, la comunicación entre los colaboradores debe ser lo más clara posible acercando el interés común y creando una cultura organizacional real, una comunicación que fluye y se entiende logra una correcta transferencia del mensaje según Robbins (2017), la comunicación “debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Comunicarse es más que la mera impartición de significado; ese significado también debe entenderse. Ésa es la única manera en la que se puede transmitir información e ideas” (p.345).

Para que exista una comunicación real, esta debe ser entendida por ambas partes para que el significado tenga sentido. El mensaje debe ser comprendido para que el proceso de comunicación se lleve a cabo de forma completa y las personas sepan lo que deben hacer. Mazón (2021), afirma que:

Comunicar es una dinámica que trasmite y recibe información variada, por medio de signos, símbolos, gestos, silencios, lenguaje verbal y no verbal, con factores y condicionamientos comunicativos que en todo momento y lugar deben ser decodificados y aprehendidos consciente, empática y críticamente. (p.47)

Según lo anterior, comunicar además de comprender el mensaje por ambas partes, se utilizan signos verbales y no verbales durante el proceso, esto facilita

que las personas logren decodificar e interpretar de manera más acertada lo que se desea expresar. Según Davis (2009 citado por Bello 2019) la comunicación "una transferencia de información y comprensión entre dos o más personas, considerándola como un puente entre los hombres, permitiéndole compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos, siendo útil a la gerencia" (p.30).

Además de trasladar una información junto con signos o símbolos, la comunicación es utilizada también para expresar sentimientos o emociones que se quieren dar a conocer por la otra parte, por tanto; la comunicación está compuesta por cinco elementos que Chiavenato (2017b), explica de la siguiente manera:

1. Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.
2. Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
3. Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.
4. Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino
5. Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación. (pp.50-51)

Para que el proceso de comunicación sea eficiente y efectivo debe completar estos pasos, cada parte debe ser comprendida por el otro, además; debe darse en un ambiente adecuado y con un canal que enlace esa fuente. El emisor y el receptor deben estar en sincronía y logrando el objetivo: una comunicación verdadera.

La comunicación se puede llevar a cabo de dos maneras: la formal y la informal, ambas se presentan en el entorno educativo y se diferencian en la forma en que se presentan en la organización. Robbins (2018), las plantea de la siguiente manera:

La comunicación formal es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización.

La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, mientras recorren los pasillos o cuando hacen ejercicio en el gimnasio de la compañía, participan en una comunicación informal. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: 1. permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social, y 2. puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales de comunicación alternativos, y a menudo más veloces y eficaces. (p.461)

Lo anterior, hace referencia a una comunicación formal que se crea entre el administrador y el colaborador: una relación laboral, mientras que la informal, es la que se forma entre los empleados: una relación más afianzada que permite unas relaciones interpersonales con expresión de sentimientos y emociones. Por ello, es que la comunicación tiene distintas funciones dentro de la organización. Según Chiavenato (2009), las funciones de la comunicación son:

1. Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.
2. Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el

refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

3. Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.
4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos. (p.309)

Definitivamente el proceso de comunicación es relevante en la gestión, debido a que permite informar, expresar, controlar o enseñar distintas tareas. Es un elemento esencial porque vincula a una persona con otra, comprendiendo lo que la otra siente o quiere dar a entender, es el medio oficial para entenderse, por lo tanto, ayuda alcanzar las metas institucionales.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Presentación

En este capítulo se determinan los aspectos metodológicos que sustentan esta investigación en la que se abordan los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional. En este sentido, dentro de este capítulo, se presenta el enfoque y diseño de investigación utilizados, el tipo de investigación, los sujetos del estudio, las fuentes de información, las técnicas y los instrumentos, las categorías de análisis, la recolección y el análisis de los datos; finalizando con los alcances y las limitaciones que suscitan del estudio.

4.2 Enfoque de investigación

El estudio se realiza bajo un enfoque cualitativo y procura analizar los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional. Este enfoque se centra en la persona, por lo tanto, permite interpretar los fenómenos de la realidad describiendo situaciones y experiencias. Además, utiliza técnicas que enmarcan el mismo. Según Daza (2018), “el enfoque cualitativo posibilita recopilar las percepciones, perspectivas y voces de los investigados” (p.106). Igualmente, como afirma Hernández et al. (2014), la investigación cualitativa pretende, “describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (p.11).

Por consiguiente, se busca recopilar las percepciones que posea el personal docente y la gestora del centro educativo en relación con los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones, para interpretarlas y conocerlas; siendo imprescindible el enfoque cualitativo porque describe y comprende a profundidad las experiencias que han tenido los participantes en la institución.

4.3 Tipo de investigación

La investigación cualitativa se llevará cabo mediante un estudio de casos porque tal como menciona Espinoza (2020):

(...) radica en el análisis de los distintos elementos y hechos que intervienen en una situación real, describe el contexto y los participantes, brinda una caracterización integral; para lo cual se precisa de la implementación de un conjunto de métodos investigativos (observación, entrevistas, análisis documental, evaluación física, sociológica o psicológica) para estudiar el fenómeno en su contexto. Su empleo es recomendado para el estudio de una situación o caso, que se da en un contexto específico y en un tiempo dado, con el propósito de describirlo, interpretarlo o evaluarlo. (p.105)

El estudio de caso realiza un análisis de la percepción que posee el profesorado y la directora del centro educativo, quienes vivencian y comparten en un contexto específico que, en este caso, es la Escuela Rafael Yglesias Castro. Por lo tanto, se pretende describirlo, interpretarlo y evaluarlo. De acuerdo con esta línea, Ramírez y Hervis (2019) afirman:

Se aplica con la intención de estudiar y evaluar un caso determinado, a fin de llegar a explicar objetivamente la evolución de este, sus particularidades y las causas que generan la situación que demanda llevar a cabo un proceso investigativo de esta naturaleza. (p.208)

Por consiguiente, se pretende estudiar el ambiente presentado en una institución y en un tiempo definido, con el fin de conocer de manera objetiva las características y el origen del entorno, mediante entrevistas y el análisis de documentos que permitan brindar la información necesaria para la investigación.

4.4 Sujetos de estudio

Los sujetos que participan en el estudio son las personas docentes y el profesional en administración de la Escuela Rafael Yglesias Castro del circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Limón, quienes han vivenciado la gestión del centro educativo. Aunque la escuela cuenta con 62 docentes, se

pretende que la colaboración de cada persona sea voluntaria. Por lo cual, se selecciona un docente por cada nivel completando el primer y segundo ciclo y, un docente de cada modalidad de materia especial y tres representantes de los servicios de apoyo (docentes de educación especial), además del profesional en administración. Esto con el fin de completar una muestra que integre una representación para el resto de la población. Dentro de la siguiente tabla se puede identificar a los participantes del estudio.

Tabla 1. Sujetos participantes en la investigación de la Escuela Rafael Yglesias Castro.

Sujetos	Cantidad
Gestor educativo	1
Docentes de I ciclo	3
Docentes de II ciclo	3
Docentes de materias especiales	3
Docentes de Educación Especial	3
Total	13

Nota: Palma (2023), elaboración con base en los datos suministrados en la Escuela Rafael Yglesias Castro

4.5 Fuentes de información

Las fuentes de información son elementales para el proceso de investigación porque por medio de estas, se detalla los documentos o la información necesaria para analizar el estudio. Por ello, es imprescindible que, la documentación utilizada provenga de fuentes primarias como secundarias, porque le proporcionan validez a la investigación. En efecto, García (2019), afirma que las fuentes de información:

Son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información, su objetivo principal es el de buscar, fijar y difundir la fuente de información implícita en cualquier soporte físico, estas se pueden catalogar desde diferentes perspectivas. (p.56)

Con referencia a lo anterior, estas fuentes, brindan un mayor y mejor conocimiento de la información para la aportación de datos que son relevantes

para el objeto de estudio. Igualmente, permiten la comprensión del tema a profundidad.

4.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son las que provienen de la información directa, son todos los testigos que están involucrados en la investigación. Según en Sánchez y Murillo (2021), “Aquella que está directamente relacionada en términos de tiempo y espacio con el evento, hecho, suceso u ocurrencia que se estudia. Puede ser el testimonio de personas que participaron en el hecho o lo observaron directamente...” (p.158). En el caso de este estudio corresponden a los docentes que participan en la investigación y al gestor educativo.

4.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias permiten una visión bibliográfica y poseen un mayor conocimiento histórico o científico de los documentos encontrados. Hecha la observación anterior, Sánchez y Murillo (2021) afirman que, “Las fuentes secundarias pueden ser escritos (libros, revistas, periódicos, entre otros), auditivos (grabaciones de conferencias) y auditivos y visuales (teleconferencias, videoclips)” (p.159).

Dentro de esta investigación se analizan distintas fuentes secundarias: libros digitales y físicos, artículos científicos, repositorios de tesis nacionales e internacionales, circulares, directrices, otros.

4.6 Técnicas de recopilación de información

Las técnicas de recopilación de información son procesos importantes para la recolección y el análisis de datos de diferentes fuentes en el estudio. Dentro de esta investigación se utilizan dos: la entrevista semiestructurada para el director del centro educativo y pequeños grupos focales para el profesorado.

Estas dos técnicas son importantes porque permiten una visión más profunda del problema, donde el investigador se acerca a los fenómenos y extrae información útil para alcanzar los objetivos de la investigación.

4.6.1 Entrevista semiestructura

La entrevista semiestructurada es una técnica dentro del enfoque cualitativo que permite obtener datos a partir de un diálogo entre dos personas. Sánchez, et al. (2021) indica que la entrevista, "...se entiende como los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas" (p.117).

El investigador es quien lleva el guion y plantea distintas interrogantes al entrevistado el cual va respondiendo de manera sistemática a cada cuestionamiento. Resulta oportuno mencionar a Díaz et al. (2013), quien manifiesta que la entrevista es "una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversación presentan un grado mayor de flexibilidad. Las entrevistas semi estructuradas, presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados" (p.165).

Como puede observarse, en este diálogo, se adquiere información significativa que permite el enriquecimiento del estudio. Además, la entrevista semiestructurada, es más condescendiente en el momento de obtener la información, puesto que el experto puede acceder a otros datos. Dentro de este estudio se hará una entrevista semiestructurada y presencial al gestor educativo.

4.6.2 Grupo focal

El grupo focal es una técnica imprescindible en la investigación cualitativa que permite recopilar la información mediante personas que son entrevistadas de manera simultánea. En relación con esto, Hernández-Sampieri y Mendoza

(2018), afirman que los grupos focales “consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales” (p.455).

Con referencia a lo anterior, se hará distintos grupos focales con el profesorado, agrupándolos según su especialidad: I y II ciclo, docentes de materias especiales y de educación especial. De acuerdo con las posibilidades del grupo docente, se hará de forma presencial o de manera virtual mediante la plataforma Zoom.

4.7 Validación de instrumentos

La validación de los instrumentos es de relevancia porque permite que la investigación posea rigor científico. Además, la validez y confiabilidad de los instrumentos, garantiza que la investigación tenga precisión y que los instrumentos utilizados posean coherencia con el estudio. Martínez (2019), indica que “al tener la formulación de los ítems, se realiza una evaluación de contenido por un jurado experto en la materia que denominaremos jueces. Esta evaluación dará la validez de la elaboración del instrumento” (p.56). Por lo tanto, para la validación de los instrumentos es necesario el criterio de expertos para que valoren los ítems y que estos puedan ser aplicados de manera correcta.

En una primera fase, se envía a personas expertas los instrumentos para la validación. Posteriormente, se incorporan las recomendaciones sugeridas y luego, en la segunda fase, se aplica una prueba piloto en una institución que cumpla con las características en iguales o similares condiciones. Este proceso, permite realizar los cambios o ajustes necesarios para la aplicación y que exista la confiabilidad y la validez en la investigación.

4.8 Operacionalización de los objetivos

Para alcanzar el propósito de la investigación se identifica una serie de categorías de análisis que permiten la recolección y el análisis de los datos. En las siguientes tablas se representa las categorías de análisis con su definición

conceptual, operacional, los indicadores y la instrumentalización correspondiente.

Tabla 2. Proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización

Objetivo general	Analizar los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional.
Objetivo específico	Identificar el proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización.
Categoría de análisis	Proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización.
Definición conceptual	<p>El proceso de comunicación se refiere a: La transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra (Chiavenato, 2009, p.307)</p> <p>Promueve el intercambio de sentido en el entorno corporativo y permite cumplir con dos de las funciones básicas, de la comunicación organizacional: suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma cultura (Henao, 2020, p.14). Cuando dos o más personas se interrelacionan para emitiendo señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje a través de un canal o medio como soporte de este (Tejedor, 2019, p.28).</p>

Es una dinámica que trasmite y recibe información variada, por medio de signos, símbolos, gestos, silencios, lenguaje verbal y no verbal, con factores y condicionamientos comunicativos que en todo momento y lugar deben ser decodificados y aprehendidos consciente, empática y críticamente (Mazón, 2021, p.47)

Las funciones de la comunicación son:

1. Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.
2. Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar
3. Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos. (Chiavenato, 2009 p.309)

Por su parte la gestión se refiere a una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir

	<p>algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. (Suárez, 2018, p.46).</p> <p>Engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determino Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos. (Quintana, 2020, p.276)</p> <p>Articula procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación. Por lo que se infiere que para una buena gestión es necesario tener un buen esquema administrativo, es decir, la buena administración es eje fundamental para la buena gestión. La administración se convierte en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa (García et al., 2018, p.208).</p>
<p>Definición operacional</p>	<p>Para efectos de la presente investigación en la Escuela Rafael Yglesias Castro, el proceso de comunicación corresponde a un diálogo que involucra a dos o más personas quienes expresan, comunican o transmiten información mediante el uso del lenguaje verbal, que se transmite por medio de la voz, y el lenguaje no verbal, e involucra los gestos corporales o expresiones faciales. Durante este diálogo se</p>

	<p>intercambian sentimientos, emociones, inconformidades, deseos o información, para que la otra persona la comprenda. Además, siempre hay un emisor y un receptor. También, durante este proceso, se pueden utilizar distintos canales o medios para enviar el mensaje: oral, escrito, digital. Por su parte, la gestión, también interviene en el proceso de la comunicación, porque por medio de este, se transmite mucha información de manera continua y de distintas formas, por ejemplo, una comunicación asertiva entre el profesorado y el profesional en administración. De igual manera, con ayuda de la comunicación, se definen el propósito, las metas, las estrategias y los objetivos que se quieren lograr en la institución. En efecto, la gestión permite que se responda a las necesidades que existen y que se desean solventar, siendo la comunicación un mecanismo para lograrlo. En este mismo sentido, una buena gestión conlleva un buen proceso de comunicación.</p>
<p>Indicadores</p>	<p>Con respecto al proceso de comunicación implementado desde la gestión en el centro educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de información (personal o laboral). • Tipo de comunicación (formal o informal). • Comunicación asertiva. • Símbolos verbales y no verbales (gestos, ademanes). • Conocimiento de medios o canales de comunicación (circulares, WhatsApp, correo, otros). • Claridad de la información entre el emisor y el receptor. • Expresión de emociones. • Expresión de inconformidades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de metas o propósitos de la gestión. • Comunicación de necesidades. • Influencia de la gestión en el proceso de comunicación (positiva, negativa)
Instrumentalización	Entrevista semiestructurada al gestor educativo y grupo focal dirigido a docentes a los docentes (preguntas de la 1 a la 4).

Nota: Palma (2023), sustentada en Henao (2020), Tejedor (2019), Mazón (2021), Chiavenato (2009)

Tabla 3. Abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional

Objetivo general	Analizar los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional.
Objetivo específico	Identificar el abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional.
Categoría de análisis	Abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional.
Definición conceptual	<p>El trabajo en equipo se refiere a:</p> <p>El trabajo en equipo proviene del escandinavo skip, que significa “barco”, y del francés equipage, termino con que se designa la tripulación; es decir a las personas organizadas para el trabajo de navegación, además la característica es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto a grupo cooperativo que tiene un objetivo común (Ander-Egg, 2001, p.12).</p> <p>Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas (Chiavenato, 2017, p.160).</p> <p>Un equipo de trabajo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y</p>

	<p>un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables (Ayoví-Caicedo, 2019, p.63).</p> <p>Un estilo para la realización de una actividad académica o laboral, en la que el individuo interacciona con los demás inspirando un nuevo espíritu de participación conjunta, cooperando, comunicándose, confiando, apoyándose mutuamente y considerando responsablemente la misión del equipo como propia” (Herguedas et al., 2021, p.456).</p> <p>La competencia de trabajo en grupo se relaciona con todos los mecanismos que se ponen en marcha cuando se tiene que desarrollar una tarea, en la que se activan acciones de intercambio de ideas, interacción, colaboración y diálogo, de manera conjunta” (Dieste et al. ,2019, p.177).</p> <p>Existen comportamientos que pueden perturbar el clima organizacional y de trabajo evasión de responsabilidades, falta de compromiso, insatisfacción, desmotivación, malentendidos en la comunicación, indisciplina, resistencia al cambio y posiciones individualistas que merecen especial atención por parte de la empresa y en especial del área encargada del talento humano. (Peláez y Nieto 2015, p.121).</p> <p>Por su parte la gestión se refiere a una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. (Suárez, 2018, p.46).</p>
--	---

	<p>Engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determino Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos. (Quintana, 2020, p.276)</p> <p>Articula procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación. Por lo que se infiere que para una buena gestión es necesario tener un buen esquema administrativo, es decir, la buena administración es eje fundamental para la buena gestión. La administración se convierte en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa (García et al., 2018, p.208).</p> <p>La dinámica organizacional es: Cuando las organizaciones y los competidores implementan estrategias y repertorio de acciones para crear y mantener la ventaja competitiva a fin de lograr un alto desempeño. Los entornos dinámicos demandan de las empresas acciones apropiadas que satisfagan las expectativas de los participantes (clientes, proveedores, entre otros), las empresas tienen que aplicar repertorios de acciones competitivas de percibir las demandas externas y</p>
--	---

	<p>responder rápidamente para crear y mantener ventaja competitiva (Miranda-Torrez, 202, p.50)</p> <p>Demanda nexos que posibiliten la integración, intermediación y correspondencia de sus funciones básicas; vale decir, producción, marketing y finanzas; no obstante, el éxito organizacional resulta de la gerencia armónica e interacción de las funciones vitales de la organización; comunicación corporativa, relaciones públicas y logística (Figuroa,2014, p.53).</p> <p>Cuando la organización desarrolla habilidades para integrar, construir y reconfigurar competencias externas e internas en relación con los rápidos cambios que suceden en el entorno; plantea además que las capacidades se relacionan así con la habilidad de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas de obtener ventajas competitivas. (Pérez de Armas et al., 2016, p.102).</p>
<p>Definición operacional</p>	<p>Para efectos de esta investigación el trabajo en equipo se refiere al conjunto de personas que se unen para perseguir un propósito u objetivo en común. Cada persona del grupo tiene responsabilidades y compromisos equitativos, además, debe aportar y apoyar a los demás para el enriquecimiento mutuo. Al ser personas con distintas capacidades y habilidades, le brinda al equipo de trabajo un mejor desempeño y competencia para el desarrollo de las tareas. Las actitudes o comportamientos positivos o negativos de las personas afectan al equipo de trabajo. El trabajo en equipo es importante tanto en la dinámica organizacional como en la gestión, en el primero, porque implica tener un buen desempeño de las</p>

	labores, en la integración de las relaciones y la comunicación. En la gestión porque busca que se integren estrategias para tener una ventaja competitiva, además de la capacidad de innovar y organizar, lograr la satisfacción de la comunidad educativa y con ello se permita una mejor gestión.
Indicadores	En relación con el trabajo en equipo desde la gestión: <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de las personas. • Responsabilidad de miembros. • Complementariedad en las actividades. • Compromiso. • Cumplimiento de los objetivos. • Interacción del grupo. • Participación. Manejo de conflictos o actitudes negativas.
Instrumentalización	Entrevista semiestructurada al gestor educativo y grupo focal dirigido a docentes a los docentes (preguntas de la 5 a la 8).

Nota: Palma (2023), sustentada en Ander-Egg (2001), Chiavenato (2017), Ayoví-Caicedo (2019) Herguedas et al. (2021), Dieste et al. (2019) y Peláez y Nieto (2015)

Tabla 4. Proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional

Objetivo general	Analizar los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional.
Objetivo específico	Describir el proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional.
Categoría de análisis	Proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional.
Definición conceptual	<p>El proceso de toma de decisiones se refiere a:</p> <p>La toma de decisiones implica una serie de procesos secuenciales para elegir mejor opción en un tiempo determinado, en función de las necesidades, situaciones y problemáticas escolares (Salinas y Bejas, 2017 p.12).</p> <p>La decisión es un proceso intencional, que se toma para resolver un problema, es racional, donde se buscan las alternativas que conducen a una mejor resolución del problema. Gallaher y Watson (2009 citado por Barzaga et al. 2019, p.125).</p> <p>La toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema, es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos (Robbins, 2017, p.178).</p> <p>La toma de decisiones efectivas es considerada un elemento esencial intrínsecamente en la organización escolar y por lo tanto juega un papel fundamental en</p>

el cumplimiento de las diversas actividades planificadas por la institución, además de la participación e integración de todo el personal que pertenece a la organización educativa en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan al desenvolvimiento de las actividades escolares (Fonseca, 2020, p.323).

Incluye identificación de un problema, selección de una alternativa de solución y evaluación de la eficacia de la decisión (Robbins, 2017, p.91).

Se fundamenta en cuatro bases principales:

Poder. Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.

Motivación. Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.

Desarrollo. Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.

Liderazgo. Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación (Chiavenato, 2017, p.181).

Por su parte la gestión se refiere a una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. (Suárez, 2018, p.46).

Engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determino Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos. (Quintana, 2020, p.276)

Articula procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación. Por lo que se infiere que para una buena gestión es necesario tener un buen esquema administrativo, es decir, la buena administración es eje fundamental para la buena gestión. La administración se convierte en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa (García et al., 2018, p.208).

La dinámica organizacional es:

Cuando las organizaciones y los competidores implementan estrategias y repertorio de acciones para crear y mantener la ventaja competitiva a fin de lograr un alto desempeño. Los entornos dinámicos

	<p>demandan de las empresas acciones apropiadas que satisfagan las expectativas de los participantes (clientes, proveedores, entre otros), las empresas tienen que aplicar repertorios de acciones competitivas de percibir las demandas externas y responder rápidamente para crear y mantener ventaja competitiva (Miranda-Torrez, 202, p.50)</p> <p>Demanda nexos que posibiliten la integración, intermediación y correspondencia de sus funciones básicas; vale decir, producción, marketing y finanzas; no obstante, el éxito organizacional resulta de la gerencia armónica e interacción de las funciones vitales de la organización; comunicación corporativa, relaciones públicas y logística (Figuroa,2014, p.53).</p> <p>Cuando la organización desarrolla habilidades para integrar, construir y reconfigurar competencias externas e internas en relación con los rápidos cambios que suceden en el entorno; plantea además que las capacidades se relacionan así con la habilidad de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas de obtener ventajas competitivas. (Pérez de Armas et al., 2016, p.102).</p>
<p>Definición operacional</p>	<p>En esta investigación se considera el proceso de toma de decisiones como un proceso mediante el cual las personas deben elegir una opción ante un abanico de alternativas, priorizando las necesidades o situaciones en búsqueda de la mejor solución. Durante este proceso, intervienen varios pensamientos: racionales, intuitivos o por impulsos que tienden a afectar de una u otra manera la decisión, obteniendo resultados positivos o negativos. Por ello, es importante, meditar</p>

	<p>bien las opciones y evaluar los resultados. La gestión, por su parte, debe incorporar estrategias que permitan tomar una decisión correcta, pensando igualmente, en el impacto que genera en la dinámica organizacional. Conjuntamente, en algunos casos, debe involucrar al personal docente en la toma de decisiones y propiciar el liderazgo dentro de la organización. Asimismo, motivar el buen desempeño cuando se toman buenas decisiones. Ahora bien, en la gestión también se llevan a cabo todas las funciones que conciernen a la dinámica organizacional entre las cuales están: relaciones, comunicación, habilidades y métodos.</p>
Indicadores	<p>Con respecto al proceso de toma de decisiones desde la gestión se contemplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades. • Problemas. • Búsqueda de alternativas. • Participación del personal. • Tipos de pensamiento (racional, intuitivo, impulsivo). • Estrategias utilizadas. • Alternativas de solución. • Evaluación de la solución. • Motivación. • Habilidades.
Instrumentalización	<p>Entrevista semiestructurada al gestor educativo y grupo focal dirigido a docentes (preguntas de la 9 a la 12).</p>

Nota: Palma (2023), sustentada en Salinas y Bejas, (2017), Barzaga et al. (2019), Robbins (2017), Fonseca (2020) y Chiavenato (2017)

4.8 Alcances y limitaciones

Con el análisis de las diferentes investigaciones de otros estudiantes dentro y fuera del país sobre el clima organizacional, aunado a la investigación teórica y el análisis de los instrumentos, se pretende brindar alternativas de mejora en los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional, para que el cuerpo docente y la directora posean mayores herramientas o insumos en las labores diarias.

Igualmente, es de interés que los beneficios que subyacen de esta investigación se proyecten en el entorno educativo y, consecuentemente, se mejore: la calidad educativa, la motivación, las actitudes y la satisfacción de las personas, de igual forma, que todos los procesos de gestión involucrados se establezcan por un largo periodo.

Entre las limitaciones que se presentaron al terminar el estudio están:

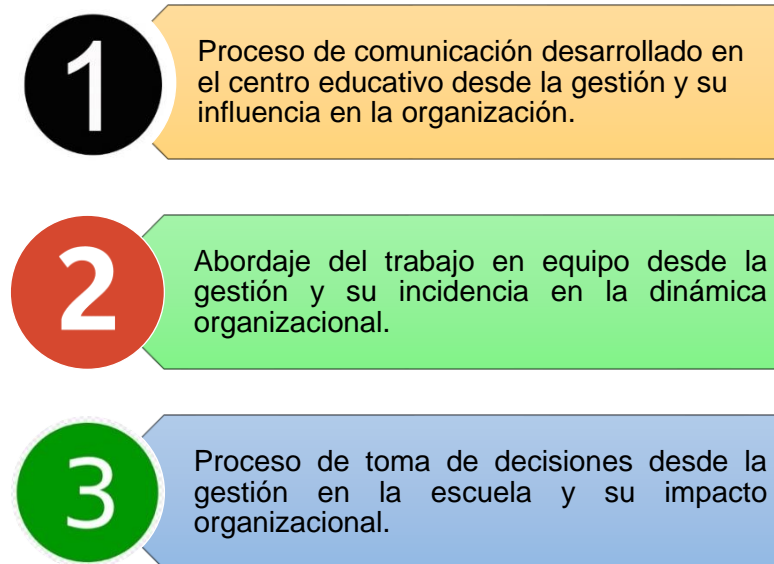
- Calendarizar los grupos focales del profesorado: Al inicio, cuando se les planteó la idea, los docentes seleccionados estuvieron de acuerdo en participar en el estudio. Pero, por distintas razones personales o de horario, a muchos de ellos no les fue posible participar. Por lo tanto, solo se involucraron siete docentes.
- Dificultad para coordinar la entrevista con el gestor educativo: El gestor educativo tiene una agenda saturada, incluso el día que se coordinó para la entrevista, se presentó una situación de emergencia y tuvo que ser cancelada. Posteriormente, se agendó otra cita.
- La cooperación de la gestión para facilitar los documentos de la institución; fue muy complicado que la gestión compartiera los documentos sobre la caracterización del centro. Sin embargo, una de las docentes con más años de laborar en el centro los facilitó.

CAPÍTULO V. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

5.1 Presentación

En el presente capítulo se muestra el análisis de los datos recopilados para efectos de investigar los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional. Por lo tanto, se busca relacionar la teoría con las aportaciones de las personas participantes de la investigación.

Primeramente, se expone una identificación de la población que participa en el estudio. Se cuenta con siete docentes divididas en: docentes especiales, de grado y de inglés. Asimismo, se cuenta con la participación del gestor educativo. La investigación se realiza mediante un enfoque cualitativo. Los datos y el análisis se basan en los objetivos del estudio, a partir de las categorías presentadas en la figura 3.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia

Figura 3. Categorías de análisis

La investigación utiliza una entrevista semiestructurada porque logra que, además de una conversación fluida de manera natural, la persona se sienta segura y en confianza para extenderse o ahondar en otras temáticas relacionadas a sus conocimientos y experiencia. Se realiza una entrevista para el gestor educativo y un grupo focal para los docentes. La primera, es una técnica que permite la recolección de datos primarios con el objetivo de investigar un tema. El segundo, permite que, además de la recolección de datos, se genere una interacción entre varias personas donde cada uno expresa sus ideas y opiniones de un tema.

La entrevista cuenta con un total de 12 preguntas divididas en tres secciones: comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones. Cada sección cuenta con cuatro preguntas. Además, posee una sección donde se presenta la caracterización de las personas, mediante dos preguntas: grado académico y años de servicio en la institución.

5.2 Caracterización de la población participante

Con respecto a las personas que estaban contempladas desde el inicio, cabe mencionar que, solo participan siete de manera voluntaria. Todos los docentes cuentan con grados académicos de licenciatura en sus respectivas áreas. También, es importante indicar que a los docentes se les denomina con la letra D y un número según el orden de contestación y la letra G para el gestor educativo. A continuación, se muestran los años de servicio en la institución y la especialidad de cada persona en la tabla 5.

Tabla 5. Especialidad y años de servicio de los docentes participantes en investigación

Docente	Especialidad	Años de servicio Escuela Rafael Yglesias Castro
D1	Educación Religiosa	10 años
D2	Educación para el Hogar	5 años
D3	Docente de I ciclo	6 años
D4	Docente de II ciclo	21 años
D5	Docente de Educación Especial	12 años
D6	Docente de I ciclo	5 años
D7	Docente de Inglés	20 años

Nota: Palma, 2023, elaboración propia

Como se muestra en la tabla 5, el personal está muy capacitado en su área y además tiene varios años laborando en la institución, siendo 5 años el que menos tiene y 21 años el que más tiene, lo que demuestra un conocimiento amplio de la cultura organizacional de la escuela y una comprensión sobre la dinámica escolar. Asimismo, tienen una identidad y aprecio por la escuela, proporcionando rasgos colectivos de pertenencia, creencias y valores.

Con respecto al gestor educativo, este tiene un año y medio de laborar en la institución y cuenta con una Maestría en Administración Educativa. Se evidencia que, aunque tiene poco tiempo de laborar en la institución, puede poseer un conocimiento general de cada uno de sus colaboradores, así como de la organización. Igualmente, según el título, está calificado para ejercer en el área de la administración educativa.

5.3 Análisis de los resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del estudio de los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su

incidencia en el clima organizacional. Los cuales se justifican a través de la entrevista y el grupo focal realizado, así como las categorías de análisis.

5.4 Comunicación

El proceso de comunicación es importante y necesario dentro de las organizaciones porque por medio de este se trasmite toda la información en el centro educativo. Es uno de los elementos básicos en el entorno escolar y debe establecerse de la mejor manera entre el emisor y el receptor. Al respecto, Henao (2020), menciona que la comunicación, “Promueve el intercambio de sentido en el entorno corporativo y permite cumplir con dos de las funciones básicas, de la comunicación organizacional: suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma cultura” (p.14). Por consiguiente, es esencial que la información sea clara para que todos los miembros de la organización la comprendan y la interioricen. La comunicación es el principal mecanismo para que todos se dirijan hacia el mismo camino.

De acuerdo con lo anterior, se desprende las preguntas del proceso de comunicación, donde se exponen las respuestas de los docentes y el gestor educativo.

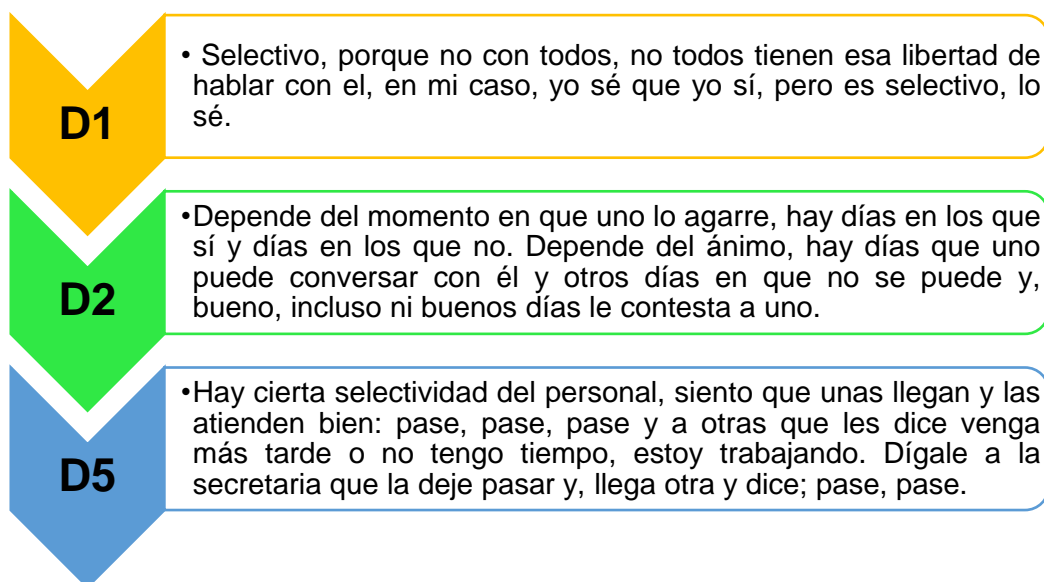
5.4.1 El proceso de la comunicación entre el docente y el gestor educativo

La comunicación entre el gestor y los docentes debe ser clara, coherente y que promueva la flexibilidad entre los involucrados. Además, es importante el uso de símbolos verbales y no verbales para que la información pueda comprenderse. A propósito de esto, Chiavenato (2009) menciona que, “la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra” (p.307).

Por lo anterior, la comunicación es la transferencia de la información utilizando distintos símbolos que ayudan a que el mensaje se comprenda, con esto el receptor encuentra un significado propio de la conversación.

En este sentido, el gestor manifiesta que este proceso de comunicación entre los docentes y su persona se muestra asertivo dependiendo de las situaciones de cada uno. Específicamente, G señala: *“hay veces asertiva y otras veces no, verdad! Depende, hay veces que uno les dice a ellos situaciones que hay que cumplirse y ellos tienen criterio propio y a veces no lo comparten, entonces, ahí pienso que tal vez podría ser un 90/10, hay veces que no están de acuerdo en las decisiones, pero hay que cumplirlas porque están en la ley”*.

Con respecto a este punto, los docentes difieren en lo expuesto por el gestor debido a que la mayoría afirma que la comunicación tiende a ser selectiva dependiendo el interés del gestor, unos tienen la capacidad de poder expresar lo que desean mientras otros no tienen oportunidad de hacerlo. Además, dependiendo del estado de ánimo en que se encuentra el gestor, así será la atención que se brinde. Al respecto, los docentes expresan:



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 4. Proceso de comunicación en el centro educativo según opinión del personal docente

Ante estas respuestas, se evidencia que hay una disyuntiva en el proceso de comunicación debido a que esta, es interrumpida o no existe entre los docentes y el gestor. El proceso de comunicación solo se lleva a cabo cuando el gestor así lo dispone y con el personal que él decida. Por lo tanto, hay comunicación que no percibe una parte de los docentes y que puede ser elemental para los procesos de la gestión administrativa. A propósito, Mazón (2021), afirma que la comunicación debe ser dinámica, empática y enriquecida de signos y símbolos que deben ser decodificados de manera integral en la persona tanto por lo que ya sabe cómo lo que está aprendiendo. Por lo anterior, esa comunicación se interrumpe desde el momento en que no se entabla correctamente la conversación, no todas las personas tienen la capacidad de comunicar e incluso, las conductas del gestor hacen que la información no se sea adecuada. Esto genera, a su vez, que los propósitos o metas de la gestión no se ejecuten adecuadamente, debido a que la comunicación es elemental para cualquier actividad planificada en el entorno educativo. Por consiguiente, Gutiérrez (2020), manifiesta que, la gestión “es entendida como el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se llevan a cabo guiadas por instrucciones y técnicas apropiadas para obtener determinados fines o metas” (p.34).

Estas instrucciones las debe brindar el gestor educativo quien es el encargado de tratar con el personal, conjuntamente, es quien se encarga de liderar los procesos y las acciones para que estas se cumplan. Por lo tanto, si no hay una buena comunicación se afecta la cultura organizacional y la productividad educativa.

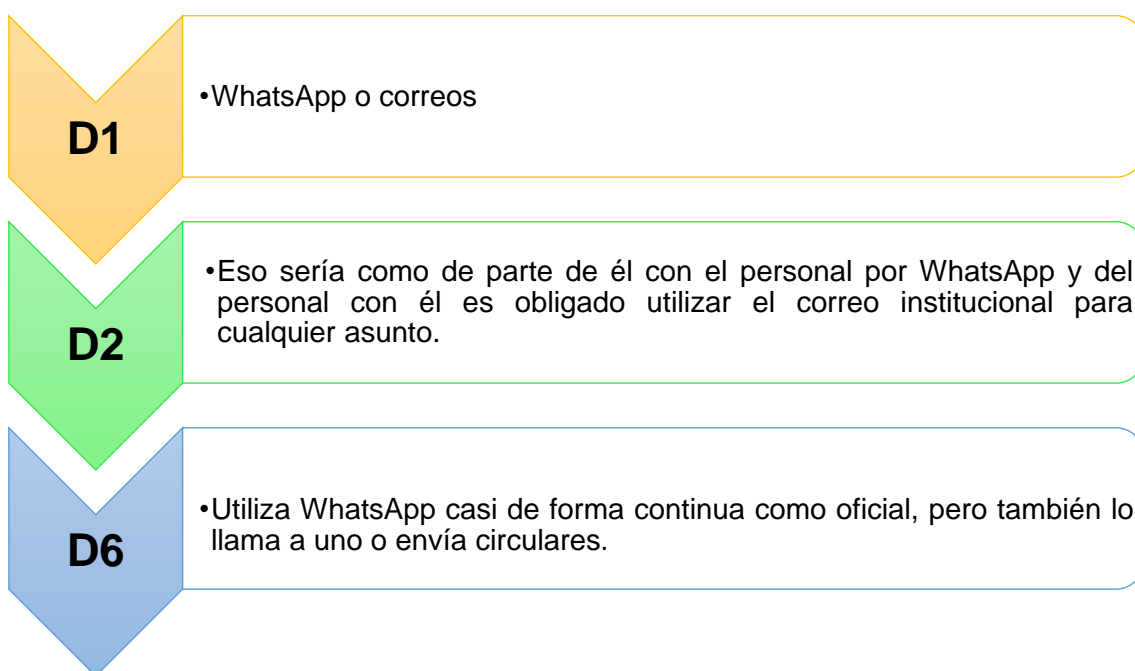
5.4.2 Canales de comunicación

Los canales de comunicación son elementos necesarios en la gestión administrativa. Por medio de estos, el gestor comunica o expresa situaciones, condiciones, objetivos y propósitos de la labor. Según Chiavenato (2017b), el canal “Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos” (p.50). Lo anterior, muestra que el canal es el instrumento que mantiene conectados a las personas para que obtengan la información, es el elemento esencial para comunicar de forma eficiente la

información dentro de la organización. Este puede ser por medios físicos o virtuales, pero con la misma característica: brindar una comunicación eficiente entre el emisor y el receptor.

De acuerdo con la entrevista realizada a G, este manifiesta que, los canales de comunicación que se utilizan en el centro educativo son: *“El correo oficial del MEP, circulares, oficios, hay veces que voy a las aulas y hablo personalmente con ellos”*.

La mayoría de los docentes coincide en que el gestor utiliza el correo electrónico, pero con más frecuencia el WhatsApp como fuente principal de comunicación. No obstante, también señalan como canales de comunicación: la forma directa y las circulares. En la figura 5 se demuestra los principales canales de comunicación.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 5. Canales de comunicación

Lo anterior demuestra que, los docentes y el gestor, coinciden con el uso del correo MEP, además de circulares y de la comunicación de forma personal, pero

difieren en la utilización del WhatsApp. Todos los docentes entrevistados afirmaron que el gestor utiliza esta aplicación para comunicar cualquier tema de la institución en primera instancia antes que el correo MEP.

En la gestión educativa es elemental contar con los canales oficiales porque es la evidencia de los acontecimientos formales de la institución. Igualmente, consigue que la comunicación sea eficiente y efectiva. El líder de la organización es quién debe procurar los mejores mecanismos para su gestión tanto en la comunicación como en todo lo demás. Con ello, es importante resaltar lo mencionado por Campó (2021), el líder es quien conoce y sabe actuar dentro de la organización, además sabe los objetivos y los propósitos de la gestión. Por lo tanto, el gestor educativo tiene conocimiento de cuáles son los mejores canales de comunicación que puede utilizar en su gestión.

5.4.3 Comunicación y resolución de conflictos

La comunicación es esencial para la resolución de conflictos dentro de la organización. El buen uso de esta permite, que se solventen situaciones conflictivas individuales o grupales que se presentan en las relaciones interpersonales. La comunicación es según Tejedor (2019), “cuando dos o más personas se interrelacionan emitiendo señales (sonidos, gestos, señas, etc) con la intención de dar a conocer un mensaje a través de un canal o medio como soporte del mismo” (p.28). Por ello, la comunicación permite que las personas interactúen entre sí, se expresen y se entiendan, utilizando su cuerpo y sus facciones para mejorar el proceso comunicativo, junto con el respaldo de un buen canal para enviar el mensaje.

Con respecto a esto, el gestor educativo menciona que la comunicación se realiza por medio del diálogo pero que en ocasiones se interrumpe este proceso porque los docentes no quieren resolver.

En lo que concierne a G, alude que: *“La resolución de conflictos se da por medio del diálogo, les hablo de los actos que han cometido, los hago analizar, pero hay veces ellos no quieren, no colaboran, pero siempre mi manera de trabajar es de manera personal”*.

Por su parte, los docentes al contestar esta pregunta mencionan que la resolución de conflictos se lleva a cabo, en su mayor parte por conveniencia, esto quiere decir que, el director decide si se resuelve o no es conflicto, dependiendo de quién sea el implicado. Otras causas que afirman los docentes son: el conflicto se basa en lo que la asistente recomiende, no confronta a ambas partes y no hay confidencialidad. A continuación, se presentan algunas respuestas de los docentes:

D1: Por conveniencia, igual porque depende de quien sea el involucrado así actúa el.

D3: Yo opino lo mismo, a lo que le conviene, si alguien le cae muy bien, pongo las manos al fuego por esa, pero si es otra es todo lo contrario o, si otra es mi amiga yo la voy apoyar más que la otra.

D4: A mí lo que no me gusta es que no llama a las dos versiones para confrontar y resolver el conflicto y saber el origen, antes de tomar la decisión el siempre llama a la asistente.

D5: Además de filtrarse la información no es asertivo a la hora de resolver los conflictos. Él ya tiene una etiqueta de lo que es correcto, no sé para que lo llama a uno si ya tiene preconcepciones de la situación solo lo que él piensa es válido y le dice a la asistente.

Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 6. Comunicación y resolución de conflictos

Se puede evidenciar que las versiones entre los docentes y el gestor no son compatibles. El gestor menciona, por un lado, que se dialoga con los docentes, pero los docentes afirman que el diálogo se hace efectivo solo con algunos. Además, para la resolución del conflicto, no se escuchan las dos versiones de la historia lo que provoca molestias en el personal aunado a la preconcepción de ideas que tiene el gestor para la resolución.

Uno de los pilares de la gestión educativa es la comunicación y es por medio de ella que la organización puede expresarse o proponer ideas. Más aún, cuando

se presenta un conflicto y es necesario resolver. Por lo anterior, es relevante que exista una sana democracia en la organización, con esto, las personas pueden sentirse seguras de comunicar o expresar libremente. Según Chiavenato (2009), el conflicto “está ligado a discordancia, divergencia, controversia o antagonismo. Para que haya un conflicto, además de objetivos e intereses debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucrada” (p.390). Por lo tanto, el conflicto se presenta cuando las personas tienen discrepancias en las ideas o los propósitos lo que provoca molestias entre los involucrados generando un problema.

Es de vital importancia que el gestor educativo puede atender y resolver estas discrepancias para solventar a tiempo las dificultades. Encargarse de manera idónea ante estas disyuntivas, fortalece la cultura organizacional y por consiguiente a la gestión. Con respecto a esto, Flores (2020), menciona que uno de los objetivos de la gestión es “Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencie sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad” (p.18). Asociado con lo anterior, es necesario que el gestor educativo, además de preocuparse por la participación, vele por la comunicación transparente entre los miembros, con esto se evita gran cantidad de conflictos y las personas se sienten respaldadas y apoyadas por el gestor.

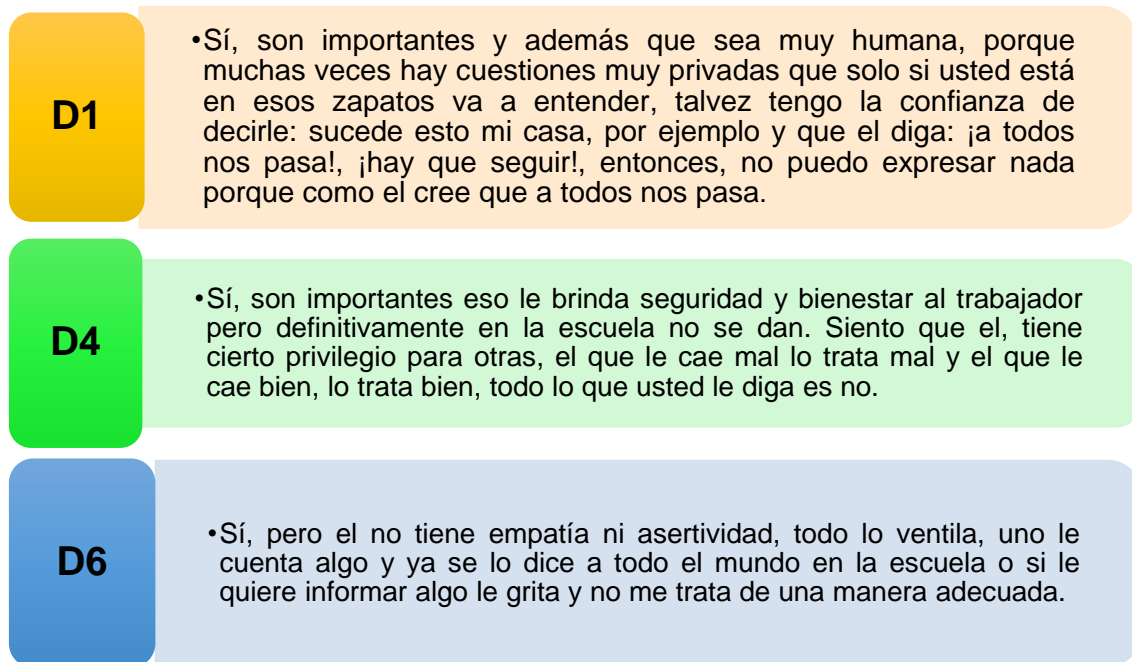
5.4.4 Aspectos del proceso de comunicación: claridad, empatía, asertividad

La comunicación además de permitir una conversación fluida entre el emisor y el receptor involucra varios aspectos que son precisos integrar para un buen proceso comunicativo. Entre ellos están: los códigos no verbales, la empatía, la claridad, asertividad, otros. Según Robbins (2017), la comunicación “debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Comunicarse es más que la mera impartición de significado; ese significado también debe entenderse. Ésa es la única manera en la que se puede transmitir información e ideas” (p.345). En consecuencia, la comunicación debe ser capaz de estar

comprendida por ambas personas, que las ideas queden claras y que el mensaje tenga propósito; que facilite la fluidez y la coordinación de las relaciones humanas.

En este sentido, el gestor educativo se refiere a que los aspectos de la comunicación se cumplen, dependiendo del ánimo que posea el personal. Además, expresa que el costumbrismo y la negatividad del personal interfieren en el proceso de comunicación. Igualmente, afirma que la asertividad no es un elemento que existe en el centro educativo, por lo tanto, la comunicación es interrumpida y en conclusión tampoco hay claridad. Al respecto, G, menciona que: *“La expresión de inconformidades, la empatía y los símbolos todo es importante pero, a veces si se cumple y a veces no, todo depende del estado anímico de ellos, entonces uno viene de la casa con “x” problema y se viene a expresar a la escuela, no es debido pero se hace, y nosotros como seres humanos al vernos con “x” problema, un compañero me dice algo y exploto y, es el momento, que talvez yo no aguanto más y no es el momento ni el lugar correcto pero sucedió y es ahí donde toda la comunicación se rompe. La comunicación asertiva no existe, hay veces de parte de ellos, hay veces que pensar en el costumbrismo todo el tiempo 10, 15, 20 años con un mismo jefe, entonces como que ya la gente no quiere salir de su zona de confort y llegan otros directores, como yo, entonces ellos empiezan a poner resistencia y la comunicación se corta. Con respecto a la comunicación de necesidades, ellos tienen la opción de proponer lo que quieran en las reuniones de personal.”*

Los docentes, por su parte, también consideran que estos aspectos son importantes, pero tienen opiniones negativas acerca del cumplimiento de estos. Además, le atañen la responsabilidad al gestor educativo debido a que afirman que no es una persona asertiva ni empática y que además no logra sostener una comunicación con el personal. De igual manera, manifiestan que, además de todos esos elementos, es necesario que sea una persona humana para que entienda las situaciones que pasan los demás. En la figura 7 se señalan los comentarios de algunos docentes:



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 7. Aspectos de la comunicación

Se puede evidenciar que entre los docentes y el gestor no hay un correcto proceso de comunicación, debido a que no se transfiere la información de manera correcta y tampoco hay comprensión entre los mismos; el gestor, por su parte, indica que el estado de ánimo, el costumbrismo, la nula asertividad y la actitud negativa del personal causa la falta de comunicación. Contrario a esto, los docentes, señalan, que la falta de empatía, asertividad y discreción; los privilegios con algunos compañeros y la carencia de la parte humana, hace que la comunicación no cumpla con la meta dentro de la organización.

A propósito de esto, Davis (2009 citado por Bello 2019) declara que la comunicación es “una transferencia de información y comprensión entre dos o más personas, considerándola como un puente entre los hombres, permitiéndole compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos, siendo útil a la gerencia” (p.30). Entonces, esa trasmisión de la información y la comprensión entre ambas partes se ve interrumpida por las actitudes personales. Esto genera que tampoco se pueden compartir sentimientos, necesidades o conocimientos que posean una persona y que, puede ser esenciales para el buen manejo de la gestión

educativa. Si no hay una adecuada comunicación se siguen obstaculizando los objetivos institucionales. Dentro de la gestión son necesarios estos aspectos porque crea un espacio de confianza y mejora el clima organización, además contribuye a un adecuado consenso entre el personal y el gestor.

5.5 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un elemento esencial en las organizaciones. Es mediante este que las personas trabajan de manera conjunta en busca de una misma meta. A propósito, Ander-Egg (2001) afirma que el trabajo en equipo equivale a la tripulación:

(...) es decir a las personas organizadas para el trabajo de navegación, además la característica es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto a grupo cooperativo que tiene un objetivo común. (p.12)

Aunado a esto, el trabajo en equipo es necesario porque todas las personas se dirigen a una misma dirección, manifestando un esfuerzo de compromiso y energía para cumplir con las responsabilidades de manera común. Además, cada una con sus habilidades le aporta beneficios al grupo para que fortalezcan la complementariedad. De acuerdo con lo anterior, se desprenden las preguntas del trabajo en equipo, donde se exponen las respuestas de los docentes y del gestor educativo.

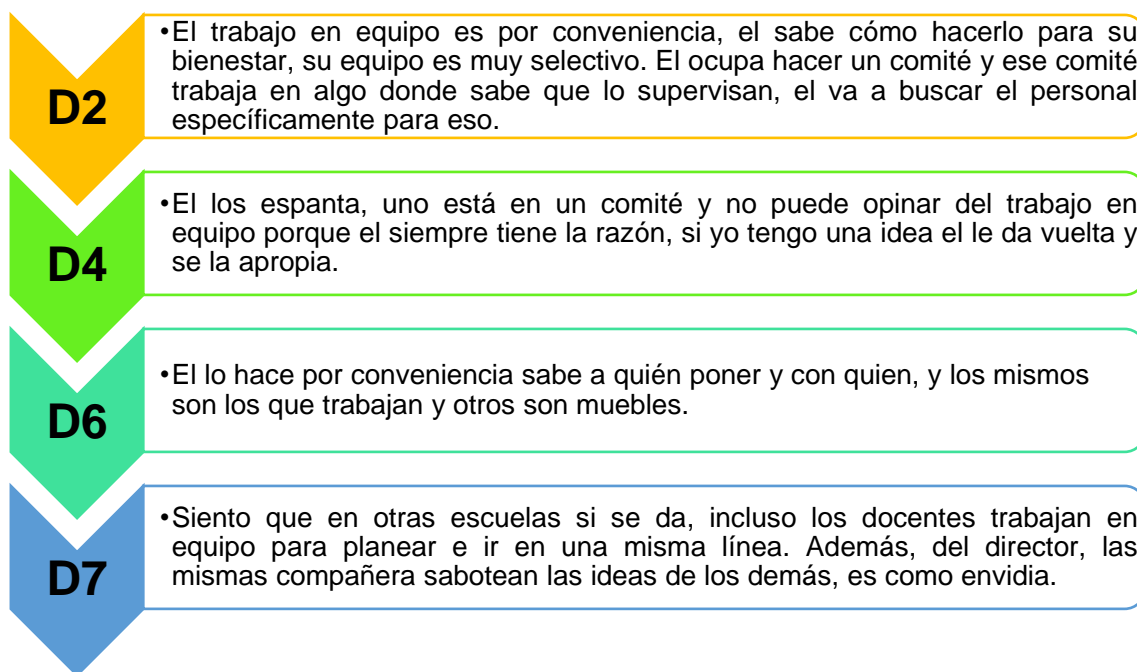
5.5.1 Trabajo en equipo desde la gestión

El trabajo en equipo desde la gestión debe impulsar a los miembros de la organización a interrelacionarse y que estos se sumen a perseguir el objetivo común para lograr resultados positivos. Por lo tanto, Ayoví-Caicedo (2019), afirma: “Un equipo de trabajo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son

mutuamente responsables” (p.63). Por tanto, el trabajo en equipo debe ser integrado por varias personas donde estas aporten sus habilidades, sean conscientes de sus responsabilidades y mantengan un compromiso activo con los objetivos institucionales.

De acuerdo con esto, el gestor del centro educativo tiene su opinión del trabajo en equipo G, alude: *“Vea, yo le puedo decir que cuando yo vine aquí a principios del año pasado, que por Dios él sabe que yo trabajé y la gente se niega, se niega. En escuelas grandes por lo general cada quien tiene sus grupitos, muy dispersos. Yo estoy tratando de que trabajen, algunos se niegan no es que no lo hacen, yo lo pido y ellos lo hacen, pero al 100% no, lo hacen porque tienen que hacerlo porque es parte de su trabajo”*.

Por otro lado, la mayoría de los docentes expresan que el trabajo en equipo es, al igual que con la comunicación, por conveniencia, porque el gestor es quien escoge y forma los equipos de trabajo. Además, que él es quien decide lo que se debe hacer sin escuchar las opiniones de los demás compañeros y se apropia de las ideas de otros; sin embargo, también señalan que los mismos compañeros sabotean el trabajo en equipo de otros y no se apoyan, haciendo que este se vea deteriorado. En la figura 8 se describen las opiniones de algunos docentes.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 8. Trabajo en equipo desde la gestión

Con base en la información recopilada se evidencia que el gestor educativo y los docentes coinciden en manifestar que hay ciertos compañeros que no desean trabajar en equipo, esto porque entre ellos mismos deciden no apoyar las ideas o las propuestas de los otros, es por esta razón que el gestor manifiesta que lo hacen de manera obligada porque deben cumplir y no porque estén interesados en los objetivos del equipo. No obstante, las actitudes del gestor hacen que tampoco exista un buen trabajo en equipo por: las preferencias entre el personal, la falta de escucha, la imposición de tareas y la estrategia. Según Herguedas et al. (2021), el trabajo en equipo es cuando “El individuo interacciona con los demás inspirando un nuevo espíritu de participación conjunta, cooperando, comunicándose, confiando, apoyándose mutuamente y considerando responsablemente la misión del equipo como propia” (p.456).

Los equipos, entonces, deben apoyarse, comunicar lo que desean crear, relacionarse mutuamente y participar entre sí para lograr los propósitos. En este caso, se evidencia que es lo contrario porque los grupos no tienen el compromiso ni la motivación para ejecutar las tareas, los compañeros no se apoyan entre sí

y el trabajo es desequilibrado. Por lo anterior, el trabajo en equipo en una organización es muy importante y debe ser gestionado con un buen líder para realizar los proyectos de manera exitosa. En este sentido, la buena gestión educativa logra una coordinación y organización de todos los miembros de forma equilibrada para una ejecución adecuada de las labores.

5.5.2 Asignación de responsabilidades del trabajo en equipo

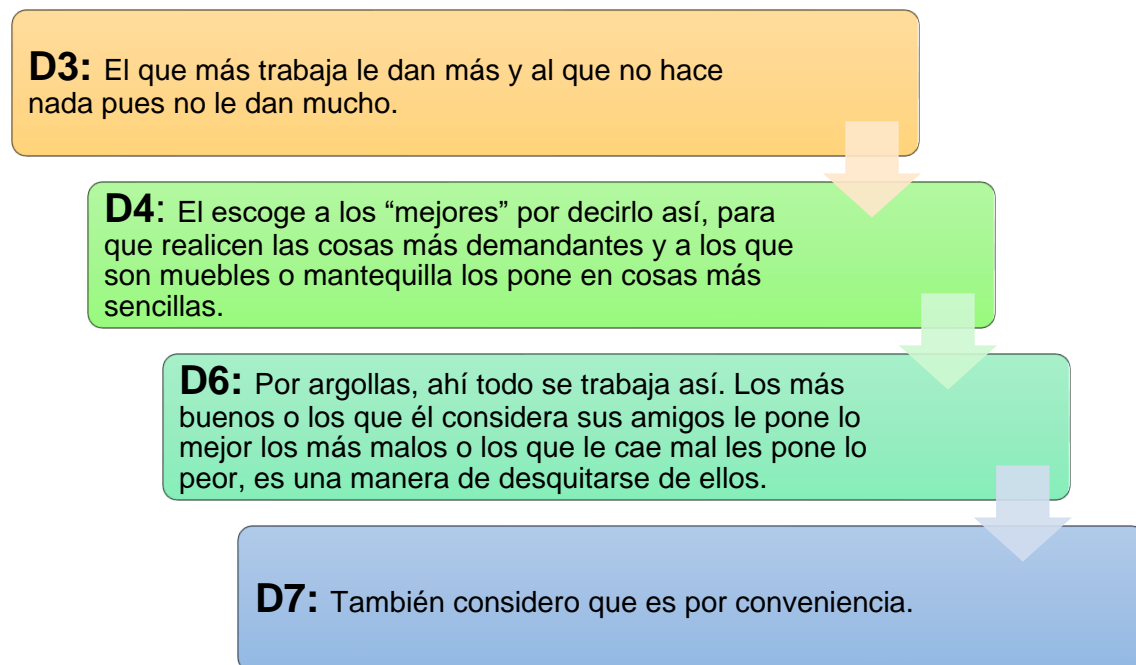
Cuando se habla de trabajo en equipo se debe tener en cuenta que, ante la conformación de este, deben asignarse distintas responsabilidades para que las tareas sean compartidas de manera equitativa, esto genera que los integrantes de la organización se sientan a gusto en su área de trabajo. Por lo anterior, Ayoví-Caicedo (2019), menciona que el trabajo en equipo “mejora del clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía; a la vez que se comparten vivencias y experiencias día tras día” (p.62).

Por ello, es tan importante, que las obligaciones dadas se visualicen como parte de la función del grupo de trabajo, que cada persona adquiera y sienta un compromiso ante todas las personas que lo conforman, para que los objetivos se puedan cumplir y todas se sientan bien ejecutándolos.

Según lo manifestado por el gestor educativo las responsabilidades del trabajo en equipo se realizan mediante comités, y a cada uno se le entrega las responsabilidades que le corresponden, además cada equipo debe asegurarse que el plan se cumpla y aunque menciona que no todos lo ejecutan con buena actitud, se cumple porque es un mandato. G, afirma: *“Formo los comités y cada uno se le da las actividades que deben cumplir por todo el año, además cada equipo debe hacer su plan de trabajo y velar porque todo se cumpla. También en actividades como bingos, ventas, usted sabe que se conforman personas para que trabajen, aunque no todos con buena actitud, todos lo hacen porque es un mandato y parte de su trabajo, entonces con el compromiso al final siempre se cumple, no hay de otra”*.

Los docentes, por su parte, mencionan que las responsabilidades las asigna por conveniencia o por preferencias, dándole mayor cargo a unos y menor

responsabilidad a otros; de acuerdo con como él siente que trabajan. En la figura 9 se muestran las opiniones de los docentes.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 9. Asignación de responsabilidades del trabajo en equipo

Como se puede evidenciar las responsabilidades el trabajo en equipo son seleccionadas por el gestor educativo según lo manifestado por ambos, la diferencia radica en que el gestor manifiesta que cada uno realiza su plan y verifica que se cumpla, pero los docentes mencionan que las responsabilidades se realizan por conveniencia y no lo que cada uno desee, el gestor es quien toma las decisiones. De esta manera, le brinda el trabajo más sencillo a sus amigos o docentes con los que se lleva bien y cosas más laboriosas o con más compromiso para los que considere más responsables.

El rol del gestor es elemental para la asignación de las responsabilidades. Es quien dirige, dinamiza y orienta los procesos institucionales y con ello, la conformación de equipos de trabajo que sean funcionales y comprometidos con la función de su cargo. Por lo anterior, estos deben formarse con conocimientos

de las habilidades y destrezas del personal y con la equidad correspondiente; con el fin de que cada uno tenga una labor prioritaria en su equipo. Por lo tanto, Ayoví-Caicedo (2019), manifiesta la importancia del trabajo en equipo en la gestión porque:

(...) por un lado permite optimizar los procesos de elaboración pues la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad; se complementan las habilidades y talentos y crece la confianza de tu entorno y aprendes a confiar en los demás. (p.62)

Lo anterior, muestra que el trabajo en equipo en la gestión es muy beneficioso para los integrantes de la organización porque permite que las personas se conozcan y exploten sus capacidades, haciendo que los procesos sean más eficientes y eficaces. Las buenas prácticas en la gestión favorecen una participación creativa y habilidad para formar y asesorar a los docentes. El establecer vínculos de colaboración entre las personas permite resultados positivos y de calidad unificado a las personas que se complementan porque sienten mayor confianza y compromiso.

5.5.3 El trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales

El trabajo en equipo es la clave para el cumplimiento de los objetivos institucionales porque se convierte en un pilar en los procesos de planificación y ejecución de las actividades que se proyectan con antelación. Por ello, es que debe ser seleccionado con base en las metas y los logros de la organización. Según, Chiavenato (2017a), el trabajo en equipo es importante porque:

(...) está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas. (p.160)

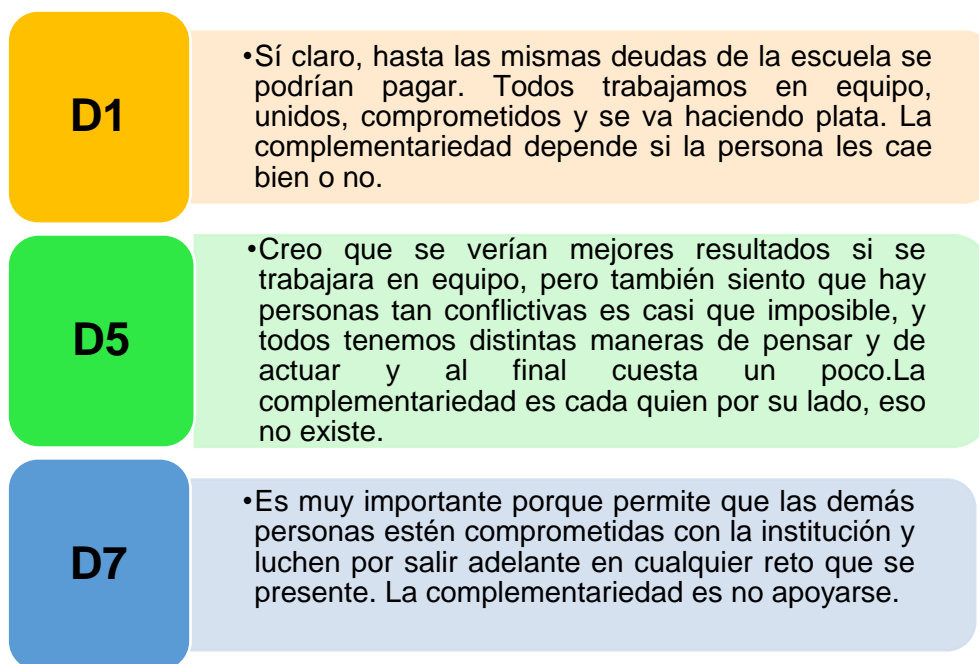
El compañerismo y el cooperativismo son comportamientos que se logran con un buen equipo de trabajo; igualmente, permite que se construyen canales de confianza y se logre avanzar en los procesos organizacionales. Las personas

unidas trabajan mejor que estando solas porque comparten distintas habilidades y se enriquecen entre sí.

El gestor educativo alude que el trabajo en equipo es importante porque el personal debe estar unido y porque beneficia las metas institucionales. Pero afirma, que los docentes no se complementan y hacen las cosas de manera obligada porque, según él, es parte de su trabajo. G, expresa: *“Claro que sí, una institución grande tiene que estar unida, porque tenemos propósitos que es que la escuela trabaje tenga sus metas y entre todos ayudemos porque yo no puedo hacerlo sola, necesitamos de todos. Complementariedad no, hay, pero, aun así, la aceptan porque ya el jefe les está diciendo que tienen que trabajar.*

Con la participación: A la hora de la llegada siempre lo hacen, muchas veces con negatividades, pero siempre se hace, a mí me gustaría que sea todo en armonía, pero hay veces que las actitudes personales no ayudan”.

Todos los docentes exteriorizan que el trabajo en equipo es muy importante para el cumplimiento de los objetivos institucionales, además, manifiestan que, la unión y el compromiso genera un mejoramiento de la situación en cualquier organización. A su vez, mencionan, que no hay complementariedad en las actividades porque va a depender de quién realice esa actividad para mostrar un determinado comportamiento, que puede ser positivo o negativo según la persona que este a cargo. En la figura 10 se muestran las respuestas de algunos docentes.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 10. Trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales

Como se ejemplifica en la imagen anterior, los docentes son conscientes de la importancia que tiene el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a que porta grandes beneficios para la organización entre ellos: unión, aceptación de retos, mejoran las ideas y se obtendrían mejores resultados, pero a su vez, manifiestan que, la actitud conflictiva en algunos hace que el trabajo sea más difícil. El gestor y los docentes conciertan que no existe la complementariedad en el centro educativo. Esto por las actitudes negativas del personal. Según, lo manifestado por los docentes, este comportamiento en la organización es de boicot al otro.

La gestión educativa es la que se encargada de estudiar todos los procesos que ocurren en la institución donde se intervienen acciones o estrategias que son relevantes para el mejoramiento escolar. El trabajo en equipo debe ser involucrado como un proceso más de la institución donde los integrantes deben estar relacionados y complementados para en ayudar a fortalecer los objetivos institucionales. En ese sentido, es preciso definir la gestión educativa según

Martínez (2012), “Es la 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” (p.17).

Como se puede evidenciar, la gestión significa tener una buena relación con todos los procesos o sistemas involucrados en la organización y, precisamente, el trabajo en equipo está inmerso dentro de esa estructura. Por lo tanto, la implementación de un buen mecanismo para fortalecer esta área es indispensable para solventar las debilidades que se puedan presentar. El interés colectivo e individual es de igual importancia porque garantiza que todos se sientan parte de la institución. La gestión educativa no puede resumirse en aspectos meramente administrativo, también debe velar por la parte de las relaciones humanas y la posibilidad de su transformación.

5.5.4 El proceso de evaluación del trabajo en equipo

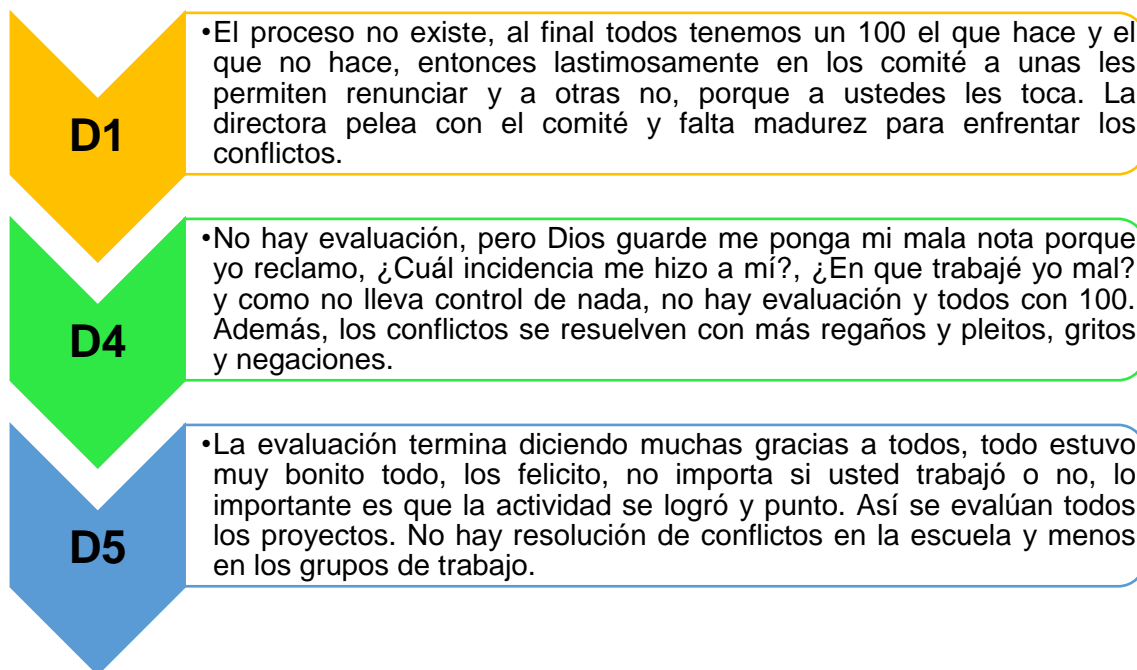
El trabajo en equipo debe ser evaluado para conocer si funciona o no, la gestión es la encargada de verificar que este fluya de la mejor manera, sea competente, cumpla con los objetivos y que las relaciones interpersonales sean saludables y propicien buenas interacciones. Según, Dieste et al. (2019) el trabajo en equipo, “se relaciona con todos los mecanismos que se ponen en marcha cuando se tiene que desarrollar una tarea, en la que se activan acciones de intercambio de ideas, interacción, colaboración y diálogo, de manera conjunta” (p.177).

Por lo anterior, un buen trabajo en equipo es el encargado de realizar las acciones o tareas que son primordiales en la organización con el propósito buscar los mejores resultados y alcanzar las metas. Por ello, es importante la buena convivencia y la construcción de las relaciones interpersonales, la comunicación y el intercambio de opiniones permanezca constante. Para que, posteriormente, este pueda ser evaluado por la gestión. Botero (2008), manifiesta que la gestión educativa, “se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas e institucionales, su ejecución y evaluación” (p.64).

Por consiguiente, la gestión debe buscar los mecanismos que sean necesarios para lograr la evaluación del trabajo en equipo, porque con este se logra conocer las debilidades y fortalezas de cada equipo y mejorar con aras al futuro.

En este sentido, el gestor educativo exterioriza que la evaluación de los trabajos en equipo lo hace por medio de la revisión de los planes al finalizar el año y, además, observa cómo se hacen las actividades. Cuando hay conflictos, conversa con ellos para investigar cuál fue la causa. G, alude *“Lo evaluó con los planes que de trabajo que solicito a fin de año, ahí se ve que hicieron y que no, aparte de lo que siempre observo en la escuela como, por ejemplo, el FEA que se coordinan las actividades y se ve que se hace en la escuela. Si hay conflictos, yo los llamo, lea hablo, le hago ver el error, los insto, los invito a participar a trabajar, pero cuando dicen que no, no los puedo obligar. Si se tiene que cumplir la ley, pues se cumple, pero yo no los voy a obligar”*

Contario a esto, los docentes opinan que el gestor educativo no realiza evaluaciones porque no lleva el control sobre aquellos que trabajaron y los que no. Al finalizar, cada persona tiene el 100, porque según ellos, no hay criterios ni coordinación para evaluar a cada docente en su rol correspondiente. Asimismo, los conflictos que se presentan dentro de los equipos no se resuelven de forma adaptativa por la falta de madurez y las malas actitudes del gestor. Algunas afirmaciones de los docentes se presentan en la figura 11.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 11. Proceso de evaluación del trabajo en equipo

La evaluación en la gestión es necesaria porque es la medición de las actividades que se ejecutan basadas en los objetivos propuestos con antelación. Aunado a la formación de personas creativas, solidarias y anuentes en participar en espacios democráticos para la construcción de ideas innovadoras que sean un beneficio para la organización. Pero, opuesto a esto, existen equipos de trabajo con conductas no adaptativas en pro al equipo alterando el clima organizacional, como afirman Peláez y Nieto (2015), hay comportamientos que alteran el clima, entre ellos, “evasión de responsabilidades, falta de compromiso, insatisfacción, desmotivación, malos entendidos en la comunicación, indisciplina, resistencia al cambio y posiciones individualistas que merecen especial atención por parte de la empresa y en especial del área encargada del talento humano” (p.121).

Lo anterior, acentúa la importancia de la correcta gestión dentro de los comportamientos negativos en los equipos de trabajo, porque es por medio de ella que se identifican los cambios o mejoras para lograr la calidad. Por ello, la evaluación es tan importante, porque se identifican todas esas características negativas o positivas que puede tener la persona. Para Campos (2011), un buen

proceso de evaluación permite que el gestor educativo obtenga toda aquella información que es necesaria para realizar cambios importantes y además de eso, tener distintas perspectivas de análisis ante las debilidades que se exterioricen.

5.5 Toma de decisiones

La toma de decisiones es un elemento que forma parte de la vida. Permite que las personas sean responsables y asuman las consecuencias positivas o negativas de sus actos. En la gestión es un factor determinante para la resolución de problemas curriculares e institucionales. Según Robbins (2017), “La toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema, es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos” (p.178).

Por tanto, la toma de decisiones surge ante una dificultad y en la cual son necesarias considerar medidas o estrategias efectivas para elegir la mejor opción con la perspectiva de mejorar en el futuro. De acuerdo con lo anterior, se desprenden las preguntas de la toma de decisiones, donde se exponen las respuestas de los docentes y del gestor educativo.

5.5.1 El proceso de toma de las decisiones en la institución

Las decisiones en la organización son necesarias porque contribuyen a la apertura de nuevas oportunidades. Asimismo, buscan la mejor solución ante situaciones o necesidades que se presentan. En este sentido, Fonseca (2020), indica que la toma de decisiones:

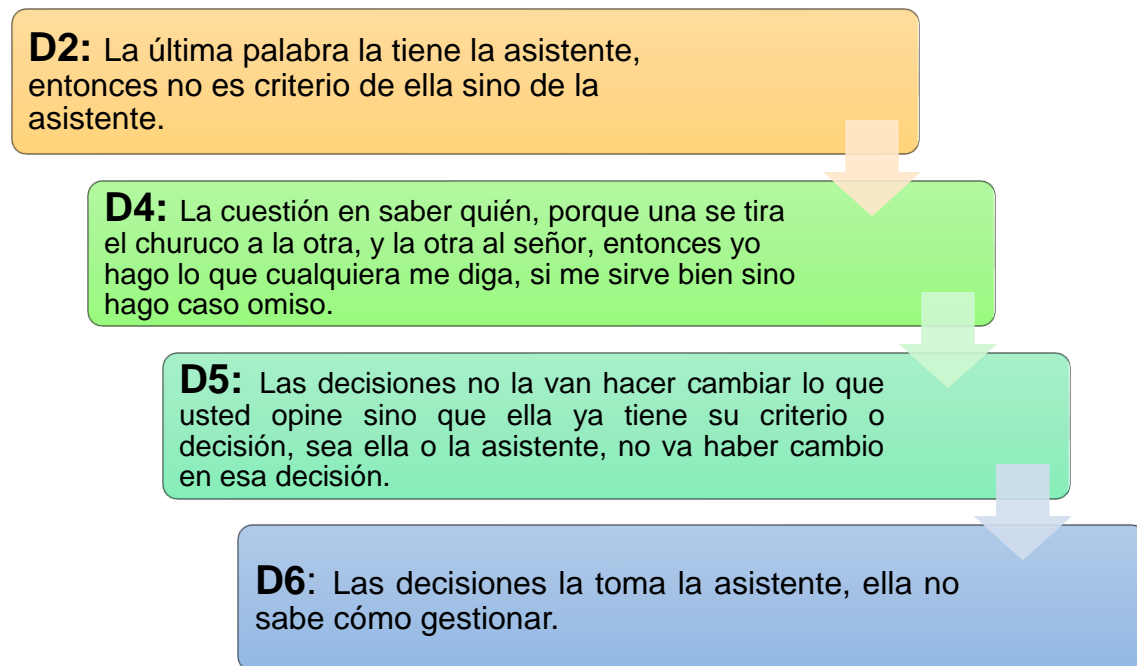
(...) Es un elemento esencial intrínsecamente en la organización escolar y por lo tanto juega un papel fundamental en el cumplimiento de las diversas actividades planificadas por la institución, además de la participación e integración de todo el personal que pertenece a la organización educativa en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan al desenvolvimiento de las actividades escolares. (p.323)

Durante la gestión educativa se exponen distintos problemas que deben ser decididos de la mejor manera. El gestor con ayuda del personal decide, además de las actividades, la búsqueda de la mejor opción para enfrentar los problemas que se susciten en determinado momento. Es por ello, que la organización debe estar complementada y en buena comunicación para lograr los propios.

En este caso, según lo manifestado por el gestor educativo, este involucra a su personal en la toma de decisiones porque en las reuniones de personal les solicita propuestas a los docentes, posteriormente las analiza e informa si se pueden llevar a cabo o no. En este sentido, G expresa *“Yo los reúno y les digo que me hagan propuestas, ¡verdad!, si quiere hacer algo una venta o una actividad que ellas también formen parte de las decisiones. Entonces, les digo que me traigan la propuesta, yo la analizo, la debato con las compañeras y luego con el comité; finalmente les digo que se puede hacer y que no”*.

Como se puede observar, G invita a su personal a tomar decisiones en las actividades que se planifican durante el año, pero no se especifica si lo hace y el cómo lo hace, ante el enfrentamiento de dificultades o problemas.

Por otra parte, los docentes manifiestan que a ellos no se les toma en cuenta para las decisiones, al contrario, todo es impuesto y únicamente les informan lo planificado entre el gestor y la asistente. Esta última, es quien toma las decisiones y dice lo que se va a hacer. En la figura 12 se integran algunas respuestas de los docentes.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 12. Proceso de evaluación del trabajo en equipo

Las decisiones deben ser tomadas en conjunto debido a que la organización está conformada por muchas personas. El gestor es el encargado de liderar la toma de decisiones en colaboración con el personal y de la comunidad educativa. Esta debe seguir una línea base de acuerdo con los objetivos y de las circunstancias internas y externas de la institución. El enfrentamiento de los problemas se logra analizando los riesgos, manejando la situación y determinando las mejores vías de solución. Con respecto a esto, Robbins (2017), explica que para lograr buenas decisiones son importantes los siguientes pasos: “incluye identificación de un problema, selección de una alternativa de solución y evaluación de la eficacia de la decisión” (p.91).

Con estos pasos el gestor puede gestionar de manera efectiva las mejores decisiones en la organización, cada una debe ser analizado y pensada críticamente, buscando ventajas y desventajas; estableciendo un patrón de actuación que ayude en la selección. Para finalizar, es importante que sean evaluadas para tener un control de la situación, revisar y corregir.

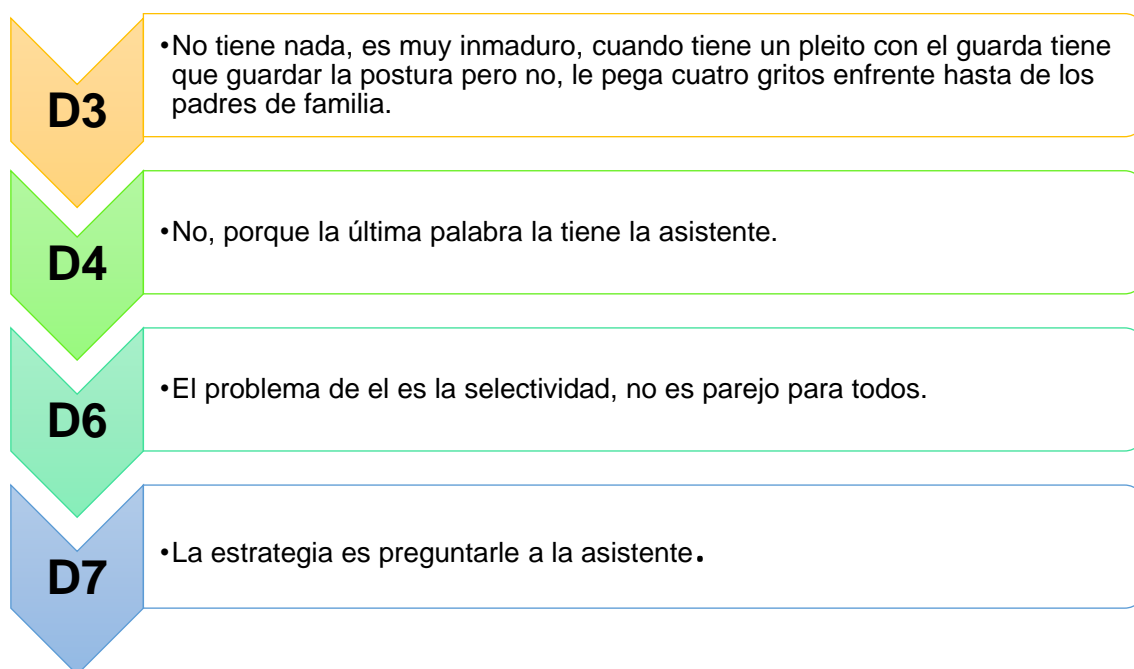
5.5.2 Estrategias o técnicas para la toma de decisiones

La toma de decisiones no debe hacerse de forma aleatoria o por concepciones propias. Debe tener un proceso bien pensado y ejecutado. Para ello, es elemental contar con estrategias o técnicas que permitan lograr este procedimiento con una perspectiva amplia e innovadora. Por ello, Gallaher y Watson (2009 citado por Barzaga et al. 2019) afirman que, “La decisión es un proceso intencional, que se toma para resolver un problema, es racional, donde se buscan las alternativas que conducen a una mejor resolución del problema” (p.125).

Lo anterior, identifica la toma de decisiones como un proceso que se hace de forma regular, pero analizando los factores o consecuencias; basadas en conocimientos y visualizando las consecuencias para el futuro.

En la Escuela Rafael Yglesias Castro, el gestor educativo manifiesta que la estrategia o técnica que utiliza es recibir propuestas de los docentes, pero, si tiene dudas o consultas, busca a una persona que posea conocimiento de la situación como el supervisor u otro docente para que le guíe en el proceso y, de acuerdo con eso, toma la decisión. Por lo tanto, G alude “*Si, ellas me traen las propuestas. Si yo tengo alguna duda, por lo general llamo a mi supervisor o alguna compañera que tenga conocimiento del asunto, donde me puedan guiar entonces así toma las decisiones para buscar las mejores alternativas*”.

Los docentes, indican por su parte, que el gestor no cuenta con técnicas o estrategias para la toma de decisiones, pero todas las que toma están basadas en lo que indique la asistente. Además, expresan que el gestor expresa conductas no adaptativas como: gritos, inmadurez y selectividad. En la figura 13 se incluyen las respuestas de los docentes.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 13. Estrategias o técnicas para la toma de decisiones

Cuando se toman decisiones es necesario que la persona realice un análisis racional exhaustivo de la situación para poder identificar los pros y los contras. Según Robbins (2017), la toma de decisiones racional “supone que la persona que tomará la decisión dispone de información completa, es capaz de identificar todas las opciones relevantes sin sesgos y elige la opción con la mayor utilidad” (p.179).

La toma de decisiones según, lo mencionado anteriormente, exige un pensamiento racional que procure elegir la mejor decisión, pero integrando los pasos anteriormente descritos porque permiten que el gestor educativo se centre en los criterios, piense en distintas alternativas y sobre todo las evalúe para lograr un proceso integral. Por lo tanto, la gestión debe incluir una relación proporcionada entre todos los elementos de la organización, así como también lograr la capacidad de manejar los recursos que se disponen tomando las decisiones más acertadas para el cumplimiento de los objetivos (Martínez,2012). La toma de decisiones es un proceso que requiere de la ayuda de todos los

miembros de la organización liderado por un gestor que sea sensible, comprenda las situaciones y preste atención real al contexto con el fin de transformar el entorno.

5.5.3 Participación de los docentes en la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que debe ser integral. Requiere, además, que la comunidad educativa se involucre en fin de encontrar diversas perspectivas para el mejoramiento de la gestión administrativa. Según Salinas y Bejas (2019):

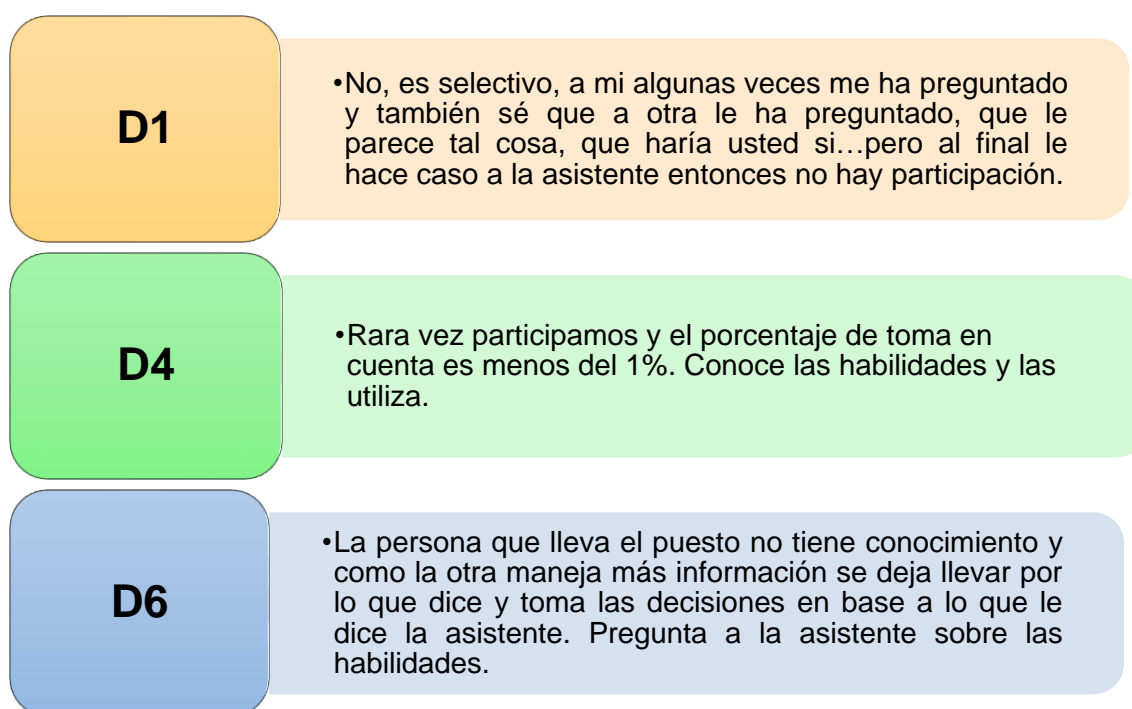
El gerente educativo requiere del apoyo y participación de su equipo de trabajo, la población estudiantil, padres de familia, así como de la comunidad de influencia en torno a la institución educativa con miras a involucrar a estos actores en las decisiones que direccionan la misión y la visión del plantel. (p.12)

En este sentido, el gestor debe involucrar tanto a la comunidad educativa como a los docentes porque pueden aportar conocimientos y habilidades necesarios para obtener una influencia positiva en la institución, y para unificar criterios que permitan solucionar el problema. El funcionamiento, la organización y la dirección de la escuela van a estar en manos de las decisiones que tomen los responsables y el gestor es quien lidera este proceso y lo gestiona de la mejor manera.

Según lo manifestado por el gestor educativo los docentes participan en la toma de decisiones durante las reuniones de personal. Además, indica que cada uno puede decir lo que quiera y, posteriormente, se define si se puede realizar o no. Asimismo, menciona que conoce las habilidades de cada docente siendo funcional para el trabajo en equipo y la toma de decisiones. También, manifiesta que entre todos se propone distintas actividades y se escoge la mejor opción o propuesta. G, afirma *“Sí, yo hago reunión de personal y les informo vamos a hacer esto y esto, vamos a hacer un bingo o vamos hacer una venta de tamales o rice and beans, de acuerdo a las decisiones que se tomaron en conjunto con anterioridad. Ellos participan y expresan lo que quieran y de ahí se ve que se puede realizar y que no. Yo conozco las habilidades de mi personal, sé que*

cualidad tiene cada uno y para qué es bueno y eso también sirve para las decisiones y el trabajo equipo”.

Contrario a esto, los docentes aseveran que es selectivo y que en ocasiones escucha algunas compañeras, pero, que al final, quien toma las decisiones es la asistente. Por lo tanto, mencionan que todas las decisiones del centro educativo se basan en lo que indica la asistente. Asimismo, mencionan que la participación es casi nula y que las habilidades del personal las conoce y las utiliza para su conveniencia. En la figura 14 se observan las respuestas de algunas docentes.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 14. Participación de los docentes en la toma de decisiones

Es importante que la toma de decisiones se realice entre los miembros de la comunidad. Los docentes, también, forman parte de ámbito y deben conocer y opinar acerca de lo que acontece dentro de la organización. La gestión educativa involucra varios aspectos como: la planificación, la ejecución y el control. Cada

una merece ser partícipe de una decisión para el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos y las metas. Por tanto, la toma de decisiones participativa fundamenta una gran labor tanto a nivel institucional como en las acciones de la gestión. Como afirma Tigre et al. (2016), la gestión involucra distintos aspectos de compromiso entre ellos: “Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.” (p.183).

El gestor educativo tiene la responsabilidad, además de incluir a los docentes en la toma de decisiones, buscar las mejores opciones después de ser analizadas y unificarlas. Esto con el propósito de coordinar un proceso integral orientado en los referentes planteados. Por ello, el gestor como líder debe orientar hacia las mejores alternativas de selección con ayuda de sus colaboradores. Con ello, la organización se enmarca hacia el beneficio de la población estudiantil y en el logro de los objetivos institucionales.

5.5.4 Evaluación de la toma de decisiones

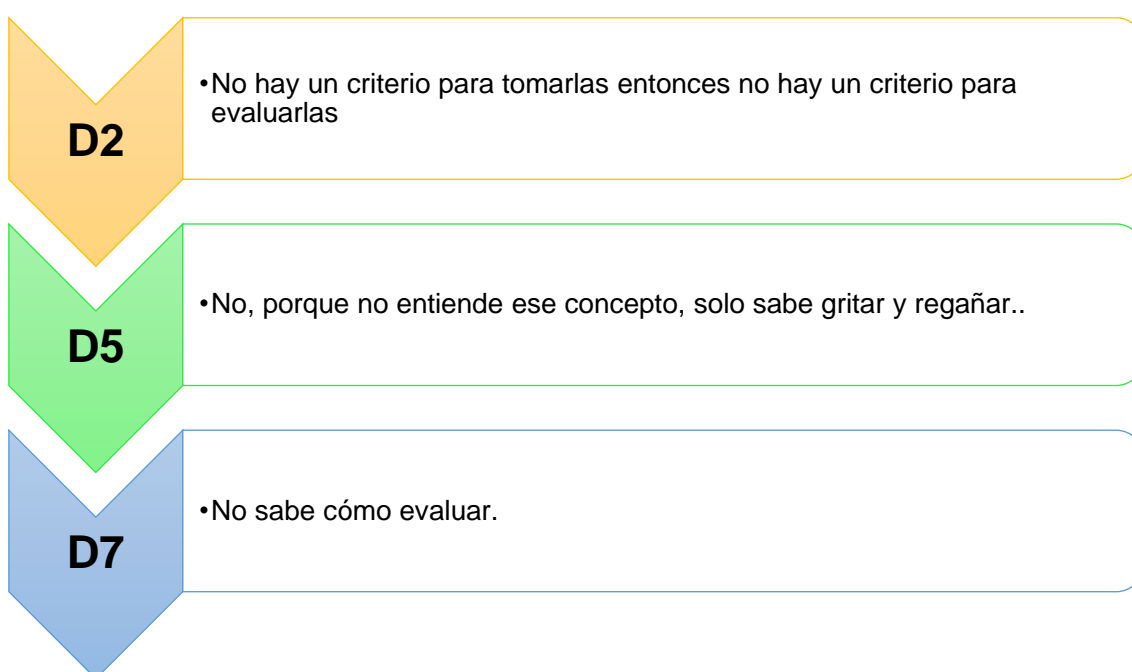
La evaluación es necesaria en la toma de decisiones porque mediante esta se determinan las acciones que afectaron o no a la organización. Es un mecanismo de control que debe ejecutar el gestor educativo. En este sentido, Chiavenato (2017a), manifiesta que la toma de decisiones se fundamenta en distintas bases una de ellas es “Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación” (p.181).

En efecto, además de orientar a las personas en los elementos de la organización, se debe evaluar el desempeño e informar las actuaciones correctas o incorrectas para buscar soluciones o propuestas innovadoras con el propósito de accionar de manera crítica y reflexiva.

El gestor educativo afirma que dentro de la institución se evalúa por medio de la observación y al finalizar cualquier actividad sabe a cuáles docentes es necesario motivar para la próxima actividad. Conjuntamente, indica que toma las decisiones de manera racional porque indaga con otros compañeros la mejor opción. G, afirma *“Si, yo lo que hago es observar, yo no digo nada solo observo. Aquellas personas que no están trabajando, las que sí, las que les pido ayuda y*

lo hacen y las que no. Ya después analizo las cosas y veo que personas debo motivar más para que participen en la siguiente actividad; tomo las decisiones de forma racional, yo cuando voy a hacer algo siempre le pido la opción algún compañero, que conoce más de la situación, les propongo los escenarios. sí me quieren ayudar, entonces yo analizo y pregunto antes de tomar la decisión”.

Los docentes manifiestan que no existe evaluación por parte del gestor porque no sabe cómo hacerlo ni tiene criterios para evaluar. Igualmente, manifiestan que según el estado de ánimo así es de una forma u otra. Se presentan las afirmaciones de los docentes en la figura 15.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de información brindada por docentes participantes en investigación

Figura 15. Proceso de evaluación de la toma de decisiones

Como se puede apreciar, el gestor y docentes presentan inconsistencias en las respuestas. Por un lado, el gestor indica que evalúa por medio de la observación, mientras que los docentes expresan lo contrario. La evaluación debe formar parte de la gestión en todos los momentos porque constituye identificar fortalezas, debilidades, cualidades o problemas que deben ser atendidos de

forma inmediata. Según Flores (2020), “Evaluar tanto los procesos como los resultados de los servicios educativos para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que los optimicen” (p.18).

Aunado a lo anterior, se puede decir que tanto los procesos como los resultados deben medirse. La evaluación debe ser ejecutada de forma integral para la búsqueda de la calidad educativa, además para el cumplimiento de las metas institucionales y lograr una transformación en los procesos educativos. Para ello, se debe reflexionar y contemplar los aspectos más importantes interviniendo las carencias y buscando soluciones creativas que dinamicen el proceso.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

6.1 Presentación

Dentro de este capítulo se presentan las conclusiones involucradas para efectos a investigar los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional.

Las conclusiones se basan de acuerdo con las tres categorías de análisis, las cuales son: proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización, abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional y proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional.

6.2. Proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización

En relación con el proceso de investigación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización se evidencia lo siguiente:

6.2.1. El proceso de la comunicación entre el docente y el gestor educativo

- Entre el docente y el gestor educativo no se da un buen proceso de comunicación: el gestor debe estar más atento en escuchar las propuestas o la información que quiera decirle el personal para que se lleve a cabo un correcto proceso comunicativo. Los docentes por su parte deben tener buena disposición para expresar lo que desean externar y así se implemente un mecanismo de comunicación óptimo.
- El proceso de comunicación no debe ser selectivo: todas las personas que conforman la organización tienen los mismos derechos y responsabilidades que el otro, por lo tanto, la comunicación debe ser una característica que todas las personas disfruten y no solo unos pocos.

- Un buen proceso de comunicación es elemental para fomentar la armonía, la productividad y la eficiencia en las tareas: Los elementos de la comunicación (Emisor, receptor, mensaje) son indispensables para que las percepciones y las interpretaciones tengan un significado. Además, respetar los turnos al hablar y fortalecer la escucha permite que la información sea transmitida y recibida de manera correcta.

6.2.2 Canales de comunicación

- Es elemental que el gestor educativo informe los canales de comunicación que va a utilizar: en la primera reunión del año el gestor debe informar cuales son los canales de comunicación oficial que va a utilizar, con ello, los docentes saben de antemano como se va a tratar la información para el resto del año.
- Es importante utilizar los canales de comunicación oficiales que dicta el Ministerio de Educación Pública: dentro de la institución se denota una incongruencia de estos y con ello se afecta la comunicación. Las circulares, oficios o documentos que se envían por correo electrónico de la escuela, son elementos que deben utilizarse de manera formal. La utilización del WhatsApp no es un recurso oficial.
- Los canales de comunicación no pueden ser selectivos: la definición de los canales en primera instancia evita confusiones entre los docentes. Todos los docentes tienen las mismas oportunidades, por ende, no se puede permitir que compañeros que tengan las mismas situaciones se les exija distintos canales de comunicación. La igualdad es una condición que todas las personas deben disfrutar.

6.2.3 Comunicación y resolución de conflictos

- La resolución de conflictos entre los integrantes de la organización es mínima: los docentes y el gestor educativo no logran resolver los conflictos por las actitudes o concepciones del otro. Para resolver los conflictos es

necesario un buen proceso de comunicación donde se manifiesta la asertividad, se acepten los diferentes puntos de vista y se den soluciones entre las partes para la resolución de este

- Las preferencias del gestor educativo con algunos docentes evitan que se resuelvan los conflictos: cuando se trata un conflicto es importante escuchar las dos versiones para tener la información completa y mejorar esa convivencia. Asimismo, es necesario, que se manifieste la igualdad entre los compañeros para mejorar las relaciones interpersonales.
- Poseer una escucha activa y una actitud empática, logra que se ejecute un buen proceso de comunicación en la resolución de conflictos: la escucha activa ayuda a comprender lo que el otro está diciendo, poniendo toda la atención y energía en esa persona, siendo capaz de entenderlo. Además, la empatía ayuda a concebir la perspectiva del otro, así como los sentimientos que puede estar presentando. Con ello, se logra que la resolución de conflictos encuentre una solución pacífica.

6.3.4 Aspectos del proceso de comunicación: caridad, empatía, asertividad

- La carencia de claridad, empatía y asertividad entorpece el proceso de comunicación: cuando existen barreras en la comunicación se evita una adecuada información. La claridad permite que la comunicación tenga fluidez y sea entendida por todas las personas, la empatía y la asertividad impulsan las habilidades sociales porque comprenden y reconocen los pensamientos del otro, siendo parte fundamental del proceso comunicativo. Si se carece de estos recursos, la comunicación se fractura y no se obtienen buenos resultados.
- Las actitudes negativas producen límites en la comunicación: cuando se comunica cierta información es necesario hacerlo con calma sin necesidad de premuras porque si no se debilita el proceso. Además, ese intercambio de información debe ser atendido con buena disposición y actitud para mejorar la relación entre las personas y que sientan confianza a la hora de hablar.

- La poca discreción genera falta de confianza en el personal: los docentes sienten desconfianza al conversar con el líder de la organización porque la información siempre se filtra. Esto genera no solo molestias en el personal, sino que los mismos se encuentren en situación vulnerable ante los demás. La prudencia y la discreción deben ser conceptos que se involucren a la hora de obrar o comunicar algo en la gestión educativa.

6.3 Abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional

En relación con el abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional se evidencia lo siguiente:

6.3.1 Trabajo en equipo desde la gestión

- El trabajo en equipo debe ser equitativo para todos los miembros de la organización: las tareas de cada equipo deben ser imparciales. Todos los docentes deben tener un rol identificado y del mismo valor que el otro docente. Los desfases entre las responsabilidades generan roces entre los compañeros, falta de apoyo e interés en realizar las actividades, por lo anterior, el clima organizacional se va alterando.
- Las actitudes negativas de las personas perturban el trabajo en equipo: las personas con actitudes negativas provocan desmotivación, inseguridad y falta de comunicación en los trabajos en equipo provocando que no exista la complementariedad en las actividades que los objetivos se ven afectados.
- El desconocimiento de las habilidades del personal hace que la gestión educativa pierda la dirección: al realizar la delegación de las tareas por medio de una estrategia o por conveniencia bajo el criterio del bien propio, se pierde el verdadero sentido del trabajo en equipo que es el bien común. El implementar personal con distintas habilidades hace que las

actividades y propósitos de la gestión tengan mayores posibilidades de ser creativas, rápidas y productivas.

6.3.2 Asignación de responsabilidades del trabajo en equipo

- La asignación de responsabilidades se basa en un criterio de preferencias por parte del gestor: la asignación de tareas dentro de los equipos es realizada desde la gestión. A los docentes que tienen mayor cercanía con la gestión se les brindan tareas más sencillas o menos laboriosas, contrario a esto, los docentes que no son cercanos, se les imponen tareas más arduas y se les nombra en comités con mayor trabajo. Por lo tanto, el clima organizacional dentro de la institución se refleja en la disminución de la productividad del personal o en actitudes negativas e incluso en disminución de la motivación.
- Las decisiones de los docentes son poco valoradas: los docentes desean participar en las distintas actividades que son propuestas desde la gestión, pero estas en su mayoría, no son tomadas en cuenta, incluso ideas que son escuchadas son apropiadas por la gestión generando que el profesorado no proponga más ideas, se desmotiven y se vean afectadas las relaciones interpersonales y la comunicación.

6.3.4 El trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales

- La falta de complementariedad del trabajo en equipo afecta los objetivos: las personas que no se complementan pertenecen a equipos desarticulados, además se crea un mal ambiente y se producen liderazgos ineficientes y baja productividad, afectando los objetivos institucionales.
- Los conflictos entre los compañeros perturban el trabajo en equipo: los conflictos que no son resueltos obstaculizan los procesos institucionales. Las personas deben solucionar sus diferencias para que el trabajo en equipo sea más eficiente, tenga una mejor comunicación y se

complemente con el fin de lograr los objetivos. La gestión debe ser mediadora en este proceso.

- El clima organizacional negativo influye en el trabajo en equipo: Las personas que no se sienten bien en su área de trabajo ni están motivadas generan un clima negativo en la organización provocando frustración e insatisfacción y eso repercute en los distintos procesos educativos.

6.3.4 El proceso de evaluación del trabajo en equipo

- Los instrumentos de evaluación son necesarios para la medición: todo proceso en la gestión debe ser evaluado para llevar un control, renovarse y mejorar ante las necesidades del entorno. El trabajo en equipo también debe ser evaluado para medir si se están cumpliendo las metas o no, si se deben hacer cambios con el fin de proyectar las acciones a tomar en cuenta.
- Los comportamientos personales afectan el trabajo en equipo: cada comportamiento individual afecta el bienestar común porque se altera la mecánica del equipo. Por ello, la gestión debe fortalecer una conciencia social dirigida en valores, el buen trato y la empatía.
- La comunicación es uno de los pilares del trabajo en equipo: la buena comunicación genera interacciones positivas en las personas, produce un buen clima organizacional y aumenta la productividad en las labores, manifestándose resultados sólidos y competitivos.

6.4 Proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional

En relación con el proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional se evidencia lo siguiente:

6.4.1 El proceso de toma de las decisiones en la institución

- La gestión debe informar las decisiones pactadas: el gestor educativo debe informar al personal las decisiones negociadas. Además, especificar porque algunas actividades o procesos han quedado fuera. Para esto es necesario una buena comunicación y relaciones interpersonales adecuadas. La asertividad es un elemento esencial en estas situaciones.
- Las decisiones de la organización no deben ser impuestas: es importante que la comunidad educativa sienta que participa de la toma de decisiones. Los docentes, como personas pertenecientes a la organización, tienen la capacidad de dar ideas, compartir opiniones y recomendar situaciones que se puedan ejecutar en la gestión. Los procesos administrativos son diversos, por lo tanto, se hace preciso contar con la ayuda de varias personas, el gestor también debe sentir ese apoyo y entre todos definir el rumbo de la institución.

6.4.2 Estrategias o técnicas para la toma de decisiones

- La toma de decisiones debe hacerse de manera integral y basada en las prioridades educativas: La toma de decisiones es un proceso integral que requiere de muchos elementos para ser efectuada de la mejor manera. Es preciso indicar que, esta, debe cumplirse de acuerdo con las prioridades y los objetivos que con antelación se han propuesto entre la gestión y la comunidad educativa.
- La toma de decisiones debe ser analizada y guiada por pasos: las estrategias o técnicas que se utilicen son esenciales para tomar la mejor decisión. Por ello, contar con pasos guiados de manera sistemática hará que se analice mejor, se observen todas las alternativas, se reflexione y se delibere de la forma más correcta posible y con esto lograr un proceso global.

6.4.3 Participación de los docentes en la toma de decisiones

- Los docentes deben ser partícipes de la toma de decisiones: el gestor educativo debe incluir a los docentes en la toma de decisiones. La institución es una organización que funciona con la ayuda de todos y por ende, se hace fundamental que todas las personas participen. Con esto se logra que existan distintos puntos de vista, creatividad y mayor potencial para la solución.
- Conocer las habilidades del personal es de gran ayuda para la toma de decisiones: todas las personas poseen habilidades que enriquecen la organización. Esto permite incluir las competencias y capacidades de cada uno para el bien común y proporcionando bienestar en las relaciones interpersonales, así como eficacia en las tareas. Esto repercute de manera positiva en la toma de decisiones porque se realizan de forma más coherente, flexible y con mayores conocimientos.

6.4.3 Proceso de evaluación de la toma de decisiones

- La toma de decisiones debe ser evaluada por la gestión: la gestión debe ser la encargada de evaluar todos los procesos, así como lo es la toma de decisiones. Esto genera que se mejoren los resultados en las actividades planificadas o los procesos realizados. Por ello, es efectivo que se reúna toda la información necesaria para que se realice de manera efectiva e integral. Si es necesario, se puede realizar un instrumento que mida las fortalezas y debilidades de cada ámbito con el propósito de realimentar, corregir y buscar la calidad.
- Los docentes deben saber la forma en que son evaluados: El gestor debe informar cómo es la evaluación docente, cada cuánto se lleva a cabo y para qué se realiza, debido a que constituye a la reorientación y retroalimentación de los procesos individuales y colectivos para el mejoramiento continuo. Con ello, se pretende realizar ajustes, modificar o fortalecer las áreas.

- El liderazgo del gestor educativo es importante en el proceso de evaluación: un modelo de liderazgo positivo es aquel que logra una mayor autonomía organizacional, así como una gestión que permita el desarrollo de capacidades, promueva la innovación y que utilice herramientas estratégicas para atender con éxito las demandas del medio. La evaluación es una herramienta fundamental para la medición de los procesos educativos y debe ser aplicada de la mejor manera.

Para finalizar, en relación con los tres procesos, es necesario que la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, sean considerados como elementos esenciales que intervienen en la gestión. Si existe un equilibrio entre estos, se estimula, se potencia y se valora las responsabilidades de cada persona, enriqueciendo, a su vez de manera colectiva; manifestándose una mejor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales. La motivación, la confianza y el diálogo, son indispensables para lograr relaciones interpersonales saludables, las cuales, pueden influir en el clima organizacional. Desde esta perspectiva, el clima y la cultura organizacional, pueden presentarse de manera paralela en la organización, por lo tanto, es importante reforzarlas positivamente en aras del mejoramiento continuo. Por un lado, el clima es la percepción que tienen las personas de su desempeño laboral y por otro, la cultura pertenece al esquema general de la conducta donde se manifiestan todo tipo de creencias o valores que son compartidos entre los miembros. Aunque son diferentes, ambas están presentes y deben evaluarse porque forman parte del éxito y de la satisfacción del personal.

CAPÍTULO VII.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

7.1 Presentación

Se presenta una propuesta de intervención que nace de la investigación que se realiza en la Escuela Rafael Yglesias Castro, sobre los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en el centro educativo y su incidencia en el clima organizacional.

Esta institución pertenece al cantón central de Limón del circuito 01 de la Dirección Regional de Educación Limón. La institución cuenta con una historia muy conocida y particular porque surge como una de las primeras escuelas de niñas en 1922. Posteriormente, se convierte en una institución de educación mixta hasta la actualidad.

7.2 Justificación

La investigación comprende tres categorías de análisis en donde se consideran las fortalezas y las áreas por mejorar de cada una. Es preciso resaltar que, la comunicación es la base de la gestión educativa porque por medio de ella se llevan a cabo todos los procesos institucionales, incluyendo el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Por lo tanto, el gestor educativo, debe comunicar asertivamente lo que desea implementar y trabajar para que sus colaboradores logren ejecutar las tareas adecuadamente. En este sentido, los trabajos en equipo siempre demandan una intensa comunicación porque es ahí donde se intercambian la información que necesitan ya sea para realizar una tarea, resolver un problema o incluso para tomar decisiones. (Chiavenato, 2009)

A continuación, en la figura 16, se describen algunas fortalezas y áreas por mejorar identificadas en la investigación de acuerdo con las categorías analizadas.

Proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización



Fortalezas: utilización de canales oficiales (circulares o correo).



Áreas por mejorar: Selectividad del personal, solución de conflictos, claridad de la información, relaciones interpersonales, escucha, asertividad.

Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de la información analizada por los docentes y el gestor educativo

Figura 16. Fortalezas y áreas por mejorar del proceso de comunicación

Como se puede evidenciar, la fortaleza que existe en este proceso es la utilización de los correos y las circulares para impartir la información oficial, sin embargo, también se utilizan el WhatsApp, en ocasiones, como medio oficial.

Entre las áreas por mejorar están: la selectividad del personal debido a que el gestor tiende a comunicarse solo con algunos docentes, la necesidad de solucionar los conflictos entre docentes y gestor / docentes-docentes, el mejoramiento de las relaciones interpersonales, el mejoramiento de la claridad, la escucha y la asertividad para mejorar el proceso de comunicación.

Seguidamente, se presentan las fortalezas y las áreas por mejorar del trabajo en equipo incluidas en la figura 17.

Abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional



Fortalezas: siempre se cumple con las tareas asignadas.



Áreas por mejorar: actitudes negativas de las personas, preferencias del personal, tareas equitativas, complementariedad, evaluación objetiva.

Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de la información analizada por los docentes y el gestor educativo

Figura 17. Fortalezas y áreas por mejorar del trabajo en equipo

Como se visualiza, las tareas del trabajo en equipo siempre se cumplen. Sin embargo, se ejecutan con actitudes negativas entre los miembros del grupo, las tareas no son equitativas, el equipo no se complementa y carece de una evaluación objetiva para mejorar las áreas débiles. Por lo tanto, es necesario realizar modificaciones para lograr un cambio positivo entre los equipos.

Posteriormente, se muestran las fortalezas y las áreas por mejorar del proceso de toma de decisiones en la figura 18.

Proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional



Fortalezas: El gestor educativo conoce las habilidades del personal.



Áreas por mejorar: escucha activa, liderazgo, imposición de actividades, comunicación.

Nota: Palma, 2023, elaboración propia a partir de la información analizada por los docentes y el gestor educativo

Figura 18. Fortalezas y áreas del proceso de toma de decisiones

Como se puede observar, la fortaleza en esta área es que el gestor conoce muy bien las habilidades del personal, facilitando la identificación de habilidades y debilidades de cada uno. Por otro lado, las áreas por mejorar son la comunicación entre los miembros de la organización, la escucha activa, que se mejore el liderazgo positivo que permita una mayor autonomía y que las actividades sean decididas entre los miembros de la institución.

Con respecto a las categorías analizadas, se proponen los objetivos, uno general y dos específicos, que permitan fortalecer las áreas para mejorar en los tres aspectos (comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones).

7.3 Objetivos

A continuación, se exponen los objetivos que nacen del estudio y que forman parte de la propuesta de intervención del centro educativo.

7.3.1 Objetivo general

- Diseñar una propuesta de intervención para fortalecer los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro.

7.3.2 Objetivos específicos

- Fortalecer el proceso de comunicación que se lleva a cabo entre la gestión y el personal docente mediante cursos bimodales y talleres.
- Mejorar el trabajo en equipo y la toma de decisiones entre el personal docente y el gestor con actividades de capacitación e instrumentos de evaluación.

7.4 Fundamentación teórica de la propuesta

La forma en que son implementados los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones desde la gestión inciden en el clima organizacional de la institución.

Los procesos de comunicación abarcan la relación entre el emisor y el receptor con mensajes que sean claros y que faciliten los procesos del flujo de información entre los equipos. La comunicación en la organización lo es todo, es el medio más importante porque se transmiten los propósitos institucionales y es recibida por todas las personas para iniciar su labor.

El trabajo en equipo también es complementado por la comunicación e influye directamente en la gestión, debido a que constituye todas las actividades planificadas para un fin común. Es por ello por lo que, es relevante que exista una complementariedad entre las personas, cohesión grupal y buenas relaciones interpersonales para el beneficio de los intereses comunes. Los trabajos en equipo que presentan conflictos van incidiendo negativamente el clima organizacional y eso influye en las personas.

Por otro lado, la toma de decisiones en la gestión educativa también tiene que ver con la comunicación y el trabajo en equipo. La primera, porque la comunicación es el proceso básico que certifica la relación entre la comunidad educativa, la segunda, porque las decisiones se deben tomar en equipo para que sean mejores.

Por lo anterior, todos los procesos anteriormente descritos, son importantes porque involucran el proceso de comunicación el cual posee un elemento de control entre las personas de la organización. Con respecto a esto, Chiavenato (2009) menciona que:

La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. (p.309)

La buena comunicación, además de ser un elemento prioritario en la organización, funge como proceso de control porque las personas involucradas deben acatar los reglamentos o normas dentro que son necesarios para laborar de manera adecuada. El respeto por la jerarquía, así como de las normas formales son componentes inminentes en una organización.

7.4.1 Gestión de la educación

La gestión de la educación se relaciona con los procesos que se ejecutan para transformar y buscar la calidad de la educación. Tiene que ver con la planificación, la generación y conducción de proyectos y programas implementados en instituciones educativas. En este sentido, Masaquiza et al. (2020), manifiestan que “La gestión de la educación a constituye un marco en el que las personas vinculadas a una organización trabajan hacia la consecución de un objetivo específico donde se evidencia el estilo de trabajo conjunto para cumplir un fin institucional” (p.53).

Por lo anterior, la gestión tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos institucionales aunado a las personas que están inmersas, las cuales colaboran

a que esto se lleve a cabo. El gestor, por su parte, como líder de la organización debe velar por que esto se cumpla y llevar un control de los mecanismos que se va ejecutando para el cumplimiento de las metas. Igualmente, el evaluar estos procesos le proporciona mejorar y continuar trabajando en nuevos objetivos. Estos procesos deben ser ordenados, planificados en búsqueda de la calidad. A propósito de esto Rico (2016), menciona que la gestión educativa es “un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p.57).

Todos los proyectos que se ejecuten deben ser organizados y gestionados conforme a los propósitos, los fines y los objetivos educativos. Además, es indispensable gestionar adecuadamente los otros pilares de la gestión (docentes, encargados y estudiantes) lo cuales están involucrados en todos los procesos directivos. Por ello, es importante incorporar mecanismos nuevos y tener un liderazgo positivo, así como la habilidad de manejar los recursos. Por su parte, Martínez (2012), afirma que el proceso de gestión:

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

La relación entre el gestor y la gestión debe ser congruente con las metas, el entorno y los recursos con que cuenta la institución. Asimismo, poseer otros elementos como el liderazgo o estrategia en la gestión, forman parte del compromiso y el análisis de las necesidades de los otros. Por lo anterior, es relevante que la gestión posea objetivos básicos para el desarrollo de las capacidades. Según Flores (2020), la gestión educativa cuenta con objetivos importantes a desarrollar entre ellos:

- Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación

responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.

- Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas.
- Evaluar tanto los procesos como los resultados de los servicios educativos para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que los optimicen. (p.18)

De acuerdo con estos objetivos, la gestión debe inculcar una cultura eficiente con responsabilidades definidas, que cada persona se involucre con las metas y propósitos de la organización. De igual forma, que posea una comunicación asertiva que permita una conversación fluida y transparente entre todos. Que exista una evaluación que permita medir los logros, las fortalezas o las áreas por mejorar dentro de la organización. En fin, una gestión que permite una articulación y engranaje de todos los procesos de manera adecuada.

7.4.2 Comunicación

La comunicación es la forma de interacción universal entre dos o más personas, es el medio por el cual los individuos se expresan, transmiten e intercambian información y exponen ideas o pensamientos. En la organización, la comunicación es la encargada de configurar todos los procesos en su interior y conduce a la optimización de estos, según Paz (2012):

La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura. (p.9)

Por medio de la comunicación se desarrollan distintos procesos. Asimismo, es la herramienta que posibilita al ser humano a relacionarse en su entorno y dentro de una organización. Además, facilita que se expresen ideas, pensamientos y

que se transmita información valiosa para comprender a los demás. Por ello, es importante que durante este proceso se utilicen los canales de comunicación necesarios y se logre que el emisor y el receptor puedan transferir adecuadamente la información. A propósito de esto, Robbins (2017), menciona que la comunicación “debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Comunicarse es más que la mera impartición de significado; ese significado también debe entenderse. Ésa es la única manera en la que se puede transmitir información e ideas” (p.345).

Además de transmitir la información es elemental que se comprenda. La comprensión del mensaje equivale a que las personas estén en la misma sintonía y logren ejecutar las tareas con mayor eficiencia. Además, los objetivos y propósitos de la organización se dirigen hacia la misma dirección, logrando que los procesos se ejecuten de la mejor manera. Igualmente, es relevante que la comunicación utilice símbolos para ser comprendida con más facilidad. Los símbolos verbales y no verbales apoyan a la comunicación y les dan sentido a las palabras, situando escenarios con significados. En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que “(...) comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra” (p.307).

Los símbolos comunes poseen un papel principal en el proceso de comunicación porque le brindan sentido y rumbo al proceso. Estos mejoran la transmisión de la información porque las expresiones se complementan y el emisor y el receptor sienten cercanía, sintonía e identificación con lo que se está diciendo y escuchando.

La comunicación puede llevarse a cabo de dos formas: formal e informal, y ambas se producen en la organización, lo importante es determinar los momentos que se debe utilizar cada una para evitar malentendidos. La comunicación formal debe estar respaldada por los canales oficiales mientras que la informal no. Según, Robles (2018), la comunicación:

Constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la

organización; puede ser formal o informal, aunque en la realidad ambas estructuras se entretujan de tal modo que es muy difícil establecer fronteras. (p.785)

Aunado a lo anterior, se puede afirmar que, aunque existan distintas formas de comunicarse dentro de la organización, es importante que el gestor ejecute, en la medida de lo posible, una comunicación formal dentro de la institución. Conjuntamente, utilice los canales apropiados para que esta se vea reflejada y se desprenda de los malentendidos. Al mismo tiempo, es necesario que se consiga un buen proceso de comunicación y se respeten todos esos elementos para que las personas puedan relacionarse, opinar, expresar y manifestar, de forma asertiva sus pensamientos. En relación con esto, Chiavenato (2017), indica que los elementos de la comunicación son cinco:

1. Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.
2. Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
3. Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.
4. Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino
5. Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación. (pp.50-51)

Por lo tanto, el emisor es la fuente principal de la comunicación, es quien emite el pensamiento de forma inmediata y el receptor es quien lo recibe y comprende, pero mediante un canal, el cual realiza la conexión entre ambos hacia un destino. Por consiguiente, todos estos aspectos son inminentes ante un proceso de comunicación fluido y eficiente en cualquier organización. Lo más importante es cerciorarse de que el mensaje es comprendido por ambas partes. La gestión debe proporcionar una comunicación fluida, eficaz y eficiente en aras del buen

funcionamiento de la organización y mejorar las relaciones interpersonales.

7.4.3 Clima organizacional

El clima organizacional es un elemento sumamente importante dentro de las empresas porque es el indicador que mide los niveles de satisfacción entre las personas. Por ello, si es negativo repercute entre las actividades labores y, al contrario, si es positivo genera buen ambiente, motivación y productividad. Según, Ponce et al (2021):

El clima organizacional o laboral es el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado. (p.28)

Lo anterior, se refiere al clima organizacional como un aspecto impalpable pero que convive con las personas en las organizaciones. Debido a que son ellas, las que experimentan sentimientos, emociones, percepciones de su lugar de trabajo. Por lo tanto, es necesario que este ambiente genere confianza y sea positivo para que el clima sea satisfactorio y beneficie a la organización: incrementando el interés, evitando el absentismo laboral y mejorando la productividad. Esto, se relaciona con lo afirmado por Iglesias y Sánchez (2015), el clima organizacional se define como un “conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él” (p.2).

Estas propiedades las aprecian los trabajadores quienes vivencian día a día las situaciones laborales, si es un ambiente cómodo se manifiestan sentimientos de comunicación y seguridad construyendo felicidad entre las personas. Además, se desarrolla un ambiente de trabajo saludable y los empleados se sienten valorados y comprometidos con las tareas; gracias a esto, se va generando la motivación entre todos y la productividad mejora. A propósito de esto, Pérez (2008), manifiesta que el clima organizacional es:

(...) el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente

organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa (p. 28).

La motivación es un aspecto relevante del clima organizacional. Las personas que están motivadas generan cambios positivos, son personas comprometidas con los proyectos institucionales fortaleciendo las metas y la filosofía de la empresa. Hecho contrario, es la falta de motivación, porque trae consigo consecuencias negativas y actitudes desfavorables que generan distintas incidencias debido a que las personas se sienten desvalorizadas y no se comprometen ni con las filosofías ni con las actividades programadas.

En definitiva, un buen clima organizacional en las empresas establece un ambiente feliz y productivo, un compromiso mutuo y un gran trabajo en equipo. Fortalecido por la comunicación asertiva y la escucha, en consecuencia, se toman mejores decisiones y se garantiza el mejoramiento de la calidad educativa.

A continuación, se exponen los tres indicadores vinculados con el estudio.

7.4.4 Trabajo en equipo

Dentro de una organización el trabajo en equipo es necesario como importante. Los trabajos en equipo fortalecen los procesos educativos porque se interrelacionan habilidades, conocimientos y destrezas que generan ventajas competitivas.

Por ello, es esencial que el líder de la organización garantice que se desarrolle de manera adecuada para obtener resultados óptimos, así como mejores proyectos. Aunado a esto, Graffe (2002), menciona que:

El líder debe favorecer que el equipo desarrolle un espíritu de cuerpo que a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones de la

tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socio-afectivo entre ellos de manera tal que cada miembro desempeña el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades. (p.499)

El líder de la organización es quien anima, fomenta y busca el bienestar de los demás, de tal manera que los integrantes puedan aportar habilidades de manera conjunta y articulada para la realización de una tarea. Por lo tanto, se trata de un trabajo basado en el compañerismo y comprometidos en los objetivos de la organización. El gestor, por su parte, debe recalcar las conductas positivas y motivar a la participación y reforzar los vínculos de cooperación y cohesión de grupo para enfrentar las tareas.

Por su parte, Asencio (2018), menciona que el trabajo en equipo “Es el colectivo de personas capaces de interactuar, de ser conscientes de la personalidad de las otras, con sus aspectos positivos o negativos y, de percibirse a sí mismo como a los demás como integrantes de una unidad”. (p.7)

No solo el gestor debe cultivar el espíritu del trabajo en equipo, sino que las personas integrantes también deben preocuparse por trabajar juntos, en armonía y buena comunicación, aceptar las virtudes y los defectos de los otros y utilizarlos para el bienestar del equipo y en función de las diversas tareas. Por ello, los integrantes deben visualizarse como una unidad y cada uno ejecutando distintos roles según sus capacidades.

Los trabajos en equipo también deben brindar soluciones a las distintas temáticas o problemas que se visualicen en la organización, por tanto, en un ambiente de respeto mutuo y de confianza se deben resolver las situaciones de forma articulada y controlada. Es preciso recalcar lo mencionado por Katzenbach (2000), quien manifiesta que “Los equipos optimizan el desempeño dentro de la organización formal de una institución integrando las estructuras formales y vigorizando los procesos formales” (p.32).

Los equipos bien organizados tienen grandes beneficios para la organización debido a que están relacionados unos con otros, se toman los quehaceres con compromiso y actúan bajo el bienestar común sumado a los propósitos o metas de la institución. Un equipo de trabajo son todas las personas que a pesar de

tener distintas habilidades o características las utilizan con un propósito en común, por lo tanto, son coordinadamente responsables (Ayoví-Caicedo 2019).

Es imprescindible recalcar que los equipos deben tener principios para poder actuar de cierta manera ante una eventualidad y correlacionarse de forma más adaptativa, por lo cual, es importante que se tomen en cuenta aspectos que menciona Quaranta, (2019):

1. Toma de decisiones y resolución de problemas. Fundamentada en el conocimiento, la experiencia, los puntos de vista disímiles y las habilidades de varias personas en lugar de las de una sola.
2. Desarrollo de habilidades interpersonales. Aprendizaje no solo de conocimientos teóricos, sino, además, del saber hacer, del manejo de sentimientos y habilidades necesarias para relacionarse con otros, como la comunicación, la escucha empática, etcétera.
3. Ámbito ideal. Lo es para despertar la motivación, la flexibilidad y la creatividad de los miembros.
4. La sinergia positiva. La construcción de algo catalizador de las capacidades de los individuos basado en una construcción en conjunto, mancomunada y superadora. (p.24)

En consecuencia, las actitudes, los conocimientos y las habilidades del grupo de personas son importantes porque mantienen un equilibrio en el grupo. Las personas deben ser capaces de escuchar al otro, aceptar opiniones y mantener una actitud positiva ante las adversidades. La coordinación del grupo debe hacerse de manera inteligente, enfocada y competitiva para ejecutar trabajos de calidad.

7.4.5 Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que atraviesan las personas para elegir una opción entre varias alternativas. Pero, para que se lleve a cabo de la mejor manera, esta, debe ser racional, analizando bien los detalles de cada opción.

Cuando se requiere tomar una decisión dentro de una organización es útil pensar en cada aspecto controlando y optando por la mejor alternativa. Según Gonzaga (2021), “tomar una decisión es un proceso que implica elegir sobre un número de opciones” (p.307). Esas opciones deben ser detenidamente analizadas, pensando en los pros y los contras, evaluando las alternativas para evitar la equivocación. Las decisiones son importantes tanto en la vida cotidiana como en el trabajo, por ello, el gestor educativo en su área laboral debe tomar las previsiones que sean necesarias para fomentar un adecuado proceso.

Las decisiones son procesos que se toman diariamente y en las organizaciones deben hacerse con precauciones. Sino se realizan adecuadamente pueden tener un impacto negativo en la estructura de la organización. En este sentido, Gallagher y Watson (2009), afirman que “La decisión es un proceso intencional, que se toma para resolver un problema, es racional, donde se buscan las alternativas que conducen a una mejor resolución del problema” (p.45).

Por consiguiente, este proceso es racional, pensado, analizado y con los conocimientos necesarios para elegir la mejor opción con el propósito de solucionar las dificultades que se presentan. Es necesario analizar todo el panorama y las oportunidades que se pueden exteriorizar a corto y largo plazo. Igualmente, Barzaga-Sablón et al. (2019) piensan que este proceso debe ser racional y, además, debe seguir ciertos criterios:

- a) conocer las diferentes alternativas que permiten alcanzar los objetivos bajo las circunstancias existentes, b) dominio de la información, evaluar y analizar adecuadamente las alternativas en dependencia de los objetivos trazados, y c) seleccionar la alternativa que satisface de manera más eficiente el logro de los objetivos. (p.126)

Con las características anteriormente descritas, el gestor educativo, con conocimiento de la situación puede valorar y examinar las alternativas y buscar la que mejor se adapte a las metas propuestas. Es importante recalcar que, aunque en ciertos momentos el gestor debe tomar decisiones por sí mismo, y en otros, es significativo que incluya a la comunidad educativa, debido a que son ellos los que participan de manera activa en los procesos institucionales y conocen el contexto. A propósito de esto, Por ello, Gallaher y Watson (2009

citado por Barzaga et al. 2019) afirman que, “La decisión es un proceso intencional, que se toma para resolver un problema, es racional, donde se buscan las alternativas que conducen a una mejor resolución del problema” (p.125).

La toma de decisiones, dentro de la organización, es un mecanismo para reflexionar y enfrentar los riesgos o situaciones difíciles que se exteriorizan, por tanto, requiere de destrezas y habilidades para solventarlas. La participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones es imprescindible. La inclusión de distintas opiniones, personalidades y capacidades hacen que se presente un mejor análisis y distintos puntos de vista ante las adversidades. Cada persona tiene una visión de lo que acontece en la organización y es por eso es por lo que la decisión se enriquece.

Para tomar decisiones racionales son necesarios seguir ciertos pasos antes de elegir, cuando ya se consigue el análisis de cada uno de estos la persona puede tomar en cuenta la mejor opción, basándose en los propósitos que se plantearon con antelación. Como afirma Robbins (2017), se basa en seis pasos: “1. Definir el problema. 2. Identificar los criterios de decisión.3. Asignar pasos a los criterios.4. Desarrollar las alternativas.5. Evaluar las alternativas.6. Seleccionar la mejor alternativa”. (p.179)

En definitiva, las decisiones deben seguir criterios ordenados, hacerse mediante un proceso investigación, con responsabilidad y mediante la participación de los protagonistas de la organización para enfrentar las situaciones con herramientas y argumentos que favorezcan a todos.

7.5 Desarrollo de la propuesta

En el presente apartado se presenta una propuesta de intervención para fortalecer los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional, en la cual se incluyen los lineamientos para el desarrollo de talleres, cursos bimodales, actividades de capacitación y la construcción de instrumentos que permitan evaluar el trabajo en equipo y la toma de decisiones, cada apartado responde a cada objetivo específico.

A continuación, se presenta el primer objetivo con sus fortalezas y las áreas por mejorar:

Objetivo 1: Fortalecer el proceso de comunicación que se lleva a cabo entre la gestión y el personal docente mediante cursos bimodales y talleres.

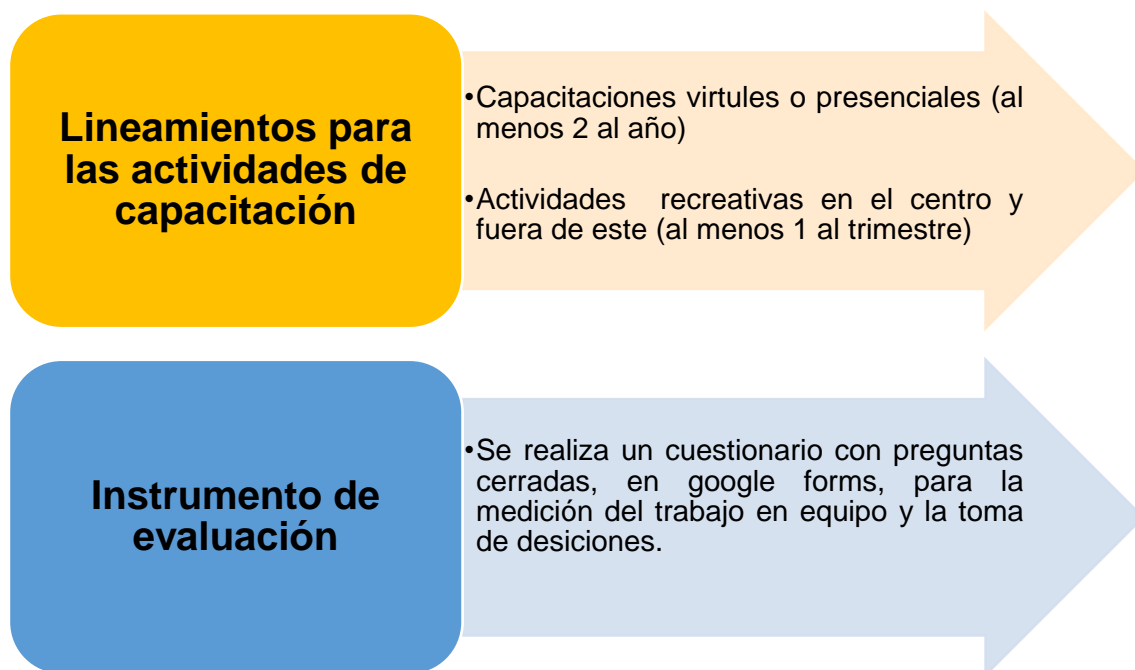


Nota: Palma, 2023, elaboración propia

Figura 19. Lineamientos para fortalecer el proceso de comunicación

A continuación, se presenta el segundo objetivo con sus fortalezas y las áreas por mejorar:

Objetivo 2: Mejorar el trabajo en equipo y la toma de decisiones entre el personal docente y el gestor con actividades de capacitación e instrumentos de evaluación.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia

Figura 20. Lineamientos para fortalecer el trabajo en equipo y la toma de decisiones

7.6 Metodología

La propuesta se plantea con el propósito de fortalecer los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones de la Escuela Rafael Yglesias Castro, donde se incluyen cursos, talleres, evaluaciones y asignaciones entre las personas involucradas. Por consiguiente, se planifican actividades con expertos del tema basándose en cuatro áreas del proceso de comunicación: comunicación asertiva, escucha activa, resolución de conflictos y habilidades y estrategias comunicativas.

La idea, es que se ejecute a inicios del año 2024 con el curso de capacitación de comunicación, seguidamente, en marzo, se plantea hacer el taller con los temas por mejorar en el área de comunicación (comunicación asertiva, resolución de

conflictos, escucha activa y habilidades y estrategias comunicativas), donde se expone uno semanalmente y, en cada una de las reuniones del personal hasta final de año, se realizan las asignaciones con la participación tanto del gestor como del personal. Durante el mes de abril, se pretende dar inicio con los talleres del tema de toma de decisiones y trabajo en equipo para que, posteriormente, se realice al menos un taller en los últimos dos trimestres, con los temas que se deben mejorar (liderazgo, la necesidad de tomar en cuenta la perspectiva de los otros, la capacidad de poder elegir, la afinidad, las actitudes negativas del personal y la evaluación). Esto con el propósito de que el proceso vaya mejorando el resto del tiempo, consecutivamente, se hace una evaluación a final de cada proceso que permita conocer los resultados para corregir y modificar las deficiencias encontradas e iniciar un nuevo proceso a futuro.

7.7 Viabilidad

Desarrollar la presente propuesta de intervención en la Escuela Rafael Yglesias Castro por un lado es viable y factible dado que, no se necesitan muchos recursos y la persona experta brindará los servicios de manera gratuita, pero, por el otro, la disposición del gestor o las actividades escolares programadas pueden obstaculizar el proceso. No obstante, como es una actividad planificada y coordinada con acciones concretas y con los recursos básicos que hay en la institución, existe una gran posibilidad de ser ejecutada. Asimismo, existe una apertura de los docentes a participar.

Desde la gestión del proyecto es importante incorporar nuevas estrategias que permitan el mejoramiento continuo. La innovación en las organizaciones es fundamental para el desarrollo de nuevos y mejores procesos. Una organización que se comunica de forma adecuada es aquella que logra procesos eficientes y de calidad.

7.8 Plan de acción para la implementación de la propuesta

A continuación, se detalla la implementación del primer objetivo donde se pretende fortalecer el proceso de comunicación que se lleva a cabo entre la gestión y el personal docente mediante cursos bimodales y talleres.

Los cursos bimodales, así como los talleres los impartirán personas externas al entorno de la organización. Los cursos que se impartirán son cortos de al menos un mes, donde las personas expertas brinden estrategias e insumos necesarios para un buen proceso de comunicación. Se dará inicio con el tema de habilidades y estrategias comunicativas porque es la base de la comunicación, consecutivamente, el tema de la comunicación asertiva y la escucha activa porque va a permitir un mejor proceso comunicativo entre las personas y finalmente la resolución de conflictos, donde puedan adquirir insumos para intervenir adecuadamente ante un problema o disputa. Seguidamente, con los talleres se pretende que pongan en práctica los conocimientos adquiridos en el curso y que mejoren este proceso comunicativo.

Posteriormente, se hace una valoración final por medio de un instrumento que permita medir el mejoramiento de la comunicación.

Seguidamente, en la figura 21, se presentan los temas requeridos en el curso y taller de comunicación.



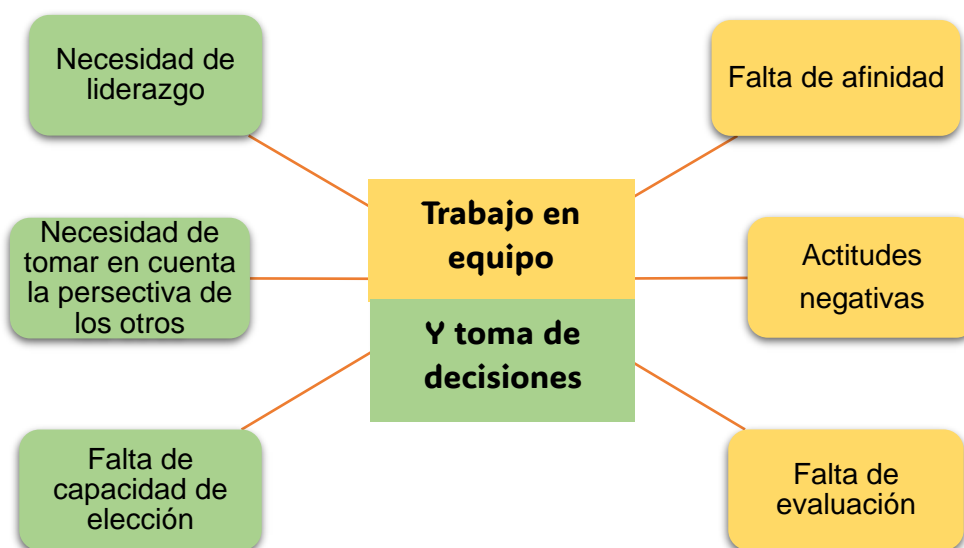
Nota: Palma, 2023, elaboración propia

Figura 21. Temas para abordar en el área de la comunicación

Como se puede observar en la figura 21, las cuatro áreas que se incluyen dentro del proceso de comunicación subyacen de los resultados obtenidos de la investigación, las cuales necesitan ser fortalecidos para mejorar. Se dará inicio con el tema.

Dentro del segundo objetivo se pretende mejorar el trabajo en equipo y la toma de decisiones que se lleva a cabo entre la gestión y el personal docente mediante capacitaciones y actividades recreativas. Además, se facilitará un cuestionario al gestor educativo para que pueda evaluar estos procesos durante el tiempo que así lo decida e identifique las deficiencias y las pueda mejorar.

En la figura 22, se presentan los temas requeridos en la capacitación de toma de decisiones y trabajo en equipo.



Nota: Palma, 2023, elaboración propia

Figura 22. Temas para abordar el trabajo en equipo y la toma de decisiones

Como se puede observar en la figura 22, las seis áreas que se incluyen dentro del trabajo en equipo y la toma de decisiones, subyacen de los resultados obtenidos de la investigación las cuales necesitan ser fortalecidos para mejorar. Aunque los elementos se comparten en ambos indicadores, se separaron de acuerdo con lo manifestado con mayor frecuencia por las docentes. Dentro de

indicador de toma de decisiones están: la necesidad de liderazgo, la necesidad de tomar en cuenta la perspectiva de los otros y la capacidad de poder elegir. Dentro del trabajo en equipo están: la afinidad de los equipos, las actitudes negativas del personal y la necesidad de evaluar los procesos. De acuerdo con las capacitaciones que se van a brindar, se hace necesario introducir el tema de trabajo en equipo y los elementos de este. Donde en primer lugar se pretende conversar sobre la falta de la afinidad de los equipos y las consecuencias de este, posteriormente las actitudes negativas y la necesidad e importancia de evaluarlos. Seguidamente, se pretende abordar el tema de toma de decisiones y analizar la relación que tienen con los equipos. De primero se aborda el tema de liderazgo porque es la base para iniciar este proceso, posteriormente se abarca el tema de elección y perspectiva de los otros, donde se acentúe la importancia de tomar la participación entre los miembros de la organización.

Dentro de la tabla 6 se presenta las actividades planificadas para fortalecer el proceso de comunicación.

Tabla 6. Lineamientos para fortalecer el proceso de comunicación

Lineamientos	Actividades
<p style="text-align: center;">Curso bimodal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se coordina con la persona facilitadora del curso durante el mes de enero. • La persona facilitadora del curso inicia en el mes de febrero y termina en el mes de marzo, abarcando las cuatro áreas de la comunicación que se planificaron siendo 1 área por semana según los indicadores. Iniciando por las estrategias y habilidades comunicativas durante la primera semana. Consecutivamente, en la segunda semana, se inicia el tema de la comunicación asertiva, la tercera semana el tema de la escucha activa y

	<p>finalmente la resolución de conflictos en la cuarta semana. Las personas dentro de la organización podrán adquirir insumos suficientes para intervenir apropiadamente ante un inconveniente o dificultad. El curso se basa en dos clases presenciales y dos virtuales de forma alternada.</p>
<p>Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al terminar el taller es necesario que se evalúen los conocimientos adquiridos del personal, se analicen las áreas de la comunicación (comunicación asertiva, escucha activa, resolución de conflictos y habilidades y estrategias comunicativas) y se realicen los ajustes necesarios para continuar en el proceso de mejoramiento.
<p>Responsables: experto, personal docente y gestor educativo</p>	

Nota: Palma, 2023, elaboración propia

A continuación, en la tabla 7, se presenta la evaluación del curso, del taller y de las asignaciones de los docentes, con el fin verificar el avance del proceso de comunicación en la organización.

Tabla 7. Instrumento de evaluación del proceso de comunicación

Lineamientos	Indicadores	Criterios de evaluación		
		Bastante	Poco	Nada
Curso	Comprendí los contenidos del curso.			
	Adquirí conocimientos importantes.			
	Aplicaré las estrategias expuestas.			
Taller	Me gustaron las actividades planificadas.			
	Comprendí la importancia del proceso de comunicación.			
	Se nota un compromiso del personal.			
Asignaciones	Logré el objetivo de la asignación.			
	El personal está interesado en la asignación.			
	Se nota un mejoramiento de la comunicación.			
	Aprendí lo que apliqué en la asignación.			
	Utilizaré lo aprendido en mi quehacer laboral.			

Nota: Palma, 2023, elaboración propia

Para desarrollar de manera adecuada las actividades se requiere que la organización cuente con:

- Internet

- Retroproyector
- Computadora
- Materiales que requiera la ejecución del taller: hojas, marcadores, lapiceros, otros
- Agendar el tiempo de las sesiones

A continuación, se detalla la implementación del segundo objetivo donde se pretende fortalecer el trabajo en equipo y la toma de decisiones de la gestión y el personal docente mediante capacitaciones y actividades recreativas dentro y fuera del centro educativo. Posteriormente, se realiza un cuestionario donde los docentes puedan participar dando opiniones de las actividades realizadas.

Las capacitaciones las impartirá una persona experta que pueda donar su tiempo para realizarlas, ya sea de forma virtual o presencial, según la disposición de ambas partes. La idea es que se realice al menos dos al año, brindando contenidos y estrategias necesarias para el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Además, se pretende organizar al menos una actividad recreativa por trimestre donde se planteen retos, convivios o competencias para que el personal pueda poner en práctica el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Esto se hará efectivo con el grupo de Acción Social de la Universidad de Costa Rica, que planea actividades de este tipo de manera gratuita.

Posteriormente, se hace un instrumento de evaluación, que en este caso es el cuestionario en Google Forms, para que el trabajo en equipo y la toma de decisiones pueda ser evaluado. Cabe destacar que, este instrumento, será un insumo esencial para que el gestor educativo lo utilice cuando necesite evaluar ambos procesos en la organización y hacer las mejoras correspondientes.

Tabla 8. Lineamientos para mejorar el trabajo en equipo y la toma de decisiones

Lineamientos	Actividades
<p style="text-align: center;">Capacitaciones virtuales o presenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones las realizará un experto en el tema donde se incluyan los temas que necesitan ser fortalecidos: la afinidad de los equipos, las actitudes negativas y la evaluación. Seguidamente, se pretende abordar el tema de toma de decisiones y analizar la relación que tienen con los equipos. Se aborda el tema del liderazgo luego se imparte el tema de la capacidad elección y, finalmente, la importancia que tiene perspectiva y la participación de los otros para la toma de decisiones.
<p style="text-align: center;">Actividades recreativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se coordina con el grupo de acción social de la UCR para que realicen las actividades recreativas ya sean dentro de la institución o fuera de ella. • Las actividades que se recomiendan son las que intervienen con el trabajo en equipo y la toma de decisiones de acuerdo con los elementos identificados como, por ejemplo: retos, trivias, competencias y convivios.

Lineamientos	Actividades
Instrumento de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza un instrumento que permita medir el trabajo en equipo y la toma de decisiones tanto en las actividades como en las labores cotidianas de la organización. Se pretende que este sea ejecutado en Google Forms pero para efectos de la investigación se verá reflejado de forma física.
Responsables: experto, grupo de acción social, gestor educativo, docentes	

Nota: Palma, 2023, elaboración propia

Para desarrollar de manera adecuada las actividades se requiere que la organización cuente con:

- Internet
- Retroproyector
- Computadora
- Materiales que requiera la ejecución de las actividades: pelotas, cintas, hojas, marcadores, lapiceros, otros
- Agendar el tiempo de las sesiones

A continuación, en la tabla 9, se presenta la evaluación del trabajo en equipo y la toma de decisiones, con el fin medir aspectos importantes en estos procesos para valorar los cambios y mejorar.

Tabla 9. Cuestionario de evaluación del trabajo en equipo y la toma de decisiones

Indicaciones: A continuación, se le hará una serie de preguntas del trabajo en equipo y la toma de decisiones. Es importante que lo realice con toda sinceridad y que lea con atención a cada interrogante. Responda a cada una marcando la opción que más se ajuste a su realidad laboral.

Lineamientos	Indicadores	Criterios de evaluación		
		Nada	Poco	Bastante
Trabajo en equipo	Indique en qué medida el trabajo en equipo corresponde con las siguientes afirmaciones:			
	Me complemento bien			
	Participo de forma activa			
	Tengo buena actitud			
	Escucho opiniones			
	Me manifiesto como un líder			
	Doy mi punto de vista			
	Me siento escuchado			
	Me preocupo por integrar a otros			
	Cumplo con los objetivos asignados			
Toma de decisiones	De acuerdo con la toma de decisiones realizadas en distintas actividades. Indique cuál es su opinión de acuerdo con las preguntas:			
	¿Participo de la toma de decisiones en las distintas actividades?			
	¿Considera que las ideas o propuestas que plantea son tomadas en cuenta?			
	¿Cree necesario el liderazgo para la toma de decisiones?			
	¿Considera importante analizar todas las alternativas antes de tomar una decisión?			
	¿La toma de decisiones se plantea bajo los objetivos de las actividades?			
	¿Se evalúan las consecuencias después de la toma de decisiones?			

Gracias por su colaboración

Nota: Palma, 2023, elaboración propia

A continuación, en la tabla 10, se muestra una guía para la organización de las actividades de la propuesta, donde el gestor educativo pueda programar cada uno de los lineamientos expuestos.

Tabla 10. Agenda de las actividades

Trimestre	Mes	Actividad	Fecha y hora	Lugar	Responsables	Materiales
I	Enero	Coordinación del curso	20 enero 8:00 am	Escuela	Gestor	
	Febrero	Curso	5 de febrero 8:00 am	Escuela	Experto, gestor y docentes	
	Marzo	Evaluación y capacitación	A convenir	Escuela	Experto, gestor y docentes	
II	Abril Mayo Junio	Taller	A convenir	Lugar externo a la institución	Experto, gestor y docentes	
III	Agosto Setiembre Octubre	Taller	A convenir	Escuela	Experto, gestor y docentes	
	Noviembre	Evaluación	A convenir	Escuela	Gestor y docentes	

Nota: Palma, 2023, elaboración propia

Con esta propuesta se busca que los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones mejoren el clima organizacional de la Escuela Rafael Yglesias Castro. De tal forma, que los insumos suministrados por los expertos y la aplicación de estos por medio de talleres y actividades recreativas, puedan generar un impacto positivo y busquen la calidad dentro de la organización.

REFERENCIAS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- Asencio, A. D. (2018). *Trabajo en equipo*. Editorial Elearning, SL.
- Barzaga-Sablón, O. S., Pincay, H. J. J. V., Nevárez-Barberán, J. V., y Cobeña, M. V. A. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 120-130.
<file:///C:/Users/lenovo/Downloads/DialnetGestionDeLaInformacionYTomaDeDecisionesEnOrganizac-7025997.pdf>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682018000100003&script=sci_arttext
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2da ed). Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=5207>
- Gallagher, Charles A. y Watson, Hugh J. (2009). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. 4ta. Edición. México. McGraw Hill
- Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de pedagogía*, 23(68), 495-517.
https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S079897922002000300007&script=sci_arttext
- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457.
<https://www.redalyc.org/pdf/1800/180039699016.pdf>
- Katzenbach, J. R. (Ed.). (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Ediciones Granica SA.
- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. México: Red Tercer Milenio SC
http://www.ariat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf
- Masaquiza Jerez, T. A., Palacios Ocaña, A. M., y Moreno Gavilanes, K. A. (2020). Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación-Zona 3. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 51-65.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S263127862020000300051&script=sci_arttext
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de futuro*, 20(2), 0-0.
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia: Educación*, 12(1) 55-70. <https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/1785>
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación organizacional*. Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio.
- Pérez Moreno, P. D. (2018). *Análisis de la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la escuela 26 de febrero de 1886*, circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/86295/TFIA.%20%20Patricia%20Deyanira%20%20P%c3%a9rez%20Moreno..pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ponce, L., Ruelas, M., & Quispe, L. R. F. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4(4), 19-30. <file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Dialnet-EIClimaOrganizacionalYLaSatisfaccionLaboralEnDocen-8510472.pdf>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, 31(1), 21-46. <http://www.scielo.org.ar/pdf/enfoques/v31n1/v31n1a03.pdf>
- Robles, M. D. J. M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, (100), 778-795. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134/pdf>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=4915>
- Salinas, C., y Bejas, M. (2019). La toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social 2018. *Revista de Educación*, 1(1), 9-21. <https://revistawarisata.org/index.php/warisata/article/view/9/25>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amieva, S. (2012). El Pensamiento Administrativo y las Instituciones Educativas. Argonautas, *Revista Digital de Educación y Ciencias Sociales*. Facultad de Ciencias Humanas. año 2 (2). 179-195 https://nanopdf.com/download/179-el-pensamiento-administrativo-y-las-instituciones-educativas_pdf
- Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso.
- Anderson, L., Martínez, G., & Londoño, D. (2022). Covid-19: Las TIC y la ruptura del velo de la desigualdad social en la Educación. *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu*, 9(1), 117-124. <https://revistas.ulcb.edu.pe/index.php/REVISTAULCB/article/view/224>
- Ángel, S., y Perozo, E. F. Á. (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Revista Honoris Causa*, 14(1), 109-128. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoriscausa/article/view/101/127>
- Alpízar Rojas, H. Y. Clima organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: propuesta de un modelo para su implementación. <https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/83166/Informe%20TFIA%20HAR%20FINAL%20MPTO%2005042021%20FINAL%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aragón Trujillo, H. (2021). Gestión educativa en el clima organizacional de una institución educativa de Pomacanchi, Cusco, 2021. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68948/Aragon_TH-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 58-76. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/41>
- Barzaga-Sablón, O. S., Pincay, H. J. J. V., Nevárez-Barberán, J. V., y Cobeña, M. V. A. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 120-130. <file:///C:/Users/lenovo/Downloads/DialnetGestionDeLaInformacionYTomaDeDecisionesEnOrganizac-7025997.pdf>
- Bello, C. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 2(3), 24-

40.file:///C:/Users/lenovo/Downloads/DialnetComunicacionEfectivaDesdeLaGerenciaEducativa-7276113.pdf

- Burnett, N. (2007). Educación para todos en 2015 ¿Alcanzaremos la meta? *Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo*, 2008. Resumen. Perfiles educativos, tomado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001548/154820s.pdf>
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., y García-Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 190-207. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v45n1/2215-2644-edu-45-01-00183.pdf>
- Campó, N. M. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Dialnet-GestionEducativaYLiderazgoTransformacionalDeLosDir-7878155.pdf
- CEPAL, N. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Consejo Superior de Educación. (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf><https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf><https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682018000100003&script=sci_arttext
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2da ed). Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2017a). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=5205>
- Chiavenato, I. (2017b). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=5207>
- De Carvalho, T. D. C. M., de Souza Fleith, D., y da Silva Almeida, L. (2021). Desarrollo del pensamiento creativo en el ámbito educativo. *Latinoamericana de Estudios Educativos*, 17(1), 164-187. <https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/4272/3929>

- Dieste, S. A., López, M. R., y Martín, M. D. R. R. (2019). Percepciones de estudiantes universitarios sobre una evaluación formativa en el trabajo en equipo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(1), 175-192. <file:///C:/Users/lenovo/Downloads/DialnetPercepcionesDeEstudiantesUniversitariosSobreUnaEva-6908769.pdf>
- Estado de la Educación (2021). *Octavo informe del Estado de la Educación*. https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/resumen_ee.pdf
- Figueroa, L. A. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-58582014000100004
- Fonseca, J. R. M. (2020). Toma de decisiones efectivas desde el contexto de las organizaciones inteligentes en las escuelas primarias. *Revista Scientific*, 5(15), 320-335. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662155017/563662155017.pdf>
- Gamboa Cordero, L. (2021). *Análisis de elementos relacionados con el clima organizacional de la Escuela Pilar Jiménez Solís*. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/86429/TFIA%20Livia%20Gamboa%20Cordero%20fecha%208%20de%20setiembre%20FIRMADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., y Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- García, M. A. C. (2019). Fuentes de información. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 8(15), 57-58. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/4864/6748>
- Gonzaga, B. R. A. (2021). Inteligencia de negocios para la toma de decisiones: Un enfoque desde la dirección estratégica de instituciones educativas. *Revista Scientific*, 6(19), 295-312. http://indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/541/1264
- Gutiérrez, L. V. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1(2), 18-28. <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/8/13>
- Henao, A. E. P. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión-Organización-Negocios.*, 7(1), 9-25. [file:///C:/Users/lenovo/Downloads/DialnetLaComunicacionOrganizacionalEnLaGestionEmpresarial-7828548%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lenovo/Downloads/DialnetLaComunicacionOrganizacionalEnLaGestionEmpresarial-7828548%20(1).pdf)

- Herguedas, J. L. A., Callado, C. V., y Aranda, A. F. (2021). El trabajo en equipo en la formación inicial del profesorado. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 16(49). <https://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/1548/823>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. Editorial McGraw-Hill. México
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=6443>
- Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: teoría, práctica y casos*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=7287>
- Hurtado Talavera, F. J. (2020). La educación en tiempos de pandemia: los desafíos de la escuela del siglo XXI. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*, 44, 176-187 [https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44\(176-187\)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44(176-187)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf). quence=4&isAllowed=y
- López Ramírez, E., García Hernández, L. F., y Martínez Iñiguez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S200774672019000100792&script=sci_arttext
- Mazón, L. M. L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia académica*, 4(1), 41-70. <http://www.sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/50/588>
- Martínez, J. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. *Revista Anual de Acción y Reflexión educativa*, (44), pp-50-63. http://200.46.139.234/index.php/accion_reflexion_educativa/article/view/73/573
- Martínez, L. (2012b). *Administración Educativa*. México: Red Tercer Milenio SC http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 84-102. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59/71>

- Ministerio de Educación Pública. (2014a). *Directriz DM-1502-10-14*. https://dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec_mep_go_cr/documentos/directriz_dm-1502-10-14.pdf
- Ministerio de Educación Pública. (2018) *Guía para la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense*. https://dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec_mep_go_cr/adjuntos/guia_para_la_implementacion_del_mecec.pdf.
- Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación administrativa*, 50(127). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S244876782021000100010&script=sci_arttext
- Monarca, H. (2018). Calidad de la educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas. *Calidad de la educación en Iberoamérica: discursos, políticas y prácticas*, 1-222. <https://www.torrossa.com/it/resources/an/4405822>
- Namakforoosh, M, N. (2005). *Metodología de la Investigación* (2da edición). Limusa
- Ochoa Jiménez, A. G. (2021). *Trabajo en equipo y clima organizacional en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, 2020*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60162/Ochoa_JAG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Organización de las Naciones Unidas. ONU (2020). *Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Ortega, A. M. C. (2019). *Fundamentos generales de administración*.
- Paniagua, G. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. San José. CR: EUNED
- Pérez de Armas, M., Hernández Pérez, G., Caballero Torres, I., y Filgueiras Sainz de Rozas, M. (2016). Modelo de capacidad dinámica de aprendizaje organizacional: experiencia de la biotecnología en Cuba. *Investigación y desarrollo*, 24(1), 95-117. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612016000100005
- Pérez Maldonado, E. A. (2008). *Análisis del clima organizacional en la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, unidad Mexicali (tesis de maestría)*. Universidad Autónoma de Baja California. Mexicali, Baja California, México. <https://drive.google.com/file/d/15QxViCddGDFpg0d9DaHuV8C9HVCQzcFo/view>

- Quintana, P. D. C. J. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques*, 4(16), 272-283. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621965988007>
- Robbins. S. P y Decenzo.D.A. (2002). *Fundamentos de Administración*. 3ed. Mexico: Pearson Educación
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M.(2017). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=4914>
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=6951>
- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia: Educación*, 12(1) (2016), 55-70. <https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/1785>
- Ruiz, C. y Pinchi, W. (2016). *Impacto en la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope, 2014* (tesis de doctorado). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Sagredo Lillo, E., & Castelló Tarrida, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-25. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140947032019000200001
- Sánchez, M., Fernández, M. y Díaz, J. (2021, octubre). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAE*, 8 (1), pp. 113-128. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v8n1/2631-2786-rcuisrael-801-00107.pdf>
- Sánchez Flores De Sánchez, M. S. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/61a2e000-1b28-43e9-81d0-1132400cf9ec/content>
- Sánchez-Padilla, M. L., Arias-Rico, J., Jiménez-Sánchez, R. C., Lazcano-Ortiz, M., Barrera-Gálvez, R., y Saucedo-García, M. (2018b). *Importancia de la planeación estratégica en el Modelo de Gestión Educativa*. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 6(12). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/3109/30994333>

- Sánchez, A. y Murillo, A. (2021, julio). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*, 9 (2), pp.147-181. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dh/v9n2/2594-2956-dh-9-02-147.pdf>
- Sandoval, M. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Ultima Década*, 22(41), 153-178. de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/udecada/v22n41/art07.pdf>
- Santamaría, M. M. B. (2022). La planeación estratégica y la gestión administrativa en Educación. *Revista El Labrador*, 6(01).<http://revistaellabrador.net/index.php/RevistaElLabrador/article/view/58/45>
- Salinas, C., y Bejas, M. (2019). La toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social 2018. *Warisata-Revista de Educación*, 1(1), 9-21. <https://revistawarisata.org/index.php/warisata/article/view/9/25>
- Suárez-Espinar, M. J. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 44-64. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/57/66>
- Tarazona, C. N. (2021). Tensiones respecto a la brecha digital en la educación peruana. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(2), e21039-e21039. <https://pdfs.semanticscholar.org/8f13/311246e39727d11a95c951d45fe0a2abd812.pdf>
- Tejedor, I. S. C. (2019). *La comunicación y las empresas (CEAC)*. Editex.
- Tobar, M. G. R., Casanova, E. R. S. M., y Oliva, E. J. D. (2017). Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador. *PODIUM*, 79-100. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78/77>
- Torres-Salas, M. I., García-Rojas, A., y Alvarado-Arguedas, A. (2018). La evaluación externa: Un mecanismo para garantizar la calidad de la educación superior en Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 22(2), 286-301. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582018000200286
- Peláez, D. I. G., y Nieto, Y. O. (2015). Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas, en el área específica del talento humano. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 2(1), 119-142. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4541/4225>

- Pérez Moreno, P. D. (2021). *Análisis de la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como factores asociados al clima organizacional en la escuela 26 de febrero de 1886, circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya*. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/86295/TFIA.%20%20Patricia%20Deyanira%20%20P%c3%a9rez%20Moreno..pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ramírez, E. R. S., y Hervis, E. E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. *In Procesos formativos en la investigación educativa: Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias* (pp. 203-222). Red de Investigadores Educativos Chihuahua AC.
file:///C:/Users/lenovo/Downloads/DialnetElMetodoEstudioDeCasoYSuSignificadoEnLaInvestigaci-7042305.pdf
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=4915>
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima
- UNESCO (2020). *El coronavirus covid-19 y la educación superior: impacto y recomendaciones*, 2 abril consultado el 8 de setiembre, 2022.
- Vargas, G. M. G., y Delgado, V. H. O. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, 31(2), 95-110
- Vásquez, G. M., y Bardales, J. M. D. (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1256-1276.
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/147/185>
- Velásquez Camacho, L. Y. (2019). Crear líderes ambientales desde la ética, implementando estrategias pedagógicas innovadoras. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(1).73-81
- Ventura, R. C., y Pagán, J. B. (2018). Acceso, uso y actitud de la tecnología en las escuelas de Educación Primaria. *Aula abierta*, 47(3), 355-364.
<https://reunido.uniovi.es/index.php/AA/article/view/12695/11804>
- Villamizar, L. F. (2014). La deconstrucción pedagógica: Un momento para el practicum reflexivo en el aula de clase. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 1(1), 18-23.
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/2229/2219>
- Yáñez, X. D. (2012). ¿Educación, educar o convivencia? *RIFOP: Revista interuniversitaria de formación del profesorado: continuación de la antigua Revista de Escuelas Normales*, (74), 89-96.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista semiestructurada dirigida al gestor educativo

Fecha: _____ **Lugar:** _____

La siguiente entrevista se realiza con la finalidad de recopilar información sobre los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional

El instrumento forma parte del proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa en la Universidad de Costa Rica

Indicaciones:

A continuación, se le hará una serie de preguntas, es importante que las responda con toda sinceridad. Le recuerdo que no existen preguntas correctas ni incorrectas. Además, la información que brinde es anónima y se utilizará únicamente para efectos de la investigación. Se le agradece que responda a la totalidad de las preguntas. Gracias por su colaboración.

Características de los participantes

Grado académico:

Años de servicio en la institución:

I Parte. Comunicación

En relación con el proceso de comunicación que se da en la institución:

- 1- ¿Cómo considera que se presenta el mismo entre usted y los docentes?
2. ¿Cuáles son los canales que utiliza para comunicar información oficial o importante de la institución?
3. ¿Cómo es el proceso de comunicación para la resolución de conflictos?
4. ¿Qué aspectos considera importantes en el proceso de comunicación que, desde la gestión, se deben utilizar: símbolos verbales y no verbales, empatía, claridad de la información, ¿comunicación asertiva, formal? ¿Por qué?

Con respecto al proceso de comunicación implementado desde la gestión en el centro educativo se contemplan:

- Comunicación formal
- Comunicación asertiva
- Símbolos verbales y no verbales (gestos, ademanes)
- Conocimiento de medios o canales de comunicación (circulares, WhatsApp, correo, otros)
- Claridad de la información entre el emisor y el receptor.
- Expresión de inconformidades.
- Comunicación de metas o propósitos de la gestión.
- Comunicación de necesidades.
- Influencia de la gestión en el proceso de comunicación (positiva, negativa)

II Parte. Trabajo en equipo

Con respecto al trabajo en equipo que se presenta:

5- ¿Cómo considera usted que desde la gestión del centro educativo se genera este proceso?

6- ¿Cómo asigna las responsabilidades del trabajo en equipo?

7- ¿Cree usted que el trabajo en equipo es importante para el cumplimiento de los objetivos institucionales? ¿Por qué?

8- ¿Cómo realiza el proceso de evaluación del trabajo en equipo?

Con respecto al trabajo en equipo implementado desde la gestión en el centro educativo se contemplan:

- Comportamiento de las personas.
- Responsabilidad de miembros.
- Complementariedad en las actividades.
- Compromiso.

- Cumplimiento de los objetivos.
- Interacción del grupo.
- Participación.
- Manejo de conflictos o actitudes negativas.

III Parte. Toma de decisiones

En cuanto al proceso de toma de decisiones en el centro educativo:

9- ¿Cómo se toman las decisiones en la institución?

10- ¿Considera que tiene estrategias o técnicas para la toma de decisiones?

11- ¿Participan los docentes de la toma de decisiones?

12- Después de haber tomado la decisión ¿evalúa este proceso en aras de mejorar? Justifique su respuesta.

Con respecto al proceso de toma de decisiones implementado desde la gestión en el centro educativo se contemplan:

- Necesidades.
- Problemas.
- Búsqueda de alternativas.
- Participación del personal.
- Tipos de pensamiento (racional, intuitivo, impulsivo)
- Estrategias utilizadas.
- Alternativas de solución.
- Evaluación de la solución.
- Motivación
- Habilidades

Anexo 2: Guía del grupo focal dirigida a los docentes del centro educativo

Fecha: _____ **Lugar:** _____

El siguiente grupo focal se realiza con la finalidad de recopilar información sobre los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la Escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional

El instrumento forma parte del proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa en la Universidad de Costa Rica

Indicaciones: A continuación, se le hará una serie de preguntas, es importante que las responda con toda sinceridad. Le recuerdo que no existen preguntas correctas ni incorrectas. Además, que la información que brinde es anónima y se utilizará únicamente para efectos de la investigación. Se le agradece que responda a la totalidad de las preguntas. Gracias por su colaboración.

Características de los participantes

Grado académico:

Años de servicio en la institución:

I Parte. Comunicación

En relación con el proceso de comunicación que se da en la institución:

- 1- ¿Cómo considera que se presenta el mismo entre el gestor y los docentes?

2. ¿Cuáles son los canales que utiliza el gestor para comunicar información oficial o importante de la institución?

3. ¿Cómo es el proceso de comunicación del gestor para la resolución de conflictos?

4. ¿Qué aspectos considera importantes en el proceso de comunicación que, desde la gestión, se deben utilizar: símbolos verbales y no verbales, empatía, claridad de la información, ¿comunicación asertiva, formal? ¿Por qué?

Con respecto al proceso de comunicación implementado desde la gestión en el centro educativo se contemplan:

- Comunicación formal
- Comunicación asertiva
- Símbolos verbales y no verbales (gestos, ademanes)
- Conocimiento de medios o canales de comunicación (circulares, WhatsApp, correo, otros)
- Claridad de la información entre el emisor y el receptor.
- Expresión de inconformidades.
- Comunicación de metas o propósitos de la gestión.
- Comunicación de necesidades.
- Influencia de la gestión en el proceso de comunicación (positiva, negativa)

II Parte. Trabajo en equipo

Con respecto al trabajo en equipo que se presenta:

5- ¿Cómo considera usted que desde la gestión del centro educativo se genera este proceso?

6- ¿Cómo asigna las responsabilidades el gestor del trabajo en equipo?

7- ¿Cree usted que el trabajo en equipo es importante para el cumplimiento de los objetivos institucionales? ¿Por qué?

8- ¿Cómo realiza el proceso de evaluación el gestor del trabajo en equipo?

Con respecto al trabajo en equipo implementado desde la gestión en el centro educativo se contemplan:

- Comportamiento de las personas.
- Responsabilidad de miembros.
- Complementariedad en las actividades.
- Compromiso.
- Cumplimiento de los objetivos.
- Interacción del grupo.
- Participación.
- Manejo de conflictos o actitudes negativas.

III Parte. Toma de decisiones

En cuanto al proceso de toma de decisiones en el centro educativo:

9- ¿Cómo se toman las decisiones en la institución?

10- ¿Considera que el gestor tiene estrategias o técnicas para la toma de decisiones?

11- ¿Participan los docentes de la toma de decisiones?

12- Después de haber tomado la decisión el gestor ¿evalúa este proceso en aras de mejorar? Justifique su respuesta.

Con respecto al proceso de toma de decisiones implementado desde la gestión en el centro educativo se contemplan:

- Necesidades.
- Problemas.
- Búsqueda de alternativas.
- Participación del personal.
- Tipos de pensamiento (racional, intuitivo, impulsivo)
- Estrategias utilizadas.
- Alternativas de solución.
- Evaluación de la solución.
- Motivación
- Habilidades