

**La gestión educativa como promotora de una cultura organizacional eficiente en la  
Escuela Rafael Moya Murillo de Heredia**

Seminario presentado en la  
División de Educación para el Trabajo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional

Para optar por el grado de Licenciatura en  
Administración Educativa

Older Sánchez Rizo  
Roy Alberto Montero Sibaja  
Juliana Paola Sibaja Venegas

Junio, 2021



**La gestión educativa como promotora de una cultura organizacional eficiente en la  
Escuela Rafael Moya Murillo de Heredia**

Seminario presentado en la  
División de Educación para el Trabajo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional

Para optar por el grado de Licenciatura en  
Administración Educativa

Older Sánchez Rizo  
Roy Alberto Montero Sibaja  
Juliana Paola Sibaja Venegas

Junio, 2021



## **Dedicatoria**

A nuestras familias que siempre estuvieron apoyándonos a lo largo de este proceso.

A nuestros amigos que nos alentaron para continuar siempre hacia adelante.

A Dios por darnos sabiduría y mantenernos siempre sobre el camino de la constancia.

Older Sánchez Rizo

Roy Alberto Montero Sibaja

Juliana Paola Sibaja Venegas

## **Agradecimiento**

Agradecemos a nuestro director de tesis M.Ed. José Antonio García Martínez, así como a las lectoras Dra. Virginia Cerdas Montano y M.Ed. Sandra Blanco López, por sus orientaciones, esfuerzo y dedicación a lo largo del proceso de investigación

A nuestra familia y profesores de la Universidad Nacional de Costa Rica por todo el apoyo durante nuestra etapa formativa.

A Dios nuestro formador quien nos acompaña siempre.

Older Sánchez Rizo  
Roy Alberto Montero Sibaja  
Juliana Paola Sibaja Venegas

## Resumen

*Sánchez Rizo, O. Montero Sibaja, R y Sibaja Venegas, J. La gestión educativa como promotora de una cultura organizacional eficiente en la Escuela Rafael Moya Murillo de Heredia.*

El propósito de esta investigación es promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la escuela Rafael Moya Murillo. Para el desarrollo del proceso de investigación se utilizó una metodología basada en el paradigma naturalista, siguiendo un enfoque cualitativo. Se trabajó bajo el método de estudio de caso, permitiendo tener varias perspectivas diferentes del tema en estudio. Se aplicó un grupo focal a docentes de la institución educativa que fueron seleccionados por el equipo investigador tomando en consideración aspectos como años de servicio en el Ministerio de Educación, experiencia en el centro educativo, así como la especialidad en su cargo. Se aplicó una entrevista semiestructurada a la persona gestora del centro educativo. Para el análisis de los datos recolectados se utilizó la técnica de triangulación de la información, contrastando los datos del grupo focal, la entrevista y los fundamentos teóricos. Al finalizar la interpretación de los datos se desprenden las conclusiones del trabajo, dentro de las cuales se destacan que la institución tiene una cultura organizacional que la identifica y la hace única, dentro de esta identidad y distinción se aprecian aspectos singulares que le dan esa originalidad. La calidad de los docentes y su sentido de responsabilidad y compromiso con los procesos pedagógicos es un aspecto que sobre sale en la institución. El modelo de gestor que representa no es el deseado por los docentes, algunos manifiestan que no ha servido de ejemplo en tema de trato humanitario, puesto que, no reconoce al personal la labor y en contraposición siempre se resalta lo negativo. Se identifican docentes líderes que poseen características particulares y logran organizarse para trabajar en equipo para facilitar el trabajo y sentirse en la libertad de dirigir su trabajo.

**Palabras clave.** Gestión administrativa, liderazgo docente, liderazgo del gestor educativo, cultura organizacional.

## Tabla de contenido

<b>Hoja de firmas</b>	
<b>Dedicatoria</b>	
<b>Agradecimiento</b>	
<b>Resumen</b>	<b>v</b>
<b>Tabla de contenido</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de tablas</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
Justificación	1
Antecedentes	3
Problema de investigación	9
Propósito general	10
Propósitos específicos	10
<b>Capítulo II</b>	<b>11</b>
<b>Referente conceptual</b>	<b>11</b>
Administración del sistema Educativo costarricense	11
Aproximaciones teóricas sobre gestión educativa	13
Conceptualización sobre cultura organizacional	14
Aspectos que conforman la cultura organizacional	14
Comportamiento e interacción social de los individuos	15
Identidad y sentido de pertenencia	15
Factor de diferenciación	16
Normas, valores, sistema de creencias en la organización	17

Incidencia del liderazgo en la cultura organizacional	18
Liderazgo del Colectivo docente	19
Características del liderazgo idóneo del colectivo docente	20
Liderazgo de la persona gestora	21
Habilidades de un líder	22
Liderar para la calidad	24
La persona gestora educativo como promotor del liderazgo docente	25
<b>Capítulo III</b>	<b>28</b>
<b>Marco Metodológico</b>	<b>28</b>
Paradigma	28
Enfoque cualitativo	28
Método de investigación	29
Diseño de investigación	30
Primera fase. Exploratoria	30
Segunda fase. Planificación	30
Tercera fase. Informe final	30
Participantes del estudio	31
Temas por explorar	31
Técnicas de recolección de información	32
Entrevista semiestructurada	33
Grupos focales	33
Estrategia para el análisis de la información	35
Criterios de rigor científico	35
Aspectos éticos considerados en la investigación	36
<b>Capítulo IV</b>	<b>38</b>

<b>Análisis e interpretación de los resultados</b>	<b>38</b>
Aspectos que caracterizan la cultura organizacional del centro educativo	38
Estilo de liderazgo ejercido por la persona gestora educativa	47
Liderazgo del colectivo docente	56
<b>Capítulo V</b>	<b>64</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>64</b>
Conclusiones	64
Recomendaciones para el MEP	66
Recomendaciones para las universidades	66
Recomendaciones para la persona gestora educativa	66
<b>Referencias</b>	<b>68</b>
<b>Apéndices</b>	<b>74</b>
<i>Apéndice A</i>	74
<i>Apéndice B</i>	77
<i>Apéndice C</i>	80
<i>Apéndice D</i>	82
<i>Apéndice E</i>	84

## Índice de tablas

Tabla 1		
<i>Temas por explorar</i>		31
Tabla 2		
<i>Cultura organizacional. Conceptualización</i>		38
Tabla 3		
<i>Cultura organizacional. Caracterización</i>		40
Tabla 4		
<i>Liderazgo de la persona gestora. Concepción</i>		47
Tabla 5		
<i>Estilo de liderazgo de la persona gestora</i>		50
Tabla 6		
<i>Liderazgo del colectivo docente. Trabajo en equipo</i>		56
Tabla 7		
<i>Liderazgo del colectivo docente. Toma de decisiones</i>		58
Tabla 8		
<i>Liderazgo del colectivo docente. Características de docentes líderes</i>		61

## Índice de figuras

*Figura 1.* Proceso de investigación, fases y procedimientos

30

## **Capítulo I**

### **Introducción**

La presente investigación se realiza en la escuela Rafael Moya Murillo ubicada en la provincia de Heredia, en el cantón central. Este estudio cualitativo, pretende promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa, permitiendo también el desarrollo de otros objetivos específicos. Dichos objetivos abarcan aspectos como las prácticas culturales organizacionales del centro educativo, liderazgo del gestor educativo y el colectivo docente.

Los fundamentos teóricos se direccionan hacia la cultura organizacional de la institución y sus características, partiendo de esto, se brinda un panorama amplio sobre la dinámica de la institución.

#### **Justificación**

El problema de investigación surge desde la perspectiva de promover una cultura organizacional eficiente. Son variadas las posibles causas y consecuencias que puede ocasionar una determinada cultura organizacional en la institución. Se pretende enfatizar en los aspectos que son claves para el surgimiento de una cultura organizacional.

Es importante señalar que la gestión educativa es determinante de la cultura organizacional de la institución, es decir, las acciones administrativas repercuten en el personal y la forma en que este se desenvuelve en la institución. Por tal efecto, es de carácter urgente que el directivo conozca su institución y todo lo que a ella concierne como los recursos con los que cuenta, comunidad educativa, currículo, y demás elementos que forman parte de la institución. En consecuencia, podrá forjar las bases que edifiquen la identidad y la cultura de la organización educativa.

Las organizaciones tienen una cultura que las identifica, Salazar, Guerrero, Machado y Cedeño (2009) establecen que una organización laboral puede verse como un microambiente que está limitado en el espacio y el tiempo, y que se conforma por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural.

Siguiendo con los mismos autores, se hace alusión a la cultura de la organización como un patrón general de conductas, creencias y valores que son compartidos por los

miembros de la organización. En este sentido, el personal docente y administrativo de la institución educativa forjan la cultura a través de sus prácticas diarias.

La importancia de investigar este tema recae sobre la necesidad de promover una cultura organizacional eficiente que mejore la dinámica de trabajo institucional. Al respecto Chiavenato (2009) menciona que las actitudes propias de la cultura organizacional tienen efectos sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y determinan los resultados esperados de cada persona y de la organización. Así pues, si existe motivación en los colaboradores, el alcance de los objetivos propuestos por la organización se ven logrados con mayor productividad.

Por otra parte, es pertinente estudiar el estilo de liderazgo del administrador educativo y su incidencia en la promoción de una cultura organizacional eficiente, Salazar et al. (2009) abordan el papel de los líderes como un agente activo en la formación y reforzamiento de la cultura organizacional y les acredita la obligación de determinar los aspectos que se deben atender, medir y controlar; además de establecer los criterios para el reclutamiento, selección, promoción jubilación y segregación de los empleados. Todos estos procesos dirigidos desde el liderazgo propician que la consolidación de una cultura organizacional eficiente. Partiendo de este punto, se verá la institución educativa como una empresa al servicio de la sociedad, en tanto la escuela logre proyectar los objetivos hacia el bien común de todos sus actores.

El alcance de las metas propuestas por la organización se logra de manera efectiva si el ambiente en el que se encuentran sumergidas las personas trabajadoras resulta ameno y propicia el desenvolvimiento pleno de las personas, sus capacidades y habilidades, así como el fortalecimiento de éstas, aparecen de manera espontánea sin necesidad de realizar esfuerzos que demanden recursos económicos o materiales.

De acuerdo con lo anterior, Garda (2010) menciona que:

La cultura de una organización otorga el sello distintivo a la cultura organizacional, una cultura fuerte y sólida refleja la existencia de una alta consistencia entre los valores predominantes y las acciones, la cultura tiene que ver con la eficacia de la organización (p. 204).

En efecto, se logra establecer parámetros incomparables instaurando ciertas normas que llegan a formar parte de la institución de modo que es reconocida por tener ciertas características y prácticas que las distinguen.

En este sentido, es fundamental el papel de la persona gestora para encaminar la institución, partiendo desde la consolidación de la cultura organizacional, que contenga las herramientas necesarias para que el colectivo docente desempeñe sus funciones positivamente.

### **Antecedentes**

En este apartado se presentan las investigaciones pertinentes con el tema de investigación. Primeramente, se exponen las investigaciones internacionales ordenadas cronológicamente empezando desde las más antiguas y culminando con las actuales. Seguidamente se presentan los aportes nacionales ordenados de igual forma desde el más antiguo, finalizando con los de actualidad.

Calderón, Murillo y Torres (2003), elaboran un proyecto de investigación con el objetivo de determinar si la satisfacción laboral podía estar asociada con algún tipo o característica de la cultura organizacional. Los autores plantean que para aportar a la calidad de vida a las personas que trabajan en una organización, es necesario conocer y actuar sobre variables de carácter sociocultural. El estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo-cuantitativo en el que se aplicaron 14 entrevistas y 204 encuestas a trabajadores de diversos niveles ocupacionales de siete empresas. Los resultados arrojados demostraron que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo y la satisfacción de sus trabajadores, no obstante, no se pudo establecer que existía asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar de sus empleados.

En el 2004, Cortés lleva a cabo una investigación bibliográfica intentando sistematizar algunos de los resultados más importantes aportados por investigaciones precedentes respecto al liderazgo y la motivación en el ambiente laboral. A partir de dichas investigaciones recopiladas, se aclara que los mayores niveles de motivación concuerdan con la existencia de liderazgos democráticos, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se les brinda a los educadores. La autora concluye que el liderazgo juega un papel fundamental en la constitución de los niveles motivacionales de los profesores

y profesoras. Sin embargo, en la práctica de la dirección de instituciones, se siguen ejecutando prácticas que hacen mermar la motivación de las personas.

En el artículo científico sobre cultura y clima organizacional, los autores Salazar et al. (2009), destacan tanto clima, como la cultura organizacional como dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. Los autores exponen que la cultura organizacional comprende el patrón general de conductas, creencias y valores que comparten los colaboradores de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

Rodríguez (2009), realiza una investigación en la que sistematiza las formas del pensamiento de autores destacados acerca del fenómeno de la cultura organizacional. Esta sistematización la lleva a cabo desde la visión práctica de su importancia para la implementación de la estrategia y sus efectos en la eficiencia y la efectividad del desempeño. En su investigación concluye que todos los autores consultados concuerdan en reconocer la cultura organizacional como relevante para la estrategia, no obstante, los mismos discrepan en cuanto a la posibilidad de administrar la cultura, reorientarla o transformarla. Un cambio cultural, combina aspectos racionales y lógicos, con visiones creativas y emocionales; enfoques descriptivos objetivos con apreciaciones e interpretaciones valorativas subjetivas. El autor manifiesta que no hay ninguna cultura organizacional enteramente equivocada, sencillamente porque no existe ninguna enteramente correcta.

Garda (2010) realiza un estudio sobre el liderazgo y la supervisión de la persona gestora en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad. Las principales conclusiones a las que llegó fueron que los líderes eficaces son versátiles para dirigir según la situación, entonces no existe ningún estilo que siempre sea correcto, sino que el director debe tener la capacidad de conducirse y generar conductas que le permitan adecuarse a las situaciones y requerimientos de la institución y la sociedad. Se establece el liderazgo educativo como el área fundamental para la gestión y deseable en todos los actores que contribuyen a generar visiones de cambio. Para propiciar un adecuado clima organizacional favorable, la persona gestora y equipo directivo junto con exigir altos criterios de cumplimiento, debe reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre

el personal del establecimiento. Las percepciones sobre el clima organizacional son determinantes del comportamiento del colectivo docente e la institución.

Una investigación pertinente al tema en estudio es la desarrollada por Terán y Lorenzo (2011) quienes indagaron con el objetivo de demostrar la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativo en una Institución de Educación Superior, con el propósito de medir su productividad, así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones. La investigación se realiza bajo un enfoque mixto, con un diseño de investigación acción, pues se intenta promover que un grupo identifique problemas cotidianos y busque posibles soluciones inmediatas. Para la recolección de los datos se aplicó una escala Likert y se trataron los datos de forma estadística para comprobar el supuesto planteado en la hipótesis. Al final de la investigación se elaboraron instrumentos para medir el desempeño laboral y la productividad. A partir de esto se aplicaron, por un lado, una escala, con puntajes ponderados, que indiquen índices de productividad y a partir de la relación que se establezca con la evaluación de la cultura organizacional se determinarán acciones que permitan incrementar la productividad.

En la investigación bibliográfica de Ruiz y Naranjo (2012), se demostró que los estudios relacionados con cultura organizacional son bastante incipientes, si bien las fuentes consultadas brindan evidencia de la importancia de la cultura para las empresas, en general los trabajos se ocupan de caracterizar la cultura, pero en pocos casos profundizan en la incidencia que tiene sobre los resultados del negocio. Asimismo, evidencian la existencia de modelos culturales poco flexibles, más orientados al control, llegando con ello a la conclusión de que se requiere de la aplicación de cambios en la orientación cultural de las empresas para beneficiar los resultados obtenidos.

Con respecto al clima organizacional y desempeño laboral, Torres y Zegarra (2014), realizan una revisión y exposición de literatura acerca el tema en estudio y posteriormente aplicaron a ciento treinta y tres docentes un cuestionario de la variable Clima Organizacional y Desempeño Laboral. Dicha investigación arrojó como resultado que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente, que es percibido por el colectivo docente y las personas estudiantes.

Por otro lado, García (2016) realizó un estudio sobre la relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. En este estudio se defiende la postura de que la persona gestora del centro educativo sea también líder pedagógico, de modo que, encarne tanto la autoridad formal como una parte de la informal. De este modo, podrá facilitar un clima que implique el trabajo en equipo, así como impulsar la visión colectiva hacia dónde se quiere encaminar el centro tomando en cuenta los valores e ideales de lo que prima y es importante.

En 2017, Parra elabora un artículo sobre el estudio de la gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo, dando una contextualización de los efectos de la relación de la persona gestora y el clima organizacional. Entre las conclusiones se destaca que el clima social se vincula directamente con la cultura escolar imperante en un centro educativo. El clima es la representación pragmática de la cultura, de sus relaciones y de la comunicación. Por tal motivo, cada centro tiene sus propias particularidades, características y singularidades, haciéndolo único. El líder puede encausar a su equipo de trabajo hacia cambios positivos, atendiendo a la influencia en el clima y en la motivación, la participación, satisfacción, el rendimiento y en la productividad.

Lecaros (2017), realiza una investigación sobre el liderazgo pedagógico y desempeño docente en Perú, utilizando una metodología correlacional de tipo básica. Los principales hallazgos de la investigación se refieren a que existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, existe una relación directa entre la dimensión establecimiento de metas y expectativas y el desempeño docente, existe una relación directa entre la dimensión uso estratégico de los recursos y el desempeño docente.

Otro estudio relevante es el de Montero (2017) el cual trata sobre los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas. Entre las conclusiones se encuentran que la persona gestora entusiasma y transmite confianza a su personal, por tanto, las personas líderes deben desarrollar una actitud carismática para relacionarse con el personal docente y admirativo, buscando que su personal reflexione sobre las funciones y acciones que realizan para mejorar su trabajo, el equipo directivo define claramente la doctrina institucional, así como las metas definidas para el desarrollo de las actividades.

Castillo (2018), llevó a cabo una investigación en la que determinó la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción en Lima, Perú. Como resultado de la investigación se encontró una relación directa y significativa entre las variables liderazgo y clima organizacional, determinando un coeficiente de correlación estadísticamente significativo entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo, así como el coeficiente de correlación estadísticamente significativo entre el liderazgo y la dimensión credibilidad en el personal administrativo.

González y Zúñiga (2003) realizaron un estudio sobre el desempeño del director ante los conflictos internos que se presentan entre el colectivo docente y describen los conflictos como tendencias contrapuestas o incompatibles que derivan en crisis que pueden significar pérdida de energía institucional necesaria para el logro de objetivos. Entre sus principales hallazgos encontraron que el tipo de liderazgo por parte de la persona gestora incide en forma positiva; los sujetos encuestados demostraron que los directores que ejercen un buen liderazgo en las diversas tareas que ejecutan y en el ambiente interpersonal, lo cual hace que esto se convierta en factores determinantes para que las relaciones interpersonales sean excelentes, obteniendo como resultado un trabajo satisfactorio y provechoso y se considera de vital importancia que, el director como administrador utilice y conozca diferentes técnicas para resolver conflictos de manera tal que ambas partes logren consenso favorable para el desempeño profesional, ya que de lo contrario podrían darse conflictos internos entre docentes, su incidencia se refleja en forma negativa con un ambiente laboral desfavorable y que no se cumplan los objetivos institucionales.

Otro estudio de pertinencia para la presente investigación es el de Calvo y Monge (2005) realizado con el objetivo de investigar la incidencia de los factores humanos, contextuales y tecnológicos del clima organizacional, en el desempeño laboral de las personas docentes y directivos que trabajan en las escuelas La Angostura y Lourdes pertenecientes a Pérez Zeledón. Los resultados de la investigación arrojaron que, el producto del desempeño del personal docente y administrativo depende del clima organizacional en que se encuentre, de la valentía para adaptarse a los factores humanos, contextuales y tecnológicos que son tan indispensables para la labor diaria de los docentes y los directores, es importante propiciar un clima organizacional educativo, dado que constituye para toda la

comunidad educativa una considerable fuente de factores que tienen relación entre sí. El clima laboral se percibe como una circunstancia real y única para mejorar las relaciones entre el director y los docentes.

Delgado (2006) realiza un estudio para analizar los factores de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y motivación de la gestión directiva del Colegio Nocturno la Unión y sus incidencias sobre el grado de contribución del colectivo docente en el logro de los objetivos de la organización educativa y recomendar acciones que permitan favorecer el clima organizacional para el logro de los objetivos de la organización educativa, dentro de los principales resultados se desprende que: prevalece el liderazgo democrático participativo por parte de la gestión administrativa. El proceso de comunicación es considerada efectiva y oportuna. Las relaciones interpersonales fueron consideradas muy buenas a pesar de las disconformidades entre grupos informales. Solicitan mejorar el área de descanso de los docentes.

Valverde (2008) realiza una investigación sobre los factores administrativos que influyen en las relaciones interpersonales del Centro Educativo Escuela Laboratorio, circuito 03, Región Educativa de Pérez Zeledón. Llegó a las siguientes conclusiones: más del 70% del personal docente en estudio, consideran que el director le permite el acceso al proceso de la toma decisiones, esto comprueba que el liderazgo ejercido por el administrador de esta institución es favorable para las relaciones interpersonales. Menos del 70% del personal docente reconoce que el director les reconoce a los docentes, cuando cumplen con la labor, lo cual es desfavorable para el liderazgo del director. Las personas trabajadoras de la educación participan activa y entusiastamente en su labor docente, más del 70%, afirman que esto se está dando, lo cual es favorable para el liderazgo del director y por consiguientemente mejor son las relaciones interpersonales.

Con respecto al liderazgo asertivo Mena (2009) realiza una investigación interesada en determinar la realidad institucional en el Colegio Técnico Profesional de Flores. Los principales hallazgos de la investigación son: el personal docente y administrativo percibe el liderazgo como la capacidad de organizar y administrar de manera asertiva el recurso humano, no existe liderazgo en la gestión administrativa, ni las relaciones personales, no hay empatía con los colaboradores y destaca la falta de comunicación, la autoridad se ejerce por

medio de intimidación con la obligación de cumplir ciertas funciones dejando de lado la motivación.

En el estudio “Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de Calidad” realizado por Chacón (2011), se indica que propiciar un liderazgo transformacional y fomentar escuelas y colegios que aprenden, se constituye en dos de los retos más importantes que tiene el sistema educativo costarricense. Involucrar a toda la comunidad educativa en un proceso de crecimiento, de auto mejoramiento, y de toma de decisiones se convierte en un indicador de progreso, de liderazgo efectivo y de calidad educativa.

En el estudio de Mora y García (2013) sobre la incidencia del estilo del liderazgo del director del Liceo Regional de Flores de Heredia, en la gestión administrativa desde la percepción de tres docentes, se obtuvieron resultados que muestran que las personas docentes perciben al director del centro educativo Regional de Flores como un líder visionario, democrático, afiliativo y triunfador y según la teoría transformacional motivan a todo el personal, delega funciones, comparte responsabilidades, confía en su personal, incidiendo positivamente en las tareas que desempeñan todos los actores del centro educativo, en el alcance de los propósitos institucionales, en la seguridad que sienten los otros al contar con acompañamiento, en favorecer un ambiente laboral propicio y espacios para el aprendizaje.

Los estudios expuestos anteriormente abarcan aportes teóricos y metodológicos que sirven de apoyo y orientación para el abordaje del tema en estudio.

### **Problema de investigación**

El problema de la investigación se afronta desde un enfoque cualitativo, puesto que se aborda la cultura organizacional y la gestión de la persona directiva como aspectos relacionados. De acuerdo con esto, se propone la gestión educativa como promotora de una cultura organizacional eficiente. Es decir, como una salida viable para la resolución del problema, ya que una persona gestora debe caracterizarse por tener la capacidad de incentivar a los miembros del equipo para hacer que los diferentes procesos que se lleven a cabo se cumplan de manera satisfactoria. Por ello surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la Escuela Rafael Moya Murillo?

**Propósito general**

Promuevo una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la Escuela Rafael Moya Murillo

**Propósitos específicos**

1. Conozco los aspectos que caracterizan la cultura organizacional del centro educativo Rafael Moya Murillo.
2. Describo el estilo de liderazgo ejercido por la persona gestora educativa hacia el colectivo docente.
3. Identifico el estilo de liderazgo del colectivo docente de la Escuela Rafael Moya Murillo
4. Elaboro una propuesta para la promoción de una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la Escuela Rafael Murillo

## **Capítulo II**

### **Referente conceptual**

El presente capítulo enmarca los principales aspectos teóricos relacionados con los temas de estudio. Para su desarrollo, se realizó una selección y clasificación de los autores que se consideran relevantes para el proceso de la investigación. Los apartados y referentes conceptuales que se exponen se detallan de acuerdo con las categorías de análisis propuestas.

#### **Administración del sistema Educativo costarricense**

El sistema educativo en Costa Rica es administrado por el Ministerio de Educación Pública. Este Ministerio es uno de los que conforman el Poder Ejecutivo costarricense y está establecido en la Constitución política del país.

Como lo menciona Dengo (2006), el Ministerio de Educación Pública es la cabeza de la educación en Costa Rica y es el responsable de la marcha del sistema, desde éste se emanan las políticas, que son las que orientan la educación, y que el Ministerio de Educación Pública está orientado por varios objetivos, como promover el aprendizaje, que la educación participe en el progreso social, económico, cultural y político de la sociedad costarricense, mejorar el área administrativa, ejecutar las directrices emanadas por el Consejo Superior de Educación, administrar los elementos que integran la educación y coordinar por medio del sector educación con las universidades estatales, Instituto Nacional de Aprendizaje, colegios parauniversitarios, y con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas.

El Ministerio de Educación en Costa Rica se constituye por una estructura formal, como lo menciona Dengo (2006), “al igual que todo sistema educativo moderno, el costarricense está estructurado siguiendo el esquema actualmente universal”, este esquema lo encontramos iniciando con preescolar, educación general básica, educación diversificada, educación superior y además se encontramos el Instituto Nacional De Aprendizaje (INA) el cual es un sistema paralelo que se ocupa del aprendizaje de oficios o actividades productivas en Costa Rica.

Todas estas modalidades son bajo las cuales se encuentra la labor de la gestión administrativa, como lo menciona la Política Educativa (2016), el sistema educativo apoyara con estrategias innovadoras la labor de la persona gestora, potenciando su gestión como autoridad de las instituciones educativas del país, pero que esta autoridad sea asertiva, flexible, e innovadora.

Bajo esta misma línea el Ministerio de Educación Pública(2016), enfatiza en la Política Educativa la importancia de fomentar el trabajo colaborativo en los centros educativos de cada sede Regional, de modo que cada gestor educativo busque dentro de su labor el liderazgo que se requiere en cada institución, para poder organizar y hacer una dinámica rica entre las personas que conforman ese centro, creando colaboración, innovando constantemente, buscar la satisfacción de los miembros y mejorar continuamente, enfocándose en la persona que es el centro del proceso educativo en el país y de quien se espera que transforme la sociedad costarricense.

Garbanzo y Orozco (2010), mencionan la importancia de que los gestores de los centros educativos costarricenses, promuevan un liderazgo que impulsa y coordina un actuar, el cual favorezca los climas de trabajo con procesos dinámicos, con flexibilidad al cambio, siendo eficaces con los propósitos de la educación, pero que además la persona gestora conozca como motivar y guiar a las personas que forman parte de su centro educativo, de modo que sea capaz de persuadir, aconsejar, negociar y mantener el orden en el centro educativo para cumplir con los objetivos de la institución.

Por otra parte, Garbanzo y Orozco (2010), señalan también que, en Costa Rica, dentro de su sistema educativo comúnmente se utilizan los términos dirección, liderazgo y gestión al hacer referencia a la administración de instituciones educativas, sin embargo, aclaran que al hablar de dirección se hace referencia a las funciones normativas y operativas y si se hace referencia al termino liderazgo se relaciona con la toma de decisiones y como se pueda influir en las personas y su interacción. Garbanzo y Orozco (2010) afirman la importancia del liderazgo, no importa el tipo que sea, siempre y cuando refleje su accionar hacia el progreso de la calidad educativa, teniendo una visión clara a futuro, con la toma de decisiones relevantes para el centro educativo, evaluando, orientando, asesorando y promocionando una cultura de autoevaluación y mejora constante, buscando una gestión moderna que forja una cultura organizacional con visión a futuro, trabajo en equipo con apertura al aprendizaje, a la innovación, reconociendo la demanda social y adaptándose a las necesidades nacionales, de manera que convierta la educación en un medio para la formación de ciudadanos capaces de participar en el desarrollo del país.

### **Aproximaciones teóricas sobre gestión educativa**

Todas las personas gestoras escolares y docentes están llamados a conducir diferentes procesos educativos a lo largo del ejercicio de su profesión, teniendo en cuenta que estos procesos no solo están relacionados con pedagogía o didáctica, sino que trascienden el trabajo de aula. En este sentido, surge de manera automática la gestión de diferentes elementos. Botero (2007) señala que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación relacionándose de esta forma con las teorías de la administración.

Aunado a lo anterior Cejas (s. f) define la gestión educativa como las acciones articuladas que se realizan para el logro de los objetivos institucionales. Concordando en esta idea García, Juárez y Salgado (2018) consideran que las acciones de gestión representan un trabajo en conjunto de agentes directos e indirectos que son liderados por una persona a la cual se le llama gestor.

En el ámbito educativo la gestión no sólo comprende un curso sistematizado de acciones como lo menciona Rico (2016), que expone la idea que gestionar procesos educativos dista de fijarse en procedimientos mecánicos, de tal forma que se plantea la educación de acuerdo con las necesidades de los sujetos. En consecuencia, la gestión educativa conlleva la planificación de estrategias que consoliden las necesidades de la comunidad educativa y consideren las posibilidades del centro educativo.

La organización y funcionamiento de la escuela se vincula directamente con la gestión educativa, la cual debe estar ejercida por una persona con características que le permitan posicionarse como promotor de objetivos que ayuden al desarrollo y mejoramiento continuo. De esta forma, Álvarez, Ibarra y Miranda (2013) señalan el uso de la gestión como un factor de trascendencia para el mejoramiento de los procesos administrativos en educación y apuntan a que la calidad educativa representa una meta común para los sistemas educativos de diversos países, además de ser un elemento de interés para las personas involucradas como gestores, políticos, empresarios y la sociedad como colectivo.

La gestión educativa es un vehículo para alcanzar la calidad en la educación, tomando en cuenta qué es lo que se busca y bajo cuáles indicadores se trabajará para encontrar el éxito. García et al (2018) señalan como un creciente problema la burocratización administrativa, la cual provoca que las escuelas sean los lugares donde menos se discute sobre educación. Esta

situación provoca la pérdida del sentido pedagógico que debe prevalecer en la institución educativa, distando de la calidad que exigen las políticas educativas. Rico (2016) exalta la importancia de gestionar entorno a criterios educativos que sean dinámicos debido a que se trabaja con personas, además de involucrar mediante un compromiso sólido a todos los actores. Debido a esto, la persona gestora debe diseñar estrategias que le permitan direccionar el centro educativo hacia su naturaleza pedagógica.

### **Conceptualización sobre cultura organizacional**

Para entender el funcionamiento de una organización es preciso observar cómo es su cultura, en este caso es relevante prestar atención al diario vivir y las actividades que se desarrollan, Chiavenato (2007) señala que la cultura organizacional es la forma en que cada organización aprendió a manejar su ambiente, además establece elementos como prejuicios, creencias, comportamientos, que representan la forma en que funciona la organización.

La cultura organizacional de una institución es única y provee a esta de identidad. Algunos rasgos sobresalientes hacen que la cultura sea parte fundamental de la organización, la autora Llanos (2016) la caracteriza como la personalidad que tiene la organización de acuerdo con características propias, las cuales le proporcionan originalidad.

Un aspecto sobresaliente de la cultura organizacional es el enfoque hacia la gestión humana, Llanos (2016) aborda la cultura organizacional como una estrategia competitiva que permite fomentar entre los colaboradores habilidades sociales como valores, comunicación relaciones interpersonales dentro de la institución las cuales ayudarán al cumplimiento de las funciones de manera exitosa.

Salazar et al. (2009) consideran la cultura organizacional como un patrón general de conductas, creencias y valores que tienen en común los individuos que forman la organización. Por esta razón, los miembros de la organización determinan la cultura que prevalece. Con respecto a lo anterior, Chiavenato (2007) acota que el modo en el que las personas conviven y se relacionan en la organización, así como las actitudes que prevalecen, son elementos que forman parte de la cultura de la organización.

### **Aspectos que conforman la cultura organizacional**

De acuerdo con diversos autores, existen algunos aspectos que conforman la cultura organizacional y que por sus características la determinan. A continuación, se exponen los

más relevantes y que para efectos de esta investigación y el cumplimiento de los objetivos propuestos resultan pertinentes.

**Comportamiento e interacción social de los individuos.** Las organizaciones tienen ciertos parámetros que conducen el comportamiento de las personas, Méndez (2019) afirma que estos comportamientos se aprenden en el proceso de inducción, observación e imitación. En este sentido se espera que las personas actúen similar a sus compañeros tanto en actividades formales como informales, resultado de esta interacción social surge la cultura organizacional. Refiriéndose a la vida organizacional y su dinámica, Rodríguez (2009) plantea que van apareciendo valores y creencias que surgen de la necesidad de enfrentar y buscar solución a situaciones que se suscitan en la cotidianidad, como producto de las acciones de cada día ejecutadas por el grupo de individuos. Por consiguiente, se va creando lo que Rodríguez (2009) define como autoidentidad y la asemeja a la identidad cultural que se va formando evolutivamente.

Molina, Briones y Arteaga (2016) comparten la idea de que la cultura organizacional reúne las creencias construidas y aprendidas a lo largo del desarrollo mismo de la organización. Este proceso abarca una visión compartida del mundo que se forja a través de la interacción social, la cual está influenciada por algunos aspectos. Según Méndez (2019) los líderes marcan la ideología de la organización, a su vez, los valores producen creencias entre los individuos sobre lo que es correcto; además sirven como guía de las acciones y comportamientos de los colaboradores para cumplir los objetivos.

Es importante que la persona que ejerce liderazgo fije objetivos claros en la organización que guíen a sus colaboradores hacia el cumplimiento de metas en común, con el fin de crear colectividad a través de la unión de grupo y el esfuerzo conjunto. De acuerdo con lo anterior, Méndez (2019) propone que la organización sea vista como un sistema social que permanezca en el tiempo, fortaleciéndose mediante el trabajo individual y colectivo de sus miembros. Las actividades repetidas por los miembros de la organización se repiten y transmiten con el tiempo, convirtiéndose así en creencias y comportamientos dentro del grupo.

**Identidad y sentido de pertenencia.** Las organizaciones se caracterizan por tener una identidad propia y única que las diferencia de otras y es la responsable de la perdurabilidad en el tiempo. Méndez (2019) manifiesta que si la identidad de una

organización es fuerte permite alinear a los miembros entorno a los objetivos e intereses de la organización. De esta forma se crea la cohesión social entre los miembros y la compañía lo cual forja esa diferenciación que trae ventajas a nivel competitivo. Aunado a lo anterior, Duque y Carvajal (2015) expresan que la identidad no se trata solamente de características físicas de la organización puesto que, involucra todos los comportamientos que la diferencian. En este sentido, la identidad de la organización se basa en las experiencias y acciones propias de la cotidianidad.

En correspondencia con la identidad de la organización, Méndez (2019) establece criterios que la constituyen, tales como, las acciones culturales como responsabilidad, ética, valores, cumplimiento de políticas y principios de la organización. La ética de la organización basada en los comportamientos que se enseñan y transmiten a los grupos a través de los valores y las normas establecidas en la organización. Los valores que conducen a la solidificación de la cultura organizacional sustentada en la identidad y cohesión social. El sentido de pertenencia como elemento de la cultura que se manifiesta mediante la conciencia de responsabilidad que tiene cada individuo de acuerdo con el rol que desempeña, de esta forma orienta su esfuerzo máximo al rendimiento para conseguir las metas establecidas. A su vez, resulta como un adhesivo social que mantiene los sujetos atados en torno a los proyectos por cumplir.

**Factor de diferenciación.** La cultura organizacional es el sentido y dinámica que tiene la organización, representa su diario vivir y sus actividades, Méndez (2019) la compara con el organismo humano por su complejidad, considerándola como el ADN de la organización. Aunque la cultura sufra cambios, lo importante es que su dinámica se mantenga y no pierda su esencia. Estos cambios están asociados a los directivos puesto que, son los que toman las decisiones teniendo en cuenta la dinámica interna, los sistemas de comunicación y el mercado.

Como se ha mencionado anteriormente, la cultura influye en el comportamiento de los individuos, por tal razón, se debe conocer cuáles son las características que la diferencian. Minsal y Pérez (2007) indican que la cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa, comprende las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento.

Es importante recalcar que la diferenciación de una organización respecto a otra se manifiesta en sus prácticas únicas, Méndez (2019) señala la visión de las personas líderes, la estrategia, la estructura, las normas, los valores, los procesos de interacción, como elementos que hacen difícil que una organización pueda imitar a otra. Siguiendo con la idea, se puede concluir en que las organizaciones son diferentes y por más similitudes en sus culturas guardan su esencia.

La cultura escolar proporciona una identidad a los miembros de cada uno de los centros analizados; se puede decir, en efecto que, gracias a la cultura, cada institución posee un conjunto de rasgos que la diferencian de las demás.(Quevedo y Flórez 2011).

**Normas, valores, sistema de creencias en la organización.** Los valores y creencias se encuentran en la raíz de la cultura toda organización, pueden ser duraderos a través del tiempo o rápidamente pueden sufrir un cambio. Pirela (2010) menciona que la cultura organizacional describe el ambiente interno de la organización, todo lo relacionado con creencias y valores que comparten los miembros y que a su vez los distingue de otras organizaciones. Estos aspectos al ser guías del funcionamiento de la organización afectan la forma en que las personas interpretan las circunstancias y su manera de organizar la información.

Pérez (2009) aborda los valores como determinantes de lo que los individuos pueden considerar bueno o aceptable y por consecuente ayudan a entender la organización y a saber cómo actuar dentro de ella. Estos valores se encuentran implícitos en la organización y es fundamental que se articulen con los valores personales de los empleados.

Por otra parte, Méndez (2019) señala otro componente de la cultura organizacional: las normas. Se establecen a nivel formal mediante la estructura de los procesos y procedimientos a través de un manual de funciones. El objetivo de estas normas es orientar a los empleados sobre la conducta en el desempeño laboral y la actuación en diversas situaciones, determinando los comportamientos.

Las normas de comportamiento forman parte del subconsciente y pueden durar a través del tiempo, aunque el propósito inicial se haya modificado. De igual forma estas normas se transmiten a los miembros nuevos de las organizaciones logrando así el objetivo de comunicar qué se valora, qué es importante y por supuesto, las funciones de una persona en un determinado puesto (Rodríguez 2009).

### **Incidencia del liderazgo en la cultura organizacional**

Es importante definir el término organización para entender como ésta se convierte en cultura y que además posea una relación con el liderazgo. Tal y como lo menciona Robbins y Coulter (2005) una organización es una asociación voluntaria de personas para cumplir un objetivo o finalidad en específico, ya que todas las organizaciones tienen metas diferentes. Las organizaciones pueden tener diferentes estructuras, por ejemplo, puede ser una organización tradicional, centrada en el trabajo, el cual se define por puestos permanentes, movidos por órdenes dadas por las personas a cargo quienes son los que toman decisiones y el trabajo corresponde a un individuo. Por otra parte, encontramos las nuevas organizaciones, las cuales son flexibles, dinámicos, centrados en habilidades, trabajando en equipos, donde quienes laboran puedan ser partícipes de decisiones importantes y buscan como orientar al cliente para poder satisfacerlo.

Cuando la organización ya se ha establecido y ha definido su estructura, también poco a poco se va destacando y caracterizando en la percepción en común, ideas, formas de solucionar problemas, dinamismo, desempeño laboral, atención al cliente y trabajo colaborativo, todo esto por parte de sus colaboradores; además de la creatividad, formas de pensar y dirección que le da la jefatura o autoridades de la empresa, se convierte en la cultura de la organización; es decir la cultura organizacional, como lo menciona Robbins y Coulter (2005) es el sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan.

En este punto es donde inicia la relación de la cultura organización y el liderazgo del administrador, ya que, si esta cultura ha impactado de forma positiva a la organización, es necesario que se convierta en herencia para los siguientes colaboradores. Aquí es donde se marca la importancia del estilo de liderazgo de la persona gestora, lo cual permite que se alcancen las metas, a su vez influye en sus colaboradores y utiliza (o aprovecha) las capacidades de cada uno de ellos, de modo que éstos apuesten por la organización, dando su máximo empeño en el desarrollo de su trabajo, de forma apasionada bajo el ejemplo de su líder, quien facilita procesos e inspira a los equipos de trabajo al cumplimiento de los objetivos del colectivo.

Como lo manifiesta Koontz y Weihrich (2007) el liderazgo es el arte de influir sobre personas de modo que de manera entusiasta y voluntaria alcancen las metas de sus grupos,

lo que quiere decir que la persona líder debe ser visionaria, adelantarse a lo que el futuro le traerá, infundir valores, realizar evaluaciones de procesos realizados con el fin de mejorar, creando un ambiente de trabajo apropiado logrando realizar transformaciones con rapidez y que su organización reaccione favorablemente a la innovación y a los cambios; además de interesarse por aquellas personas colaboradoras, convirtiendo su gestión en liderazgo transformacional.

Por tanto, la relación e influencia que provoca el liderazgo en la cultura organizacional se atribuye a la persona que lidera, ya que, incluso se ha encontrado relaciones entre la personalidad de la persona líder y las características de la organización, como lo menciona Cameron y Quinn (2011), esto se debe a que el poder reside en una cultura fuerte, es decir, que se lucha por reducir la incertidumbre, que forme una estructura de orden para que cada uno de los colaboradores sepa que se espera de ellos, dando continuidad a los proyectos, que se forme una identidad o sentido de pertenencia a la organización y que se trabaje por los compromisos del colectivo guiados por una visión.

Así, el liderazgo en la cultura organizacional busca que la organización realice procesos para cumplir objetivos a través de la visión y la misión, además que la cultura que se ha creado con el pasar del tiempo se transmita mediante el aprendizaje a las personas de nuevo ingreso tomando como ejemplo, las buenas prácticas y capacidades de las personas funcionarias en general y de la persona líder.

### **Liderazgo del Colectivo docente**

Actualmente ante las diversas situaciones que se presentan en nuestra sociedad, demanda que se den cambios y transformaciones en la educación del país. La educación en Costa Rica se está replanteando y ajustándose al tiempo y a las exigencias de la sociedad. La implementación de proyectos curriculares que representan un cambio en la dinámica escolar proporciona insumos para el mejoramiento sustancial de los procesos educativos. Sin embargo, es fundamental el liderazgo como elemento clave para lograr los objetivos institucionales. El liderazgo es la pauta que favorecerá en la toma clara de decisiones que influirá de forma positiva en las personas que conforman el grupo de trabajadores de la institución; además de abordar situaciones problemáticas de forma analítica, dando soluciones y delegando funciones, es decir, el liderazgo es una gestión moderna de la educación, (Garbanzo y Orozco, 2010).

Bajo esta línea, es importante que el liderazgo de la persona gestora educativa se proyecte hacia el colectivo docente con el fin de que los procesos de gestión curricular se orienten hacia el trabajo en equipo como aspecto fundamental para la mejora del currículo; es decir, buscar que las personas docentes, sean partícipes activos de los procesos de cambio, que la administración del centro educativo dé propuestas y tome en cuenta al personal para alcanzar oportunidades de mejora y crecimiento. Coronel (2005) menciona que en el momento en que el colectivo docente del centro educativo sientan esa proyección y ejemplo de la persona líder, se produce una transformación en el grupo de docentes, forjándose un equipo de trabajo, con políticas descentralizadas en cuanto a la toma de decisiones, con cualidades de aportar hacia la solución de situaciones en un contexto organizado en la institución, un equipo responsable en aspectos sociales, culturales, económicos, curriculares y pedagógicos de su centro educativo, trabajando en conjunto con la persona gestora. La persona docente se vuelve protagonista y pilar en el cumplimiento de los objetivos. Hecho que influye positivamente en el prestigio del centro escolar.

La persona docente líder ayuda a sus colegas, alcanzando juntos los objetivos, compartiendo experiencias, recursos, colabora en la búsqueda de soluciones, asume responsabilidades, se transforma en representante del centro educativo, aprovechando su figura de guía ante la comunidad y que fomente la excelencia y el profesionalismo (Contreras, 2016). Para continuar con el liderazgo del colectivo docente, a continuación, se describe cómo podría manifestarse un liderazgo idóneo por parte del colectivo docente.

### **Características del liderazgo idóneo del colectivo docente**

Como se ha detallado anteriormente, el liderazgo del colectivo docente es fundamental dentro del proceso de aprendizaje. Es importante que el docente destaque por su liderazgo dentro del centro educativo, de modo que pueda influir en la población estudiantil en forma positiva, haciendo que las personas estudiantes sean partícipes activos de su aprendizaje, que enseñe a tomar decisiones responsablemente, fomente el trabajo en equipo y propicie el desarrollo de habilidades. El docente líder según Álvarez (2014) facilita experiencias que despiertan el potencial de aprendizajes contextualizados y asegura su perdurabilidad en el tiempo.

Las personas docentes deben ser un líder en la institución para la que labora, sin dejar de pensar que el eje de la educación es la persona estudiante tal como lo establece en el 2016

la Política Educativa: persona como centro del proceso y sujeto transformador de la sociedad, por tanto, como líder debe ser capaz de tomar decisiones importantes, visualizando el futuro, anticipándose a los cambios, amenazas, oportunidades, tomando en cuenta que la persona gestora educativa, líder, estará atento a reconocer esas situaciones, como menciona Arrocha (2016) los líderes podrán ser capaces de reconocer el entorno en que se encuentra el centro educativo, sus características, costumbres, tradiciones, cultura, conductas fortalezas y debilidades, para realizar un análisis del recurso con que cuenta en la institución y trazar la visión, adaptándose a las condiciones y cambios que pueden surgir en el camino en el trabajo que realiza y el medio para buscar estrategias para abordar esos cambios.

La persona líder se reconoce por las características que lo destacan en su personalidad, así como el desempeño laboral dentro de la organización (Hitt, Black y Porter, 2006), sin embargo, es importante tomar en cuenta que si se cuenta con estas características específicas no necesariamente se garantiza el liderazgo, pero, si aumenta las posibilidades de poseerlo.

Bajo la misma línea Hitt et al (2006) abordan algunas características de quien lidera haciendo referencia a la energía y esfuerzo con que cuenta el individuo para buscar y cumplir objetivos, llamándola impulso; también abordando ese deseo de poder influir sobre los demás, lo cual lo determinan como motivación para liderar. Por otro lado, destacan cualidades que convierten la persona en digna de confianza siendo sinónimo de honestidad e integridad; sin dejar de lado la alta confianza en sí mismo o la confianza en sí mismo, lo que favorece al individuo en el momento en que enfrente diverso tipo de situaciones, además de tomar en cuenta la madurez emocional, la cual ayuda al individuo a reaccionar de manera oportuna ante situaciones de estrés y presión.

Es importante resaltar que para lograr los resultados esperados en la organización educativa, la persona docente debe ser capaz de demostrar que su trabajo está programado, planificado, que cumple funciones específicas y para lo que fue contratado, designa funciones y tareas a sus estudiantes a cargo, así como que es capaz de coordinar tareas que le han sido delegadas, siendo una persona agradable con sus colegas, estudiantes, padres, madres de familia y encargados, una persona que brinda apoyo, demuestra confianza y seguridad.

### **Liderazgo de la persona gestora**

Gómez (2008) citado por Giraldo y Naranjo (2014) indica que la persona líder es toda aquella quien por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas y gracias

a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores.

Para García (2011) citado por Giraldo y Naranjo (2014) el liderazgo responde a:

La capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (p. 15).

Kumar y Jain (2013) por su parte, define el liderazgo como un proceso en el cual un individuo ejerce influencia sobre un grupo de personas para lograr objetivos, logrando con esto una dirección más coherente.

De acuerdo con los aportes realizados por los autores anteriormente mencionados, se puede entonces afirmar que el liderazgo proporciona a la persona que lo ejerce la capacidad de conducir a las personas a su cargo a la ejecución de diferentes actividades, con el fin de lograr conjuntamente el cumplimiento de objetivos, mediante el uso de la comunicación y no de la autoridad apática.

### **Habilidades de un líder**

Para que un individuo sea capaz de ser líder es importante desarrollar una serie de habilidades que le ayudarán a convencer a sus seguidores a trabajar en conjunto por una misma causa, como lo menciona Maxwell (1999), considera indispensables para que una persona logre ser un buen líder. El autor expresa que con estas destrezas se puede nacer o bien se pueden hacer, entre ellos el carácter o la habilidad de enfrentar diferentes situaciones para superar la adversidad, poniendo su carácter en acción; por otra parte, el carisma o la capacidad de una persona para atraer a otros hacia el mismo por medio del trato que se da a los demás, dando esperanza y dando a conocer que se espera de cada uno para ayudar a que cada uno pueda alcanzar su potencial.

Es importante que la persona que lidera por medio del compromiso logre objetivos, aunque se presenten obstáculos ya que es el modo de inspirar a las personas trabajadoras, sin esta característica es difícil que lo sigan. Por otra parte es importante que un quien lidera sea capaz de transmitir ideas claras para que las personas a su cargo puedan interpretar las ideas y mensajes que los llevan a cumplir con los objetivos institucionales y tener la valentía, lo cual se refleja en el momento de tomar decisiones, arriesgándose con el fin de sobresalir ante otras

instituciones y alcanzar progresos significativos, teniendo la capacidad de encontrar la causa de los problemas en su labor manteniendo un pensamiento racional o discernimiento e intuición; por tanto la persona líder permanece abierta a escuchar lo que le dicen con el propósito de relacionarse con las personas trabajadoras y aprender, para buscar oportunidades y ponerse en acción tomando iniciativa y que a pesar de los errores o dificultades no se permite rendirse.

De acuerdo con lo anterior, si una persona líder es exitosa, la organización que dirige también lo es. Es importante que fije su atención en el trato hacia el personal de su equipo con la misma intensidad con que lo hace con el cumplimiento de los objetivos. El liderazgo posibilita el alcance de los objetivos en tanto, se tome en cuenta la ayuda del colectivo organizacional, en este sentido, la empatía es fundamental en el desarrollo de las actividades de la organización.

La comunicación es una habilidad esencial para liderar. Tal como lo menciona Chiavenato (2009) los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, agrega que las funciones administrativas, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

Es fundamental que los procesos de comunicación sean claros, también que deben ser fluidos entre los miembros de la organización y esto principalmente incluye a la persona gestora, puesto que, ésta siempre tiene la responsabilidad de informar a quienes colaboren sobre los objetivos hacia los cuales se encamina la organización. Chiavenato resalta la necesidad de establecer relaciones comunicativas asertivas puesto que una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, implicando de este modo transacciones entre personas. (2009).

Los autores Caro y Rodríguez (s. f) mencionan que la comunicación interna en las organizaciones se emplea como un instrumento estratégico para mejorar las relaciones entre los miembros de la organización, a su vez posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos.

Un sistema de comunicación sólido favorece la cohesión de la organización al mismo tiempo que se muestra como una herramienta esencial para la gestión del recurso humano, (Caro y Rodríguez, s. f).

A la luz de las funciones que cumple la comunicación en la organización, Chiavenato (2009) establece cuatro funciones básicas las cuales se detallan a continuación.

La función de control referencia la comunicación como un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Debido a que las personas se rigen por normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. La comunicación informal también controla el comportamiento esto ocurre cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguna persona se queja porque otra tiene beneficios que no son iguales para todos.

Por otro lado, 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.

Además de lo mencionado anteriormente, 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.

Por último, la comunicación como medio facilitador en la toma de decisiones individuales, grupales y transmisora de datos que ayudan a identificar y evalúan cursos de acción alternativos.

Es importante rescatar que, para mejorar los procesos de comunicación, quien lidera debe mejorar los mensajes y su medio de transmisión, así como, entender lo que las otras personas le comunican, lo que Chiavenato resalta como codificación y decodificación de la información. (2009).

### **Liderar para la calidad**

En la vida cotidiana todas las personas deben de ser líderes en alguna situación y es de suma importancia que cuando esto sucede se haga pensando siempre en dar lo mejor de sí mismos. Un líder, como se ha mencionado anteriormente, debe ser una persona capaz de cumplir grandes metas y esto debe de hacerlo con miras a obtener los mejores resultados, por tanto, la persona líder no puede tener entre sus características la mediocridad.

Las organizaciones están expuestas a sufrir continuos cambios para sobresalir entre el montón. Según Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa (2013) esa competencia hace que quienes dirigen instituciones en cualquier campo, deban de exigirse y emplear estrategias innovadores que les permita sobrevivir en ese gran mercado.

Aunado a lo anterior, las personas líderes deben entonces implementar durante su encargo tácticas que llamen la atención del público al que está dirigida la organización que gestiona, ya que hay muchas instituciones enfocadas en lo mismo. La competencia es muy alta y la única manera de conseguir el éxito es logrando que tanto las personas trabajadoras como quien lidera, busquen sobresalir en lo que hacen.

Por otra parte, Serrat (2017) indica que la perspectiva sobre la calidad en el trabajo está dirigida a mantener y promover el bienestar del colectivo, favoreciendo tanto la vida familiar y laboral. El autor indica que lo anterior es una estrategia que hace que se consiga estabilidad en el trabajo, se puede afirmar que quien está a cargo consigue la calidad de su equipo cuando propicia escenarios en los que estos se sienten a gusto, consiguiendo la eficacia de la organización que dirige.

Uribe et al (2013) afirman que “la diversidad de habilidades y competencias fundamentadas en la confianza y la corresponsabilidad del resultado final garantiza el logro del objetivo del equipo” (p. 60).

Según lo anterior es de suma importancia que el líder y lideresa se detengan durante la gestión a analizar a su equipo y distinga las habilidades que cada cual posee. Con ello tendrá un parámetro de las responsabilidades que puede delegar a cada uno, teniendo consigo seguridad de que se realizará un trabajo eficaz.

### **La persona gestora educativo como promotor del liderazgo docente**

En el campo de la educación quien se encarga de promover el liderazgo en el personal educativo, es sin duda alguna la persona gestora. Este tiene la responsabilidad de lograr que quienes trabajan en la institución que dirige, desarrollen la capacidad de liderar en las diferentes situaciones que se les presentan.

Moral, Amores y Ritacco (2016) mencionan que “el liderazgo se considera la variable crítica generadora de la capacidad de mejora de la escuela, un liderazgo disperso o distribuido que mantiene como elemento central la figura del director y que mezcla elementos de gestión

y de administración junto con elementos de un liderazgo centrado en el aprendizaje y en la mejora de la enseñanza” (p.118).

Con relación a lo anterior, la eficacia de un centro educativo depende de la calidad de liderazgo que tenga tanto el cuerpo directivo escolar como el colectivo docente y esto se ve estrechamente ligado a la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje de la población estudiantil.

Spillane y Zuberi, (2009) citado por Moral et al (2016). Expresan que las tareas que debe cumplir la persona gestora del centro educativo sean:

- a) Establecer direcciones y construir una visión instruccional con altas expectativas de éxito;
- b) Rediseñar la organización modificando las estructuras organizativas;
- c) Construir una cultura y clima escolar sustentado en normas y valores de confianza y colaboración;
- d) Fomentar una cultura de interés por la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- e) Dirigir el programa instruccional, haciendo un seguimiento de manera sumativa y formativa del progreso en el aprendizaje y la innovación en la enseñanza.;
- f) Apoyar el desarrollo profesional del profesorado tanto de forma individual como colectiva;
- g) Procurar y distribuir recursos como material, tiempo y el apoyo necesario para que las mejoras se produzcan y se sostengan. (p. 119)

Moral et al (2016) apuntan a que la persona gestora escolar debe de apoyarse en su equipo para ejecutar las distintas tareas que le competen. Los autores destacan que ninguna persona que lidere dispone del tiempo ni la energía para dirigir sin ayuda una institución educativa. Para cumplir con esto la persona gestora delega responsabilidades, tomando en cuenta todos los cargos. Desde esta perspectiva distribuida, el liderazgo se expande hacia el trabajo de varias personas líderes que interaccionan entre sí a través de toda la organización por medio del trabajo en equipo planificados.

En el ejercicio del liderazgo la persona directora no se ausenta de sus responsabilidades, sino que se convierte en una pieza clave para desarrollar un liderazgo colectivo promotor de la mejora en el aprendizaje. Por tanto, Moral et al (2016) expresan que no se trata de disminuir la importancia de quien está a cargo, sino de aceptarla desde su rol impulsor y coordinador de la mejora e innovación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que sin un activo apoyo y sustento de la cabeza organizacional, el liderazgo no se sostendrá en la institución.

De acuerdo con lo anterior la persona gestora requiere del liderazgo de quienes forman parte de su equipo para cumplir con todos los deberes que su posición demanda. Es de suma importancia que el mismo determine quienes entre sus seguidores poseen mayores habilidades de líderes y que utilice estas a favor del logro de objetivos dentro del centro educativo. La persona gestora educativa debe promover el liderazgo del colectivo docente, sin embargo, esto no justifica su ausencia. De suceder esto el centro educativo no logrará alcanzar la calidad que lo haga sobresalir entre los demás.

La fundamentación teórica expuesta anteriormente, constituye una base importante para el análisis de los datos recopilados a lo largo de la presente investigación, de igual manera brinda un marco de referencia para contextualizar el tema de estudio.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

En este apartado se abordan los principales lineamientos metodológicos que acompañan la investigación; se especifican aspectos como el enfoque de la investigación, tipo de estudio, diseño, así como las técnicas de recolección de información que se utilizan.

#### **Paradigma**

Teniendo en cuenta tanto supuestos teóricos como metodológicos, así como para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada y el cumplimiento de los propósitos que se derivan de ésta, el paradigma desde el cual se aborda este estudio es el naturalista, definido por Tójar (2006) como “aquel que prioriza el contexto local y natural en el que se desarrollan las acciones y minimiza el intervencionismo del investigador. Este último participa, pero sin modificar ni alterar el natural desarrollo de los acontecimientos” (p.63).

#### **Enfoque cualitativo**

Para el logro de los propósitos planteados, la investigación se aborda desde el enfoque cualitativo, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que el enfoque cualitativo se utiliza cuando se trata de comprender la realidad vista desde la perspectiva de las personas participantes, sus opiniones y los significados que le dan a esta. En este estudio se busca promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión, para lo cual interesa conocer la opinión que tienen los sujetos de información acerca de la cultura organizacional. De este modo, los datos recolectados por el equipo investigador obedecen estrictamente a la concepción subjetiva de la realidad de quienes participan.

De acuerdo con Aravena, Kimelman, Micheli, Torrealba y Zúñiga (2006) la concepción de la realidad desde el enfoque cualitativo significa considerar cada cualidad como un aspecto de la totalidad, entonces, aunque se estudien pocos casos se obtendrá una visión adecuada del fenómeno en estudio, además de posicionar al investigador en una relación de sujeto – sujeto, permitiéndole tener influencia en el fenómeno.

Según lo antepuesto, la presente investigación posee características cualitativas, ya que se realiza una indagación de la realidad actual de un centro educativo, recopilando información de carácter subjetivo de acuerdo con la percepción de los sujetos de información. Dicha información se analiza a profundidad, sin entrar en datos estadísticos.

En el enfoque cualitativo resulta prioritaria la profundidad de los datos, ya que no se busca generalizar información a una población, como menciona Hernández et al (2010) en una investigación cualitativa se realizan preguntas abiertas para recolectar datos mediante lenguaje escrito, verbal y no verbal para luego analizarlos. En este sentido se aplican técnicas de recolección de datos que permiten obtener de los sujetos la información requerida.

Para obtener los datos, resulta pertinente aplicar un protocolo de entrevista semiestructurada a la persona gestora del centro educativo, así como dos protocolos de grupo focal al colectivo docente, con el fin de conocer las perspectivas acerca de la cultura organizacional y el liderazgo del colectivo docente y la persona gestora.

### **Método de investigación**

La presente investigación se desarrolla bajo el método de estudio de caso, definido por Monje (2011) como un “examen sistémico de un fenómeno específico como un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social”. (p. 117). Se busca comprender lo particular de la unidad estudiada de acuerdo con el funcionamiento de sus partes y la su relación para formar un todo. Por consiguiente, se toma la escuela Rafael Moya como un caso, En este sentido, se busca trabajar con un grupo pequeño y específico que tenga ciertas características las cuales se describen más adelante en el apartado de participantes del estudio, al respecto McMillan y Schumacher (2005) mencionan que “estos son estudios de escenarios únicos en los que hay un contexto sociocultural natural y una interacción directa que incluyen a la persona o al grupo” (p. 404).

Según McMillan y Schumacher (2005) el análisis de datos en un estudio de caso se centra en un fenómeno que el investigador selecciona para entender independientemente del número de escenarios o de participantes.

Los estudios de caso son exclusivos de grupos pequeños esto facilita el conocimiento amplio y detallado de los mismos, de acuerdo con Monje (2011) “este tipo de investigación es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades, tales como individuos grupos, instituciones o comunidades” (p. 102).

## Diseño de investigación

Hernández et al. (2010) define el término diseño como el abordaje general que se utiliza a la largo de un proceso de investigación. A continuación, se describen las fases tomadas en cuenta para el desarrollo de la presente investigación.

**Primera fase: exploratoria.** En esta fase los investigadores llevaron a cabo el planteamiento del problema, se establecieron los objetivos y se seleccionó el contexto en el que se realizó el estudio del problema. Además, se realizó la revisión teórica para familiarizarse con los aportes de autores relacionados con el tema.

**Segunda fase: Planificación.** En esta fase los investigadores elaboraron la descripción del ambiente y los sujetos de información, se aplicó la entrevista a la directora y el grupo focal al colectivo docente. Posteriormente se realizó el análisis de los datos recolectados.

**Tercera fase. Informe final.** El equipo investigador procede a interpretar los datos, así como a brindar la presentación de estos. Se redacta el informe final.

A continuación, se presenta (figura 1) que sintetiza el proceso de investigación, fases y procedimientos.

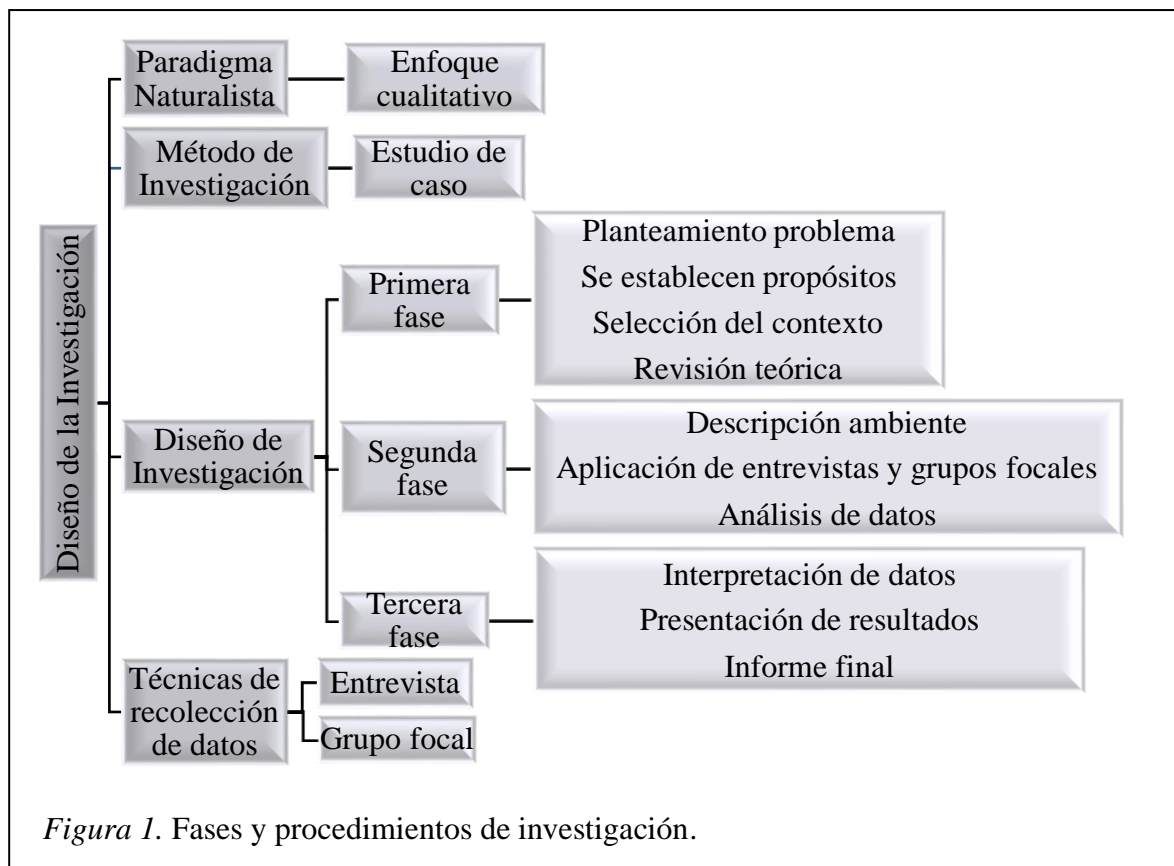


Figura 1. Fases y procedimientos de investigación.

### **Participantes del estudio**

Para asegurarse de obtener información abundante al momento de elegir los participantes del estudio se requiere hacer un muestreo intencionado, McMillan y Schumacher (2005) concuerdan en que este muestreo permite que la selección de personas sea clara y que realmente aporten la información sobre el fenómeno en estudio, a su vez apuntan a que, con pocos casos, pero estudiados a profundidad se logran obtener explicaciones contundentes sobre el tema.

Las personas participantes consideradas para este estudio representan cinco integrantes del colectivo docente, así como la directora de la institución. Los profesionales docentes poseen características variadas y ostentan cargos tanto pedagógicos como administrativos. Dentro de los cuales se describen, tres docentes de grado, una asistente de dirección y la bibliotecóloga. Este grupo de profesionales ha sido seleccionado mediante un muestreo intencionado, tomando en consideración aspectos como años de servicio como docentes del MEP, años de servicio con nombramiento en propiedad en la institución, áreas en las que se desempeñan, formación académica. Al tener características variadas y representar una población con poca movilidad laboral pueden brindar la información necesaria para la investigación.

La directora tiene once años de experiencia ejerciendo el cargo administrativo en la institución. En años anteriores se destacó durante mucho tiempo como docente por lo que tiene un sentido de pertenencia muy arraigado hacia la institución. Además, ha realizado su administración hacia la mejora continua de la institución.

Como se describe anteriormente, los participantes del estudio tienen características que los hacen pertinentes para brindar información vinculada con el cumplimiento de los propósitos de la investigación.

### **Temas por explorar**

A continuación, (tabla 1) se definen los temas por explorar para la presente investigación, de los cuales surgirán las categorías de análisis una vez recolectada la información.

Tabla 1.

*Temas por explorar*

<b>Propósito</b>	<b>Temas por explorar</b>	<b>Definición conceptual</b>
Conozco los aspectos que caracterizan la cultura organizacional del centro educativo Rafael Moya Murillo.	Cultura organizacional	Ésta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Salazar et al (2009)
Describo el estilo de liderazgo ejercido por la persona gestora educativa hacia el colectivo docente.	Liderazgo del gestor educativo	El liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. Sierra (2016)
Identifico el estilo de liderazgo del colectivo docente de la Escuela Rafael Moya Murillo	Liderazgo del colectivo docente	Se trata, de que el docente se vuelva un verdadero y comprometido representante de la cultura de aprendizaje y mejora vivida en la escuela y desarrolle actitudes y prácticas de liderazgo individuales, sin que estas necesariamente respondan a una posición formal en el organigrama de la escuela. Contreras (2016).

*Nota:* Elaboración propia.

### **Técnicas de recolección de información**

Según manifiesta Monje (2011), el proceso investigativo se lleva a cabo por medio del uso de métodos y de instrumentos, los cuales se deben clasificar según el tipo de datos que se recolectan en cualitativos y cuantitativos. Se debe tomar en cuenta que el método que se utiliza en una investigación es el medio que utiliza la persona investigadora para seguir el camino teórico del trabajo, los cuales son globales y generales. Las técnicas utilizadas se refieren a los procedimientos que el investigador usa para obtener y / o recolectar los datos, dichas técnicas a diferencia del método, son específicas y son de carácter operativo. Con la

información que se recolecta se podrá elaborar el informe donde el investigador realizará un análisis para lograr las conclusiones.

Para la presente investigación se toman como referencia la aplicación de entrevista semiestructurada a la persona gestora del centro educativo y grupo focal dirigido a los docentes seleccionados. A continuación, se detalla cada una de ellas.

**Entrevista semiestructurada.** La entrevista se aplica a la persona gestora del centro educativo. Se realiza una entrevista semiestructurada puesto que, se pretende entablar una conversación entre el investigador y el sujeto de información, como lo menciona Hernández et al (2010) al utilizar la entrevista semiestructurada el investigador cuenta con una guía de preguntas o temas para desarrollar la entrevista, además de contar con la libertad de introducir preguntas que sean necesarias para precisar o aclarar algún concepto de igual forma si requiere ampliar la información obtenida sobre alguna consulta realizada.

Por otra parte, Corbetta (2007) agrega sobre la entrevista semiestructurada, que el investigador no aborda temas que no estén en la guía, pero puede desarrollar temas que surjan en la entrevista y que ayuden a entender al sujeto entrevistado.

La entrevista semiestructurada se aplicó a la directora del centro educativo con el fin de obtener información pertinente sobre el estilo de liderazgo que implementa en su función como gestora de la institución, así como, aspectos relevantes sobre la cultura organizacional y el liderazgo del colectivo docente. Se diseñó un protocolo de entrevista (Apéndice 1) donde se le brindó a la persona gestora información sobre la investigación a través de los propósitos. También se hizo de su conocimiento la importancia de participar en el estudio y algunas indicaciones generales.

Este protocolo contiene veintiocho preguntas divididas en cuatro partes, primera parte preguntas con aspectos generales, segunda parte preguntas con aspectos sobre la cultura organizacional, tercera parte preguntas con aspectos relacionados al liderazgo de la persona gestora y la cuarta parte enmarca preguntas vinculadas al liderazgo del colectivo docente. La aplicación de la entrevista se llevó a cabo mediante la plataforma Zoom de manera remota debido a la emergencia sanitaria provocada por la pandemia COVID-19 . Se llevó a cabo una sesión con una duración aproximada de dos horas

**Grupos focales.** Para el interés de la presente investigación, se realizará un grupo focal (focus group) como técnica de recolección de datos. De acuerdo con lo anterior,

Hernández et al. (2010) menciona que el “focus group” es un método que han tomado popularidad dentro de las investigaciones y es considerado como reunión de grupos pequeños de personas que conversan de un tema determinado.

Para continuar con la aproximación teórica sobre los grupos focales, Gurdíán (2007) define su propósito, como una profundización en las expectativas, conocimientos, opiniones e ideas que están involucradas en la realidad o contexto en la que se desarrolla la investigación. Se trata de conocer la percepción de la realidad de las personas participantes del grupo focal.

De acuerdo con Hernández et al (2010), los grupos focales suelen estar constituidos por grupos de tres a diez personas, esto con el fin de observar cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción. En consecuencia, Gurdíán (2007) expresa que al trabajar con grupos pequeños se facilita la dinámica y permiten explorar temas y generar hipótesis de trabajo.

Según lo expuesto anteriormente, se describen algunas características del grupo focal que se desarrolla en la investigación, está integrado por un grupo de seis docentes de la Escuela Rafael Moya Murillo, los cuales imparten diferentes asignaturas en los niveles de la educación general básica, a su vez se toma en consideración a la bibliotecóloga de la institución y una asistente administrativa.

La aplicación del grupo focal pretende recolectar información vinculada con los propósitos de la investigación que se mencionan a continuación, conocer los aspectos que caracterizan la cultura organizacional del centro educativo, describir el estilo de liderazgo ejercido por la persona gestora educativa hacia el colectivo docente e identificar el estilo de liderazgo del colectivo docente.

Para la aplicación del grupo focal se realizaron dos sesiones con la participación de los cinco docentes en cada sesión, se contó con la participación de un moderador en cada sesión. Se formuló un protocolo con preguntas semiestructuradas (Apéndice 2) que contiene las categorías de análisis. La aplicación del protocolo de grupo focal se realizó por mediante la plataforma virtual Microsoft Teams debido a la emergencia sanitaria provocada por la pandemia COVID-19

Es importante rescatar que durante los grupos focales se realizaron grabaciones y anotaciones. Posteriormente se realizaron las transcripciones para extraer la información requerida para el análisis y la interpretación de los resultados.

### **Estrategia para el análisis de la información**

En este apartado se describe la estrategia a seguir para el análisis de la información recolectada. Para intereses de esta investigación se realiza una triangulación de datos, que permite confrontar la información obtenida de la observación, la entrevista a la directora, el grupo focal y los supuestos teóricos contenidos en el Capítulo II. Gurdián (2007) menciona que la triangulación consiste en “determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno”. (p. 242).

Aunado a lo anterior Hernández et al (2010) apuntan a la importancia de realizar una triangulación de datos para contar con varias fuentes de información puesto que estas brindan mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos. Al ser una investigación cualitativa, los datos que se recolectan son amplios y profundos, además que varían de un sujeto a otro, puesto que, son de carácter subjetivo.

### **Criterios de rigor científico**

En este apartado se detallan algunos aspectos de rigor científico que se tomaron en consideración para asegurar la veracidad de los resultados de la investigación.

En la investigación cualitativa se estudia la concepción de la realidad de los sujetos de información, por lo tanto, según Bisquerra (2009) es necesario seguir una serie de procedimientos que aseguren que la descripción y la interpretación de la realidad estudiada corresponda a la forma sentir, de entender y vivir de las personas que han proporcionado la información, para lo cual se apoya en los criterios propuestos por Guba 1989, dentro de los cuales se mencionan la credibilidad, transferibilidad, dependencia, confirmabilidad.

Para asegurar la credibilidad de la investigación se realizaron devoluciones periódicas de la información obtenida a las personas participantes del estudio, esto con el fin de contrastar la información brindada y comprobar si en realidad la interpretación de la información corresponde se interpretó correctamente la información por parte del equipo investigador.

La información obtenida sirve como referencia para otras investigaciones en contextos similares, ya que, se realiza una descripción exhaustiva del contexto y sus participantes, así como, la concepción subjetiva de la realidad, lo cual permite conocer la amplitud y rango de la información recogida y reconocer situaciones similares en otros contextos. Por esta razón la investigación proporciona conocimientos previos respetando la transferibilidad.

Durante la recogida de la información se realizaron acciones para asegurar la dependencia de la información, se confeccionaron dos protocolos de grupo focal dirigido a docentes y un protocolo de entrevista dirigido a la persona gestora del centro educativo. En cada instrumento se confeccionaron preguntas derivadas de las categorías de análisis propuestas. Además, las preguntas se relacionan directamente con los objetivos establecidos que orientan el proceso de investigación. La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo por el equipo de investigadores en diferentes momentos. Se realizó un acercamiento con los sujetos de información para lograr familiarizarse y entrar en confianza, asegurando la comodidad de los participantes.

Para brindar una información dirigida hacia la objetividad y que sea neutral como lo menciona Bisquerra (2009) es importante realizar comprobaciones de la información y contrastarla mediante la triangulación de datos. La información obtenida de los grupos focales y la entrevista a la directora se contrasta y se realizan comprobaciones mediante devoluciones para consensuar con los participantes, aunado a lo anterior, se realizó una entrevista a profundidad a la bibliotecóloga para tener otro referente y perspectiva de la realidad. Bisquerra (2009) señala que estas actividades son relevantes para asegurar la confirmabilidad de los datos obtenidos.

### **Aspectos éticos considerados en la investigación**

En este apartado se describen los aspectos éticos que se consideraron a la hora recolectar los datos y su posterior tratamiento. A los participantes del estudio se les brindó toda la información relevante sobre el proceso de investigación, propósitos, la importancia de realizar el estudio, así como la utilidad que tiene para el contexto institucional.

Para la elaboración de protocolo de grupo focal y entrevista no se contemplan preguntas de carácter personal para certificar que las personas se sientan a gusto con la investigación. Antes de aplicar los instrumentos de recolección de datos, se conversó con

quienes participan para explicarles detalladamente el proceso de la entrevista y grupo focal, se les entregó el consentimiento informado donde se asegura el anonimato y se hace constar que pueden retirarse de la investigación en el momento que lo deseen.

Para el análisis y tratamiento de los datos, se mantiene el anonimato de los participantes y se hace referencia al código para identificarlos. En ningún momento se utilizan nombres completos y apellidos para referirse a los sujetos de información. Los datos obtenidos no se utilizan con otro fin más que el establecido en los propósitos de la investigación.

## Capítulo IV

### Análisis e interpretación de los resultados

Para desarrollar este capítulo, se presentan los resultados mediante tablas de información, de acuerdo con el tema por explorar, la categoría asociada, el código relacionado con esa categoría y las unidades de significado que se refieren a cada código o categoría.

#### Aspectos que caracterizan la cultura organizacional del centro educativo

A continuación, se presentan los datos (tabla 2) referidos a los aspectos de la cultura organizacional en cuanto a la conceptualización según los sujetos de información.

Tabla 2

*Cultura organizacional. Conceptualización*

<b>CATEGORÍA: Cultura Organizacional</b>	
<b>Código</b>	<b>Unidades de significado</b>
Conceptualización	<p>“nuestra forma en el diario vivir de cómo nosotros tenemos organizada nuestra institución”; “seguir un orden que el MEP emana para que trabajemos entonces lo hacemos propio de nuestra institución” (I1)</p> <p>“viene el organigrama del ministerio y nosotros nos montamos ahí”; “la jefa establece un plan de trabajo que todos debemos de acatarlo o seguirlo” (I3)</p> <p>“existe una cultura organizacional propia de cada institución” “desde hace unos años quisimos que nuestra escuela fuera conocida por su trabajo colaborativo” (I4)</p> <p>“cultura organizacional existe en todos los centros educativos, esa cultura puede ser positiva o puede ser negativa”; “es importante hacerle ver a todos los miembros el por qué a nivel de institución tenemos que generar una cultura que nos caracterice” (I5)</p>

*Nota:* I1= Informante 1, I3= Informante 3, I4= Informante 4, I5= Informante 5.

Para iniciar la discusión sobre cultura organizacional, se abordó la concepción sobre cultura organizacional que tienen los participantes del estudio. Todas las personas

participantes coinciden en que existe una cultura organizacional propia que es diferente en todas las instituciones, así lo expresa el I4 al indicar que “existe una cultura organizacional propia de cada institución” de igual forma el I5 refuerza esto al mencionar que la “cultura organizacional existe en todos los centros educativos, esa cultura puede ser positiva o puede ser negativa”. Al respecto Llanos (2016) caracteriza la cultura organizacional como la personalidad que tiene la organización de acuerdo con características propias, las cuales le proporcionan originalidad. Por lo que, se concibe como propia y diferente de otras.

En nuestro país, a pesar de que los centros educativos se rigen bajo los lineamientos que emite el Ministerio de Educación Pública, estos cuentan con cierta potestad de llevar a cabo acciones que marcan diferencias entre cada institución.

Una de las ventajas de que las escuelas y/ o colegios de Costa Rica se abran espacio a la originalidad, radica en que dichas instituciones compiten y apuestan por una educación cada vez más innovadora, aplicando con ello nuevos métodos y tecnologías que proporcionan una mejor oferta educativa a la población estudiantil que pertenece a esas instituciones, además esto puede generar motivación en el personal docente y administrativo de dichos centros educativos.

Aunado a lo anterior cabe rescatar que, si bien es cierto, la competencia por ganar originalidad en las instituciones educativas trae consigo una serie de ventajas, puede también generar una brecha en el proceso de aprendizaje del estudiantado que asisten a escuelas que no ofrecen las mismas oportunidades o herramientas, asimismo es posible que exista molestia por parte del cuerpo docente al no contar con los requerimientos necesarios para llevar a cabo una labor satisfactoria.

Por otro lado, se percibe como un orden a seguir y la forma en la que están establecidas las cosas en el diario vivir, así el I1 menciona “... es nuestra forma en el diario vivir de cómo nosotros tenemos organizada nuestra institución” lo complementa diciendo “seguir un orden que el MEP emana para que trabajemos entonces lo hacemos propio de nuestra institución” otra concepción es la del I3 que menciona “...viene el organigrama del ministerio y nosotros nos montamos ahí”. Ambas expresiones coinciden en que la cultura organizacional se refleja mediante el orden de la institución, coincidiendo con lo expresado por Chiavenato (2007) a que la cultura organizacional es la forma en que cada organización aprendió a manejar su ambiente, aspecto que cobra múltiple relevancia en la concepción que

se tenga, ya que puede influir en la calidad de la educación que se ofrece y en las que se generan a partir de ella.

Según lo anteriormente mencionado, se puede decir que cada centro educativo a pesar de que debe cumplir con una serie de lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Pública goza de la oportunidad de crear una cultura organizacional que puede diferenciarlo o no del resto de instituciones, dependiendo del enfoque que les dé la organización a dichos lineamientos.

Es importante construir una cultura organizacional propia que identifique a la institución, así lo expresa el I5 “es importante hacerle ver a todos los miembros el por qué a nivel de institución tenemos que generar una cultura que nos caracterice” aspecto que rescata el I4 al mencionar “desde hace unos años quisimos que nuestra escuela fuera conocida por su trabajo colaborativo...” aludiendo a esa caracterización propia, formando así lo que define Rodríguez (2009) como autoidentidad que se va formando evolutivamente. El mismo autor añade que no hay ninguna cultura organizacional enteramente equivocada, sencillamente porque no existe ninguna enteramente correcta.

Cada institución educativa forma su propia cultura, generando valores y costumbres en la población educativa y consolidándolos al pasar de los años. Cuando un centro educativo es reconocido o diferenciado de otro puede manifestar que posee una cultura organizacional sólida; lo importante en ese punto es que los aspectos que hacen que la organización destaque, sean de positivos y de beneficio para la población involucrada.

La siguiente información (tabla 3) recoge datos relevantes sobre la caracterización de la cultura organizacional.

Tabla 3  
*Cultura organizacional. Caracterización*

<b>CATEGORÍA: Caracterización</b>	
<b>Código</b>	<b>Unidades de significado</b>
Elementos diferenciadores	“que se respete toda la parte de los valores” (I1) “lo que he sentido de diferencia es la comunidad en sí”; “nos llegan estudiantes de un montón de lugares”; “la historia que tiene, los

---

antecedentes en cuanto a los docentes profesionales, por la calidad de la educación que se les imparte a los chicos” (I2)

“el asunto de la infraestructura porque yo si la comparo digamos”; “en cuanto al asunto de valores, considero que también la escuela ha impulsado el comité de la calidad, a mucha gente se le da donde escucha que es trabajo colaborativo y que a nosotros nos piden el hecho de promocionarlo en las aulas, el padre de familia está muy contento” (I3)

“Los valores que se pretenden trabajar en nuestra institución son los siguientes, los cuales son promovidos por el Comité de Calidad en todos los ámbitos institucionales responsabilidad, solidaridad, honestidad, generosidad, trabajo en equipo, tolerancia, autodominio”; “se ha querido también trabajar fuertemente la parte ambiental”; “Campaña de reciclaje: a nivel de la comunidad estudiantil y la comunidad aledaña a la institución” (I4)

“de dos servicios de educación especial pasamos a cinco servicios”

“En tecnología es una escuela que tiene un laboratorio de informática verdad, totalmente moderno y actualizado” (I5)

---

Comportamiento del colectivo docente	<p>“yo creo que los que tenemos el compromiso o esa identidad con la escuela, uno hace el esfuerzo para poder cumplir verdad” (I1)</p> <p>“una cosa es cuando usted pide la colaboración y se hacen las cosas porque al personal le nace ir a colaborar y otro es cuando se impone exactamente”; “colaborar y ayudar y bien que mal, nuestra institución se va a ver beneficiada en cuanto a infraestructura y otros cosas, pero usted sabía que si usted no venía a colaborar, había represalias porque si usted ocupaba después un permiso le iban a tener muy presente que usted no había ido a colaborar”; “voy a ir a ayudar porque me nace, porque me gusta y porque recibo un buen trato o; bien que mal no porque, doy para que me den”(I2)</p>
--------------------------------------	---

---

---

	<p>“el profesor a ratos quiere, pero como no le toca entonces no lo hago”;  “personal que tiene bastantes años de estar aquí, identificado porque se ha dado cuenta de que es importante tener un lugar de trabajo donde reúna condiciones bonitas”; “si me identifico y si voy a trabajar para lograrlo”; “sabemos que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer y lo hace, más o menos bien, más o menos mal, pero lo hacen” (I5)</p>
Valores institucionales	<p>“solidaridad se ve reflejado en las campañas que son impulsadas tanto a nivel institucional como fuera de ésta. También hay una campaña en nuestra escuela impulsada por el gobierno estudiantil vigente a la fecha, donde se promueve que los estudiantes donen uniformes escolares, banda, bastoneras, en buen estado, ya sea porque se egresan de la institución o ya no les quedan, para promover la participación en estos ámbitos, de estudiantes que no pueden comprar dichos implementos. También se reciben útiles escolares para ser repartidos a los estudiantes de menos recursos”; “Se trabajo en equipo en todos los ámbitos escolares niveles y departamentos y en el trabajo propio de aula”; “Respeto y tolerancia: hacia las demás personas y se promueve hacia las diferencias de raza, nacionalidad, personas con discapacidad.” (I1)</p> <p>“el respeto, porque como hablamos, que nos impongan las cosas, diay uno con respeto las hace”; “el sentido de responsabilidad es muy grande... el año antepasado o el pasado, que nos pidieron para interculturalidad de esta semana para la otra semana toda la escuela decorada, corran y la escuela quedó totalmente decorada” (I2)</p> <p>“tenemos ese sentido de responsabilidad... y porque nos gustan las cosas bien hechas, sea como sea.” (I3)</p> <p>“trabajar en equipo es un valor porque usted debe tener mucha empatía para poder trabajar en equipo” (I5)</p>
Sentido de pertenencia	<p>“nuestra institución ha experimentado una rotación muy marcada de personal, esto ha provocado que no todas las personas se sientan identificadas con la institución en un 100%”; “cuando los docentes</p>

---

---

realizan actividades como: preparación de sus estudiantes para actos cívicos, participación voluntaria en actividades como bingos, desfiles o realizan su trabajo con responsabilidad y profesionalismo, también dejan en alto la institución y se va creando un sentido de pertenencia a la institución” (I1)

“ya no es igual... a pesar de que yo estuve previo a doña R, estuve con don M y estuve con don G. Ahí se daba al inicio incluso estando doña R, un período donde todos los compañeros se reunían” (I2)

“sentirse uno involucrado y sentirse parte de esa institución yo siento que es lo que nos ha marcado en diferencia”; “el que nosotros queremos estar ahí, el que queremos dar todo, el que la luchamos”; “que trabajamos incluso tiempo adicional y nos entregamos y nos ponemos realmente la camiseta”(I3)

“la movilidad laborar perjudica mucho”; “el personal que está en propiedad es el que siente identificado”; “El sentido de pertenencia lo tienen básicamente porque si se escucha con orgullo, ah yo soy maestra de la M, yo soy profesora de la M” (I5)

---

*Nota:* I1= Informante 1, I2= Informante 2, I3= Informante 3, I4= Informante 4, I5= Informante 5.

Las personas participantes resaltan (tabla 3) aspectos propios que tiene la institución y que ayudan a caracterizar la cultura organizacional. Al mencionar los elementos diferenciadores aluden a aspectos propios con los que cuenta la institución y que se viven en la cotidianidad, el I1 hace énfasis en el respeto hacia los valores que se comparten en la institución al indicar “...que se respete toda la parte de los valores” así mismo el I3 refuerza diciendo “...en cuanto al asunto de valores, considero que también la escuela ha impulsado el comité de la calidad, a mucha gente se le da donde escucha que es trabajo colaborativo y que a nosotros nos piden el hecho de promocionarlo en las aulas, el padre de familia está muy contento”. Pérez (2009) aborda los valores como determinantes de lo que los individuos pueden considerar bueno o aceptable y por consecuente ayudan a entender la organización y a saber cómo actuar dentro de ella.

Es de suma importancia que cada sujeto que forma parte del centro educativo actúe en concordancia con respecto a lo que la institución ofrece entre sus objetivos, instituciones, visión, misión y valores, ya que de ello depende la credibilidad del centro educativo ante los ojos de la población estudiantil y padres de familia.

Por otro lado, quienes participantes de la investigación, exaltan la calidad de la educación que ofrece la institución, el I5 menciona “En tecnología es una escuela que tiene un laboratorio de informática verdad, totalmente moderno y actualizado” así mismo destaca el laboratorio de robótica y los servicios de apoyo que brinda la escuela “de dos servicios de educación especial pasamos a cinco servicios”, además el I2 relaciona la historia con la calidad de la educación “...la historia que tiene, los antecedentes en cuanto a los docentes profesionales, por la calidad de la educación que se les imparte a los chicos”.

Es importante destacar que independientemente de los servicios tanto tecnológicos o de apoyo con los que cuente una institución educativa, esta debe procurar hacer uso eficiente de los mismos, ya que poseer recursos, no es sinónimo de calidad educativa. Lo que hace a un centro educativo particular es el aprovechamiento que se le dé a los recursos con los que cuenta, resaltando la calidad y no la cantidad de estos.

Estos aspectos son relevantes a la hora de diferenciar una organización de otra, tal como lo menciona Quevedo y Flórez (2011) gracias a la cultura, cada institución posee un conjunto de rasgos que la diferencian de las demás. Al respecto el I4 rescata la conciencia ambiental tan marcada que es muy propia de la institución y que según su experiencia hace a la escuela diferenciarse de otras “se ha querido también trabajar fuertemente la parte ambiental” resultado de esto se obtiene una práctica propia de la escuela como las campañas de reciclaje “...campaña de reciclaje: a nivel de la comunidad estudiantil y la comunidad aledaña a la institución”.

Al discutir sobre el comportamiento del colectivo docente, se obtiene como característica principal el sentido de compromiso y responsabilidad que tiene el personal, así lo afirma el I1 “...yo creo que los que tenemos el compromiso o esa identidad con la escuela, uno hace el esfuerzo para poder cumplir”, razón que se debe a que los docentes tienen conocimiento de sus responsabilidades, así lo señala el I5 “todo el mundo sabe lo que tiene que hacer y lo hace, más o menos bien, más o menos mal, pero lo hacen”. Sin embargo, el I2 acota que el compromiso a veces puede ser blando debido a las situaciones que se pueden

presentar de parte de la dirección del centro educativo “...una cosa es cuando usted pide la colaboración y se hacen las cosas porque al personal le nace ir a colaborar y otro es cuando se impone exactamente”. El I5 manifiesta que el colectivo docente adopta una posición de resistencia “el profesor a ratos quiere, pero como no le toca entonces no lo hago”. Aquí surge la necesidad de marcar la ideología en la organización, para que ese compromiso no sea frágil y perdure en el tiempo, Méndez (2019) direcciona esa ideología hacia los líderes de la organización, pero también reconoce que los valores producen creencias entre los individuos sobre lo que es correcto; además sirven como guía de las acciones y comportamientos.

Aunado a lo anterior se debe enfatizar en que la persona gestora escolar juega un papel fundamental en el grado de compromiso que adquiere su equipo de trabajo institucional. Si un miembro del colectivo docente o administrativo se siente a gusto en su lugar de trabajo, existe mayor probabilidad del cumplimiento de sus funciones con responsabilidad sin oponer resistencia.

Siguiendo con el análisis, es pertinente exponer los valores como elementos discutidos por las personas informantes y que resultan ser característica de la cultura organizacional del centro educativo. En cada institución varían y se rigen de acuerdo con los objetivos que tengan. Pirela (2010) menciona que la cultura organizacional describe el ambiente interno de la organización, todo lo relacionado con creencias y valores que comparten los miembros y que a su vez los distingue de otras organizaciones. Dentro de esos valores propios de la institución que destacan los participantes se acentúan el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo, el I2 menciona que “uno con respeto hace las cosas” y añade que no es necesario llegar a la imposición de órdenes. El I1 al respecto agrega que en la escuela se trabaja con respeto hacia los demás y “se promueve hacia las diferencias de raza, nacionalidad, personas con discapacidad.”

Cuando la cultura organizacional de un centro educativo promueve los valores como el respeto, el ambiente es más ameno tanto para el colectivo docente como para el estudiantado. Es importante que tanto la persona gestora como el personal de la institución den el ejemplo para lograr desarrollar en el estudiantado los valores que deseen promover, ya que, el mayor porcentaje de las conductas que reproduce la población estudiantil, son las que se dan producto de la observación y modelaje.

Al referirse al trabajo en equipo el I5 lo relaciona con un valor puesto que, expresa “...trabajar en equipo es un valor porque usted debe tener mucha empatía para poder trabajar en equipo” y adiciona que durante el trabajo en equipo se ponen en práctica muchos valores que permiten lograr los objetivos. En la institución se trabaja en equipo siempre, así lo establece el I1 “se trabaja en equipo en todos los ámbitos escolares niveles y departamentos y en el trabajo propio de aula.” García (2016) posiciona el gestor educativo como una autoridad formal pero también informal, de esta manera promueve un clima organizacional que facilita el trabajo en equipo y, en consecuencia, impulsa a al colectivo docente para lograr los objetivos, tomando en cuenta los valores e ideales de lo que realmente es importante.

El trabajo en equipo disminuye la cantidad de tareas por individuo y el tiempo requerido para cumplir con las mismas, por lo tanto; de manejarse con prudencia pueden obtenerse excelentes resultados. Sin embargo; si se realiza con descuido puede generar problemas o competencia inadecuada entre los miembros del equipo, prestándose esto para señalar las debilidades de las personas. Por lo antes mencionado, es fundamental que la persona gestora maneje con claridad los objetivos que se desean cumplir con el trabajo equipo.

El sentido de responsabilidad es muy marcado en la escuela y se debe al compromiso que tiene el personal. El I2 hace énfasis en esto “...el sentido de responsabilidad es muy grande... el año antepasado o el pasado, que nos pidieron para interculturalidad de esta semana para la otra semana toda la escuela decorada, corran y la escuela quedó totalmente decorada” expresa que, a pesar de no contar con tiempo suficiente para cumplir el objetivo, los docentes trabajaron y cumplieron, rescatando la responsabilidad como valor pronunciado en la institución. Tal como lo menciona Rodríguez (2009) quien plantea que van apareciendo valores y creencias que surgen de la necesidad de enfrentar y buscar solución a situaciones que se suscitan en la cotidianidad, aunado a esto, el I3 retoma diciendo “tenemos ese sentido de responsabilidad... y porque nos gustan las cosas bien hechas, sea como sea.” Méndez (2019) alude a que esa responsabilidad la tiene cada individuo de acuerdo con el rol que desempeña.

Siguiendo con la discusión, las personas informantes consideran el sentido de pertenencia como un aspecto de relevancia en la cultura organizacional, el I3 manifiesta que el colectivo se siente parte de la institución agregando que “sentirse uno involucrado y

sentirse parte de esa institución yo siento que es lo que nos ha marcado en diferencia”, y agrega que gracias a esto los miembros de la institución se sienten comprometidos y marcan la diferencia con respecto a otras instituciones, este sentido de pertenencia se ve reflejado según el I1 “cuando los docentes realizan actividades como: preparación de sus estudiantes para actos cívicos, participación voluntaria en actividades como bingos, desfiles o realizan su trabajo con responsabilidad y profesionalismo, también dejan en alto la institución y se va creando un sentido de pertenencia a la institución”.

La realización de actividades tanto con los y las estudiantes como con la comunidad a la que pertenece la institución ayuda a que las personas se identifiquen con la misma, adquiriendo con ello el sentido de pertenencia que dicen los docentes tener. El hecho de que una persona sienta que pertenece a un lugar en particular, va a ayudar para accione siempre de la mejor manera, esperando que la organización a la que corresponde sea vista por lo demás de la mejor manera posible, sintiéndose con ello orgulloso de pertenecer en este caso a ese centro educativo.

Sobre esta idea Méndez (2019) plantea que el sentido de pertenencia como elemento de la cultura que se manifiesta mediante la conciencia de responsabilidad que tiene cada individuo de acuerdo con el rol que desempeña. Criterio que se ve reflejado cuando el I3 evidencia “que trabajamos incluso tiempo adicional y nos entregamos y nos ponemos realmente la camiseta”. Ante esta idea, el I5 agrega que “el sentido de pertenencia lo tienen básicamente porque si se escucha con orgullo, ah yo soy maestra de la M, yo soy profesora de la M”.

Con respecto a lo anterior se puede determinar que la responsabilidad y entrega de cada persona colaboradora de un centro educativo, es equivalente al agrado o satisfacción que el mismo tenga de pertenecer a este. Por lo tanto, a mayor satisfacción, mayor sentido de pertenencia y por ende mayor compromiso y entrega para con la organización.

### **Estilo de liderazgo ejercido por la persona gestora educativa**

A continuación, se presentan los datos (tabla 4) relacionados con el liderazgo de la persona gestora.

Tabla 4

*Liderazgo de la persona gestora. Concepción de liderazgo*

---

**CATEGORÍA: Liderazgo de la persona gestora**


---

<b>Código</b>	<b>Unidades de significado</b>
Concepción de liderazgo	<p>“El que motiva”; “líder es una persona que guía”; “no es una persona que imponga sino más bien que se pone a un nivel de los demás”; “ponerse en los zapatos de los demás”; “conoce a su personal”; “debe también aprender a conocer de sus errores, de sus virtudes, de saber escuchar, ser muy asertivo.” (I1)</p> <p>“el saber negociar incluso, el saber reconocer el hecho de cuando se equivoca o incluso el pedir ayuda porque no porque sea el líder quiere decir que sepa todo” (I2)</p> <p>“el que camina al lado suyo y que va avanzando con usted” (I3)</p> <p>“logra que los demás le tengan confianza y quieran trabajar en conjunto con él para alcanzar los objetivos.”; “descubrir las capacidades de los demás y potenciarlas” (I4)</p> <p>“sumamente importante para muchos momentos tener empatía”; “tener conocimiento” (I5)</p>

*Nota:* I1= Informante 1, I2= Informante 2, I3= Informante 3, I4= Informante 4, I5= Informante 5.

Para analizar el liderazgo de la persona gestora, se considera en primera instancia la concepción que tienen los sujetos de información, es decir, qué significa para ellos y ellas ser un líder. Al desarrollar la discusión sobre este tema, las personas participantes del estudio tienen claro que un líder tiene ciertas características que lo hacen sobre salir. El I1 lo considera “una persona que guía”, de forma similar lo visualiza el I3 al considerar que es “el que camina al lado suyo y que va avanzando con usted”. Para estos informantes la persona líder marca una ruta a seguir. Como lo define Kumar y Jain (2013) el liderazgo es un proceso en el cual un individuo ejerce influencia sobre un grupo de personas para alcanzar objetivos, logrando con esto, una dirección más coherente.

La influencia que una persona líder pueda ejercer repercute enormemente en el logro de objetivos, puesto que, las personas que reciben una dirección clara y consistente se sienten seguras de los procesos que están realizando. Los centros educativos son claros ejemplos de

organizaciones en las que se requiere de líderes debido a la alta demanda de actividades inherentes al cargo en que se desarrollan las personas docentes. Si una persona toma ese rol de líder en el equipo de trabajo, se posiciona como un elemento que proporciona orden y seguridad a los demás integrantes.

Por otro lado, el I3 expresa que un líder debe “saber negociar incluso, saber reconocer el hecho de cuando se equivoca o incluso pedir ayuda porque no porque sea el líder quiere decir que sepa todo” de igual forma el I1 lo confirma al decir “debe también aprender a conocer de sus errores, de sus virtudes, de saber escuchar, ser muy asertivo”. En este sentido se rescata lo expuesto por Moral et al (2016) quienes expresan que el directivo escolar debe de apoyarse de sus colaboradores para ejecutar las distintas tareas que le competen, así mismo los autores destacan que ningún líder dispone del tiempo ni la energía para dirigir sin ayuda una institución educativa. Además, los autores remarcan que para cumplir con esto la persona gestora delega responsabilidades a sus colaboradores, tomando en cuenta todos los cargos. Desde esta perspectiva distribuida, el liderazgo se expande hacia el trabajo de varias personas líderes que interaccionan entre sí a través de toda la organización por medio del trabajo en equipo planificado. Por consiguiente, el I4 enfatiza en que un líder “logra que los demás le tengan confianza y quieran trabajar en conjunto con él para alcanzar los objetivos”

En las instituciones educativas es sumamente importante que surjan líderes que ayuden a la jefatura para que el funcionamiento de la institución sea llevado de manera ordenada y encausada hacia la mejora continua. A su vez, las personas directivas son agentes que están llamados a cultivar y propiciar el liderazgo de los miembros del equipo de trabajo y trazar estrategias que permitan la colaboración entre los y las integrantes, de manera tal que se forme en la escuela una red de personas líderes y comprometidas con la concreción de los proyectos institucionales.

Los informantes consideran que quien lidera debe conocer a su personal para ser empático. Con respecto a esto el I5 propone que es “sumamente importante para muchos momentos tener empatía”, a su vez el I1 plantea que es importante “ponerse en los zapatos de los demás”. En relación con lo que se menciona, Montero (2017) concluyó en su estudio que los líderes deben desarrollar una actitud carismática para relacionarse con sus colaboradores.

El carisma que pueda manifestarse a través del liderazgo tiene impacto en quienes colaboran. Una persona que se sienta a gusto en su lugar de trabajo, que reciba reconocimiento por su esfuerzo y dedicación responderá de manera positiva ante los nuevos retos que se le presenten, lo que traerá como consecuencia un mayor rendimiento en la realización de un trabajo puesto que la persona siente que es escuchada y considerada una pieza importante en la institución y no un trabajador más.

La empatía por su parte logra que quien esté a cargo de los procesos, pueda comprender la situaciones por las que está atravesando su personal y, por ende, diseñar estrategias que le permitan aprovechar el recurso humano con el que cuenta, considerando sus necesidades. Cuando no se consideran las necesidades surgen sentimientos de desaliento que repercuten en los productos esperados, es decir, la motivación por el trabajo recae y con ella la productividad.

Continuando con la presentación de la información, se muestra (tabla 5) que contiene aspectos sobre el estilo de liderazgo de la persona gestora.

Tabla 5  
*Estilo de liderazgo de la persona gestora.*

<b>CATEGORÍA: Estilo de liderazgo de la persona gestora</b>	
<b>Código</b>	<b>Unidades de significado</b>
Cualidades idóneas	<p>” Una buena comunicación y asertividad”; “la escucha”; “tener buen dialogo” (I1)</p> <p>“muy importante la empatía también” (I2)</p> <p>“respetuoso de las diferencias”; “muy observador para identificar las cualidades y habilidades de los miembros de su equipo.” (I3)</p> <p>“Ser una persona segura”; “Ser una persona analítica, primero pienso y después actúo”; “teniendo la apertura para escuchar” (I5)</p>
Modelaje	<p>“buena presentación personal”; “quedó debiendo en otros aspectos y creo que todas estamos de acuerdo” (I1)</p> <p>“me ha servido de experiencia para no ser así en algún momento”</p> <p>“todo tenía que salir perfecto”; “se resaltaba siempre el puntito negro en lugar de todo lo bueno” (I2)</p>

---

	<p>“Se esfuerza mucho por dejar a la institución en algo en todas las esferas en las que tiene representación”; “mejorar la infraestructura y conseguir proyectos que favorezcan a los estudiantes.” (I4)</p> <p>“reconocerles a las personas lo positivo”; “motivar al que ya está comprometido, al que ya le sale del corazón ese compromiso para que continúe”; “Ser consecuente con las palabras y los actos” (I5)</p>
Integración del personal en las decisiones	<p>“Unidireccional, salvo aquellas situaciones que meramente el personal tiene que estar involucrado, y tiene que haber evidencia verdad. ” (I1)</p> <p>“se nos tomaba en cuenta en aquellas situaciones que al final iban a resaltarla a ella” (I2)</p> <p>“al final, siempre se tomaba la decisión por parte de la administración” (I3)</p> <p>“Se intenta involucrar al personal de la institución en planes y proyectos, pero por lo general se hace a última hora y sin una meta común” (I4)</p> <p>“es una necesidad que nace del mismo personal docente y administrativo”; “empezamos a involucrar a los diferentes sectores para lograr llegar a cumplir el objetivo” (I5)</p>
Comunicación	<p>“Si había, no tal vez tan asertiva y tan abiertamente, pero si la había”; “Siento que nadie llegó a la dirección y dijo, no me quiso atender”; “si ella estaba lo atendía si no estaba ocupada con alguien” (I1)</p> <p>“llegué por situaciones personales me atendió y me escuchó” (I2)</p> <p>“Para dar información se hace por medio de correo electrónico, circular, en forma física también o a través de una reunión de personal” (I3)</p> <p>“Considero muy mala la comunicación, lo que genera en ocasiones varias versiones de la misma situación y mucha incertidumbre en la comunidad educativa”; “Se utilizan correos, circulares y reuniones (que no son planeadas y se habla de muchas cosas y se pierde la atención de la audiencia).” (I4)</p>

---

---

“Todos tienen oportunidad de manifestarse y saben que su palabra, o sea tienen voz y voto en la institución” (I5)

---

*Nota:* I1= Informante 1, I2= Informante 2, I3= Informante 3, I4= Informante 4, I5= Informante 5.

Se aborda en este apartado el estilo de liderazgo de la persona gestora. Al conversar con los sujetos de información se obtienen aspectos significativos relacionados con el estilo de liderazgo de la persona gestora que permiten determinarlo.

Las personas informantes indican algunas cualidades idóneas que tiene una persona líder, entre las cuales destacan la aplicación de valores durante el ejercicio de sus funciones. El I3 señala que una persona líder es “respetuoso de las diferencias” tomando en cuenta las posibilidades de sus colaboradores tal como lo rectifica este mismo informante al exclamar que a un líder se le atribuye ser “muy observador para identificar las cualidades y habilidades de los miembros de su equipo.” Es importante considerar en esta idea lo expuesto por el I5 al decir que quien lidera debe “ser una persona analítica, primero pienso y después actúo” puesto que, al adoptar esta posición prioriza el respeto y el compromiso como parte del trato que se les brinda a los educadores, así como lo concluye en su estudio Cortés (2004) .

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior, se hace necesaria una convocatoria hacia quienes ocupan puestos de dirección para que basen su labor en el respeto hacia las personas que colaboran, en este punto es importante rescatar que los directivos y las directivas escolares en muchas ocasiones tienden a manifestarse como seres superiores a su personal, provocando que las personas no quieran acercarse para plantearle las situaciones que ocurren en la escuela, incluso carecen de lazos de confianza. Esta situación aparece producto de la falta de vivencia de valores.

Otro aspecto que se resalta es la capacidad para escuchar, así lo menciona el I5 quien cree que “teniendo la apertura para escuchar” puede entender a su personal y colaborar en lo que necesite, esto lo considera el I1 como “una buena comunicación y asertividad”. Sobre esto el I2 considera oportuno agregar que es “muy importante la empatía también”, haciendo alusión a que el líder siendo conocedor de su personal puede comprender las situaciones por las que esté atravesando y reaccionar oportunamente.

Por medio de la escucha la persona gestora puede detectar áreas de mejora en la institución y su personal. Así, si está abierto a escuchar las opiniones, ideas, sugerencias de los y las demás logra ampliar el rango de conocimiento de las situaciones que atañen a la escuela y abordarlas con una solución, en caso de que sean situaciones que necesiten una oportunidad de mejora.

Mediante la escucha la persona gestora da tranquilidad en situaciones tensas. A veces el ser escuchado es una necesidad que debe ser atendida en su momento, sobre todo si se trata de situaciones de crisis o en las que haya conflictos laborales de cualquier tipo. Si los trabajadores ven que sus demandas o peticiones tienen respuesta, o que al menos se tienen en cuenta, la tensión propia del momento disminuye y los problemas pueden ser abordados en un clima más distendido. Aunado a esto se estimula a participación puesto que se transmite seguridad con lo que las demandas del personal pueden ser abordadas desde el diálogo, la participación y el censo.

Al referirse a la persona gestora en cuanto a modelo y ejemplo en la institución, el colectivo docente consultado tiene opiniones divididas. El I2 exclama que “me ha servido de experiencia para no ser así en algún momento” y agrega que siempre “se resaltaba el puntito negro en lugar de todo lo bueno”, continuando con la idea el I1 dice “quedó debiendo en otros aspectos y creo que todas estamos de acuerdo”, caso contrario lo expresa el I5 al mencionar que es relevante “reconocerles a las personas lo positivo” y aporta que es fundamental “motivar al que ya está comprometido, al que ya le sale del corazón ese compromiso para que continúe”. El autor Parra (2017) afirma que siempre se pueden hacer cambios positivos por parte del líder educativo, atendiendo a la influencia en la motivación, la participación y satisfacción.

Por otra parte, el I4 plantea que la persona gestora “se esfuerza mucho por dejar a la institución algo en todas las esferas en las que tiene representación” y añade que trata de “mejorar la infraestructura y conseguir proyectos que favorezcan a los estudiantes”. Refiriéndose así a la persona gestora como un miembro administrativo activo que busca constantemente la mejora institucional. Los informantes I2 y I1 coinciden al expresar que se le da mucha importancia a la infraestructura y no a la parte humana.

El modelaje de la persona gestora es indispensable puesto que sirve como ejemplo de cómo espera que se desenvuelva su personal de acuerdo con lo establecido a nivel

institucional. Al posicionarse como modelo dentro de la institución se crea un clima de confianza puesto que, las personas comparten las ideas e indicaciones que se quieren implementar. A través del modelaje se produce aprendizaje, debido a que se aprende por medio de la observación de lo que otros hacen, así en una institución si la persona gestora sirve de ejemplo su personal responderá de forma positiva cuando se le solicita el cumplimiento de las normas establecidas. Coronel (2005) menciona que en el momento en que el colectivo del centro educativo sienta esa proyección y ejemplo de quien lidera, se produce una transformación en el grupo de docentes, forjándose un equipo de trabajo.

En cuanto a la toma de decisiones, lo informantes consideran que la última palabra la tiene la persona gestora, el I4 menciona que “se intenta involucrar al personal de la institución en planes y proyectos, pero por lo general se hace a última hora y sin una meta común” o que provoca lo que dice el I3 “al final, siempre se tomaba la decisión por parte de la administración” incluso el I2 considera que si se toma en cuenta a los docentes era con el fin de resaltar la labor personal del gestor, no para tomar en cuenta la opinión así lo indica cuando dice que “se nos tomaba en cuenta en aquellas situaciones que al final iban a resaltarla a ella”. El I1 considera que la toma de decisiones es “unidireccional, salvo aquellas situaciones que meramente el personal tiene que estar involucrado, y tiene que haber evidencia verdad. ”

Sin embargo, la persona gestora está consiente que ha hecho esfuerzos para implicar a las personas “empezamos a involucrar a los diferentes sectores para lograr llegar a cumplir el objetivo” sin embargo, añade que los docentes a veces son muy rígidos y muestran resistencia. Al respecto Moral et al (2016) expresan que el directivo escolar debe de apoyarse de sus colaboradores para ejecutar las distintas tareas que le competen. Los autores destacan que ningún líder dispone del tiempo ni la energía para dirigir sin ayuda una institución educativa.

Para lograr el apoyo requerido por parte de las personas colaboradoras, es necesario tomar en cuenta las opiniones expuestas por estos para la toma de decisiones. Los procesos de toma de decisión y la incertidumbre que estos generan sobre brindar las respuestas adecuadas o inadecuada son una actividad humana compleja por excelencia que determina el éxito o el fracaso en la gestión de la persona líder. La toma asertiva de decisiones como todo proceso de construcción humana, se adquiere, fortalece y mantiene.(Tejada 2003)

Es claro que, en lo expuesto anteriormente por los informantes, se evidencia que la toma de decisiones recae únicamente en la persona gestora. De esta forma, las decisiones son tomadas desde una esfera administrativa sin considerar las opiniones y necesidades de los colaboradores. Es importante que la gestora educativa se interese por tener un vehículo de comunicación entre el personal y la administración. La toma de decisiones en una organización se concentra a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto por tal razón es que un gestor educativo debe considerar escuchar las propuestas que tiene su personal puesto que ellos también son parte fundamental de la escuela y tienen conocimiento de las necesidades que se enfrentan.

La persona gestora debe ser asertivo a la hora de tomar las decisiones, ya que, tiene el fin de encontrar las mejores soluciones en un momento determinado. Sin embargo, esto tiene como consecuencia que puede generar un conflicto o dudas si las decisiones se toman sin tomar el parecer al resto de persona, puesto que se convierten en un imposición lo que genera malestar y disconformidad.

Hay que tener en cuenta que una elección correcta se hace basada en las experiencias previas, además cada persona tiene una manera de afrontar la resolución de problemas, de acuerdo con sus conocimientos e historia. La persona gestora debe estar completamente segura de las decisiones que toma, pues, si se muestra titubeante genera desconfianza y desorganización en la institución y ante sus colaboradores pierde credibilidad.

En lo que concierne a la comunicación, se considera que hay aspectos muy rescatables. El I5 menciona que “todos tienen oportunidad de manifestarse y saben que su palabra, o sea tienen voz y voto en la institución” lo que confirma el I1 diciendo que “si había, no tal vez tan asertiva y tan abiertamente, pero si la había” además, agrega que “nadie llegó a la dirección y dijo, no me quiso atender”, A pesar de esto el I4 realiza la siguiente observación “considero, muy mala la comunicación, lo que genera en ocasiones varias versiones de la misma situación y mucha incertidumbre en la comunidad educativa” esto lo manifiesta porque, según su perspectiva, la persona gestora no comunica de forma oportuna la información o utiliza muchos canales de comunicación lo que provoca que se tergiverse el mensaje y lo refuerza diciendo “se utilizan correos, circulares y reuniones (que no son planeadas y se habla de muchas cosas y se pierde la atención de la audiencia)”. Manteniendo

la opinión del I4, el I3 opina “para dar información se hace por medio de correo electrónico, circular, en forma física también o a través de una reunión de personal”.

Una comunicación fluida entre la persona gestora y las personas que le colaboran propicia el entendimiento nítido de la información que se pretende dar a conocer. Es importante saber que para que la institución funcione eficazmente, la información debe mantenerse en fluido constante, al igual que se necesita definir el tipo de información que se desea transmitir. La comunicación es una habilidad esencial del liderazgo. Tal como lo menciona Chiavenato (2009) quienes administran no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, agrega que las funciones administrativas, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

Es importante para que cualquier operación que realicen varias personas dentro de una organización tenga éxito, la información debe estar clara y si pasa por filtros, estos deben ser confiables, así se evita la pérdida y la variedad de interpretaciones que distan mucho del mensaje original.

Cuando no hay canales de comunicación efectivos y sólidos previamente establecidos y duraderos, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre el colectivo, cada cual entenderá las cosas de forma diferente y la inexistencia de un discurso común los desorientará. Chiavenato(2009) resalta la necesidad de establecer relaciones comunicativas asertivas puesto que una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, implicando de este modo transacciones entre personas.

Es preciso considerar algunos aspectos como aumentar la efectividad de la comunicación, tener diálogos formales y con carácter serio con los colaboradores, estimular conversaciones saludables, compartir información y conocimiento con mayor velocidad, aumentar la consideración positiva del personal respecto a la escuela y responder a las necesidades en la mayor posibilidad.

### **Liderazgo del colectivo docente**

Se presenta (Tabla 6) correspondiente al tema por explorar liderazgo del colectivo docente.

Tabla 6

*Liderazgo del colectivo docente. Trabajo en equipo.*

<b>CATEGORÍA: Liderazgo colectivo docente</b>	
<b>Código</b>	<b>Unidades de significado</b>
Trabajo en equipo	<p>“es que se trata de eso, fortalezas y aparte de eso también afinidades”;</p> <p>“Diay para alivianar la carga.” (I1)</p> <p>“a veces yo digo puedo ser muy bueno en un campo y en otro no, fortalezas y debilidades”; “para hacer equitativo el trabajo” (I2)</p> <p>“somos algunos más eficientes en algunas cosas que en otras verdad”;</p> <p>“cuando hay alguna actividad siempre lo repartimos”; “recordemos que hay empleados reloj” (I3)</p> <p>“los niveles asumen sus funciones colaborando todos de acuerdo con sus posibilidad” (I4)</p> <p>“es más fácil trabajar en equipo que trabajar sólo”; “tenemos que ir hombro a hombro porque eso facilita las cosas” (I5)</p>

*Nota:* I1= Informante 1, I2= Informante 2, I3= Informante 3, I4= Informante 4, I5= Informante 5.

Al iniciar la discusión sobre el liderazgo del colectivo docente, los sujetos de información destacan el trabajo en equipo como aspecto relevante a la hora de realizar sus funciones.

De este modo el I4 expresa que en la institución los docentes trabajan de forma conjunta y enfatiza en que “los niveles asumen sus funciones colaborando todos de acuerdo con sus posibilidad” considerando las habilidades que tengan y las destrezas que puedan ser útiles en algunas tareas, aspecto que el I2 refuerza diciendo “a veces yo digo puedo ser muy bueno en un campo y en otro no, fortalezas y debilidades”, Arrocha (2016), plantea que los docentes que son líderes estratégicos serán capaces de reconocer el entorno en que se encuentra el centro educativo, sus características, detectar fortalezas y debilidades.

Cabe destacar la importancia del acompañamiento y apoyo que los compañeros y las compañeras líderes aportan a sus colegas, ya que las experiencias de los demás sirven como aprendizaje para quienes inician en su labor educativa, de modo que se puedan enfrentar diferentes situaciones futuras. Además, que la buena labor de un centro educativo repercute en el objetivo principal de toda institución educativa, la persona estudiante, quien será el

único beneficiado. Otra ventaja del aporte del cuerpo docente líder es que el centro educativo alcanzará una proyección positiva, es decir, que se convierta en una elección para que las familias no duden matricular en la institución, manteniendo una buena oferta educativa.

Otro beneficio es que el trabajo colaborativo y en equipo con docentes líderes fortalece, fomentan y mantienen una cultura organizacional apropiada en la institución, que se ve reflejado en trabajo de calidad que se realiza. El liderazgo docente desenfocado, puede provocar la división entre colegas, puesto que aparecen personas que cruzan la línea de igualdad entre compañeros y compañeras suscitando malestar entre el grupo, debido a que consideran que tienen privilegios y orden de mandato sobre los y las demás

Las personas informantes concuerdan en que es necesario trabajar en equipo, y aluden en que de esta forma les facilita su labor, así lo indica el I3 “cuando hay alguna actividad siempre lo repartimos” el I5 enmarca la facilidad del trabajo en equipo al agregar “es más fácil trabajar en equipo que trabajar sólo” con lo que está de acuerdo el I1 puesto que, argumenta que uno de los beneficios del trabajo en equipos es “alivianar la carga”. Contreras (2016), hace referencia a que los docentes que son líderes ayudan a sus colegas, para alcanzar juntos los objetivos, compartiendo experiencias, recursos, además de colaborar en la búsqueda de soluciones y asumir responsabilidades. Sobre esta línea, la persona gestora, puede aprovechar la buena actitud de su cuerpo docente y su anuencia a trabajar en equipo, ya que puede delegar algunas de las funciones, para alcanzar los objetivos institucionales sin verse sobrecargado labores.

Las personas docentes consultadas, concuerdan con que las habilidades de los docentes son importantes a la hora de trabajar en equipo. Resaltan la relevancia de considerarlas para aprovechar al máximo el trabajo de los compañeros y las compañeras, de este modo el I3 apunta a que no todas las personas tienen las mismas habilidades y que “somos algunos más eficientes en algunas cosas que en otras” en este sentido, argumentan que en la institución los compañeros y compañeras aprovechan los grupos de trabajo para solventar las carencias que tenga alguna persona con las facilidades de otro.

La siguiente información (Tabla 7) enmarca los principales aspectos sobre el liderazgo del colectivo docente en cuanto a la toma de decisiones.

Tabla 7

*Liderazgo del colectivo docente. Toma de decisiones*

<b>CATEGORÍA: Liderazgo del colectivo docente</b>	
<b>Código</b>	<b>Unidades de significado</b>
Toma de decisiones	<p>“La escuela camina sola, lo hemos demostrado” (I1)</p> <p>“uno sabe lo que le toca hacer” (I2)</p> <p>“el asunto de que uno tiene un compromiso” (I3)</p> <p>“una minoría con iniciativa, independencia y liderazgo para arriesgarse a tomar decisiones y enfrentar las consecuencias”; “Todo el personal conoce su función y en una gran mayoría no requieren de supervisión para realizar efectivamente su trabajo”; “en ocasiones otras personas asumen ese rol y dan las pautas a seguir” (I4)</p> <p>“Cuando logras empoderar al personal y que ese personal está muy consciente de que es actuar y que no tiene que estar preguntando porque saben lo que hay que hacer” (I5)</p>

Nota: I1= Informante 1, I2= Informante 2, I3= Informante 3, I4= Informante 4, I5= Informante 5.

Parte importante en el liderazgo docente es la posibilidad de tomar decisiones por sí mismos, sin tener que ser guiados en todo momento por la persona gestora. Las personas informantes expresan que la escuela puede funcionar sin que la persona gestora se encuentre presente, el I4 atribuye esto a que “todo el personal conoce su función y en una gran mayoría no requieren de supervisión para realizar efectivamente su trabajo.” Por lo que la presencia del gestor no resulta estrictamente necesaria. Ante esto el I5 manifiesta que “cuando logras empoderar al personal y que ese personal está muy consciente de que es actuar y que no tiene que estar preguntando porque saben lo que hay que hacer”. Sin embargo, resulta importante rescatar lo descrito por Moral et al. (2016), donde argumentan que no se trata de disminuir la importancia del directivo escolar, sino de aceptarla como un rol de persona que impulsa y coordina la mejora e innovación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, sin un activo apoyo y sustento del directivo, el liderazgo distribuido no se sostendrá en la escuela.

Desde este punto de vista, es necesario que el cuerpo docente tenga un buen modelo y guía durante su quehacer, donde la persona gestora influya positivamente en todo su personal a cargo, convirtiéndose en la persona que orienta, delega funciones, toma

decisiones, marca el rumbo a seguir, escucha, busca soluciones y autoevalúa el trabajo del centro educativo. De esta es una manera se evita que se fortalezcan o nazcan a los y las docentes “jefes” que dan órdenes y mandan a sus colegas y piden cuentas, esto debido a que quien dirige no aparece en escena o se desenfoca de su labor, este tema es un que causa muchas inconformidades en el resto del cuerpo docente. Por tanto si la persona gestora se convierte en el líder que su centro educativo a cargo necesita, el colectivo docente sabrá el camino a seguir y conocerá el objetivo de la institución, como debe trabajar y que se espera de sus labores, lo cual se reflejará en las decisiones asertivas y en un trabajo de calidad, como lo menciona el I5, que el personal no debe preguntar qué hacer ante diferentes situaciones porque ya simplemente lo sabe y reacciona ante ello, proyectando el profesionalismo y ética del personal que trabaja y lidera el centro educativo.

El I4 agrega que cuando es necesario “otras personas asumen ese rol y dan las pautas a seguir” refiriéndose al rol del líder institucional, además los identifica como “una minoría con iniciativa, independencia y liderazgo para arriesgarse a tomar decisiones y enfrentar las consecuencias”, sobre entendiéndose que el docente no está asumiendo el rol del directivo, sino que sabe cuál es el trabajo se debe realizar, bajo el contexto institucional que se encuentra.

Siguiendo la línea del informante anterior, el I1 expresa que “la escuela camina sola, lo hemos demostrado” y eso se logra en el momento en que los y las docentes sientan la proyección y el ejemplo del líder, pues, se produce una transformación forjándose un equipo de trabajo, con políticas descentralizadas en cuanto a la toma de decisiones, con cualidades de aportar hacia la solución de situaciones (Coronel, 2005).

La persona gestora que potencie las habilidades, iniciativas y fortalezas del personal a cargo, encausándolos en los objetivos institucionales con responsabilidad, dispuestos a crecer y fortalecerse de los errores, siendo un buen oyente y manteniendo un excelente dialogo, obtendrá un personal docente y administrativo, como lo manifiesta la I1, que haga que la institución educativa camine y siga su rumbo aún en su ausencia, ya que por lo contrario se reflejaría un sinnúmero de desventajas. Es importante rescatar que en el centro educativo en el que se realizó el estudio, la mayoría del personal está consciente que la ausencia de la persona gestora no es sinónimo de incumplir con sus funciones, por el contrario, se continúa trabajando por el alcance de los objetivos.

De acuerdo con la información (tabla 8) se presentan las características que tienen los docentes líderes.

Tabla 8

*Liderazgo del colectivo docente. Características de docentes líderes.*

<b>CATEGORÍA: Liderazgo del colectivo docente</b>	
<b>Código</b>	<b>Unidades de significado</b>
Características de docentes líderes	<p>” usted siempre la va a encontrar dispuesta para quien sea”; “es esa afinidad con las personas”; “el líder no es la persona que se echa todo encima”; “el líder es el que delega”; “el que sabe delegar y que la personal le cumple por la motivación” (I1)</p> <p>“tiene los atributos para poder llegar y uno orientarse o apoyarse” (I2)</p> <p>“el que encamina, encabeza, el que dirige, el que lleva la batuta”; “ellos sabían lo que se tenía que hacer” (I3)</p> <p>“las características que presentan: responsabilidad, dinamismo, entusiasmo, optimismo, determinación.” (I4)</p> <p>“Los líderes positivos los identifico porque ven la necesidad, porque se preocupan inmediatamente por resolverla”; “Es la necesidad y la respuesta a la par”; “liderar es llevar a cabo con un equipo que me sigue” (I5)</p>

*Nota:* I1= Informante 1, I2= Informante 2, I3= Informante 3, I4= Informante 4, I5= Informante 5.

Al referirse a las características de los y las docentes líderes, los sujetos de información los consideran como personas que tienen cualidades que los hacen sobresalir entre un grupo de personas. Al consultarle al I3 sobre cómo es un líder, se obtiene por respuesta “el que encamina, encabeza, el que dirige, el que lleva la batuta”. Se observa que para el I3 un líder representa apoyo en los procesos de la institución, ya que, es una persona con la que se puede contar para que dirija un proceso y otorgue seguridad a sus compañeros y compañeras. Por su parte el I1 apunta a que un líder es “el que sabe delegar y que la persona le cumple por la motivación”. Para este informante un factor importante es la motivación que

el líder proporcione a sus colegas. Hitt et al. (2006) abordan el deseo de poder influir sobre los demás como motivación para liderar.

La persona gestora que impulsa a su personal docente y administrativo bajo la motivación y automotivación, logrará que sus colaboradores alcancen el entusiasmo de trabajar y colaborar de forma conjunta para que la institución alcance los objetivos meta, de modo que no será necesario que mantenga esa vigilancia o supervisión extrema en la institución, sino que deberá mantenerse al tanto del avance del trabajo con el fin de dar contención, orientar, aclarar dudas, dar aportes o incluso aprender del trabajo que realiza su cuerpo docente.

El I5 señala que “los líderes positivos los identifico porque ven la necesidad, porque se preocupan inmediatamente por resolverla” sin embargo esto no quiere decir que se encarguen de todo tal como lo menciona el I1 “el líder no es la persona que se echa todo encima”. Los autores Hitt et al. (2006) consideran que la madurez emocional ayuda al líder a reaccionar de manera oportuna ante situaciones de estrés y presión, lo cual le permite delegar funciones y formar un equipo como lo menciona el I5 “liderar es llevar a cabo con un equipo que me sigue”. Concatenado a lo anterior, Garda (2010) concluye en su estudio que al formar estos equipos de trabajo es importante considerar el reconocimiento de logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal de la organización.

Desde este punto es importante mencionar que, en la actualidad, el colectivo docente tiene una labor transformadora en la educación. De modo tal, que fomente en sus estudiantes la autocrítica, el análisis y la reflexión; formando ciudadanos capaces de entender los contextos donde se desenvuelve, respondiendo con responsabilidad, utilizando herramientas apropiadas que den solución a las diferentes situaciones, trabajando en equipo, consciente de las debilidades y fortalezas que posee, destacándose por su capacidad de comunicación y dialogo.

Sin embargo, para que esta transformación se complete, el compromiso docente debe ir más allá del aula, dando el ejemplo y, desempeñándose con trabajo de calidad, laborando en equipo con el fin de cumplir todos los objetivos institucionales, de manera tal que influya en sus colegas para que, conozcan sus habilidades y destrezas propiciando que el liderazgo no se convierta en exceso de trabajo o cargas para una sola persona, sino que sea un trabajo colaborativo de manera efectiva.

Estimular el sentido de pertenencia a la institución es fundamental para construir un clima favorable y una cultura organizacional en la cual toda la comunidad educativa proyecte a la sociedad y a la comunidad el progreso.

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

Toda institución tiene una cultura organizacional que la identifica y la hace única, dentro de esta identidad y distinción se aprecian aspectos singulares que brindan esa originalidad. Con esta investigación se plantea caracterizar, fortalecer esa cultura y potenciarla desde la gestión para que sea eficiente.

Dentro de los elementos diferenciadores que tiene la Escuela Rafael Moya se establecen elementos propios de la institución, los cuales brindan identidad institucional. Se destacan la vivencia de valores a nivel de comunidad educativa haciendo énfasis en el trabajo colaborativo como lema institucional, es evidente que los docentes tienen un fuerte compromiso en la práctica de este sistema de trabajo donde todos colaboran entre sí. El lema institucional realmente se experimenta ya que el colectivo docente trabaja en función del trabajo colaborativo como elemento arraigado institucional que han adoptado. En cuanto a este aspecto la persona gestora constantemente hace énfasis en vivenciar el trabajo colaborativo en todas las acciones que se desarrollan en la institución.

Otro aspecto importante es la calidad de la educación que se ofrece en la institución, la cual hace que los padres de familia tomen como primera opción la Escuela Rafael Moya Murillo, puesto que brinda todos los servicios de educación ofrecidos por el MEP, posee infraestructura muy completa y en estado óptimo, laboratorios de inglés, informática y robótica, además de contar con un comedor escolar equipado con todo lo necesario. Criterios como los mencionados hacen que la institución se mantenga como líder en educación en el cantón de Heredia, manteniendo una elevada matrícula cada año.

Así mismo, el sentido de pertenencia que tienen los docentes en la institución está relacionado con el fuerte compromiso que tienen los docentes hacia su trabajo. Los docentes que se mantienen por más tiempo en la institución (los que están en condición de propiedad) presentan un sentido de pertenencia más fuerte.

El modelo de persona gestora que representa no es el deseado por los docentes, incluso algunos manifiestan que no ha servido de ejemplo en tema de trato humanitario, puesto que, no se reconoce al personal docente su labor y siempre se resalta lo malo. Además, se hace énfasis en la parte física de la organización y se deja de lado el factor humano creando

así disconformidad entre los docentes. La persona gestora recuerda constantemente a sus colaboradores la responsabilidad de cumplir con sus funciones, haciendo alusión a las consecuencias administrativas que puede conllevar faltar a sus obligaciones, por lo que genera en los docentes presión e intimidación. Por otro lado, no existe un proceso participativo en la toma de decisiones, se realiza de manera unidireccional. La persona gestora no considera la opinión de sus colaboradores.

El proceso de comunicación existe, sin embargo, no es efectivo. Si bien, la persona gestora está abierta al diálogo y a recibir a los docentes, la información emitida de la dirección en muchas ocasiones no llega con la intención real, esto se debe a que se utilizan muchos canales de transmisión lo que provoca la pérdida de detalles por la diversidad de interpretaciones, generando confusión. Los docentes argumentan que si la comunicación no es fluida y real provoca desorganización en los procesos y por esta razón cuando se brindan indicaciones sobre una actividad, los docentes deben consultar varias veces, puesto que, se manejan varias versiones de la información y no tienen claro que deben hacer o a quien deben seguir.

Se identifican docentes líderes dentro de la institución los cuales poseen características particulares. Los docentes logran organizarse para trabajar en equipo, puesto que, consideran que se facilita el trabajo además de sentirse en la libertad de dirigir su trabajo de esta forma. Consideran fundamental las capacidades e individualidades que tienen las personas con el fin de aprovecharlas para el logro de objetivos.

Los docentes líderes de la escuela se caracterizan por tener iniciativa y arriesgarse a tomar decisiones por sí solos, no necesitan la supervisión constante de la persona gestora para realizar sus funciones, puesto que saben lo que tienen que hacer y guían a sus compañeros y compañeras. Además, siempre tienen disposición para ayudar a sus compañeros y compañeras. Esto se debe a que en la institución se han acostumbrado a cumplir con sus funciones debido al compromiso tan marcado que tienen.

El colectivo docente considera que los líderes institucionales tienen la capacidad de lograr motivar a sus colegas y así poder delegar actividades garantizando que se logren los objetivos. Son docentes que tienen un sentido de liderazgo nato respaldado por el buen desempeño y la afinidad que tienen a la hora de relacionarse con sus compañeros y

compañeras. Este aspecto resulta clave para el funcionamiento de la institución cuando no se encuentra el gestor educativo.

El liderazgo del colectivo docente recae principalmente en el fuerte compromiso y responsabilidad que tienen con su trabajo y la institución, en este sentido, los docentes se empoderan de sus funciones e identifican condiciones en las que pueden mejorar, es decir, a la par de la situación problema tienen la posible solución. Estas características hacen que los docentes líderes ayuden a la dinámica institucional.

### **Recomendaciones para el MEP**

- Mejorar los procesos de selección y contratación del personal docente para evitar la constante rotación, asegurando así, la permanencia de los docentes en las escuelas y lograr formar una cultura organizacional más sólida que perdure en el tiempo.
- Mejorar la selección de personas para los puestos de gestores educativos así mismo brindar seguimiento y capacitación constante.
- Brindar capacitaciones enfocadas en liderazgo, dirigido tanto para docentes como para gestores educativos.

### **Recomendaciones para las universidades**

- Enfocar el plan de estudios de los gestores educativos hacia la preparación para los nuevos retos y desafíos de la gestión educativa, considerando los hallazgos de esta investigación en materia de liderazgo del gestor educativo, liderazgo del colectivo docente y cultura organizacional
- Incluir en la formación de los docentes y gestores educativos cursos sobre liderazgo, clima organizacional, cultura organizacional, formación en ética y valores, así como saber identificar y potenciar las habilidades de las personas (habilidades blandas).

### **Recomendaciones para la persona gestora educativa**

- Propiciar que las actividades que se desarrollan en la institución tengan durabilidad en el tiempo para que se conviertan en prácticas culturales de una cotidianidad.
- Continuar fomentando la práctica de valores que caracterizan el centro educativo y forman parte de la cultura organizacional.
- Incluir en las prioridades de mejora las relaciones humanas y propiciar que el colectivo docente se sienta a gusto en el lugar de trabajo.
- Conocer al personal docente y administrativo que representa su equipo de trabajo.

- Mejorar los canales de comunicación entre la administración y el cuerpo docente para que la comunicación sea fluida y transparente.
- Motivar y reconocer constantemente la labor de las personas que forman parte de su equipo de trabajo.
- Representar un modelo de liderazgo a seguir por parte del personal del centro educativo de manera tal que sus acciones sirvan de ejemplo para el colectivo.
- Aprovechar las habilidades de las personas docentes sin recargar siempre el trabajo a las mismas personas para evitar el Síndrome de Burnout.
- Propiciar la integración del personal a su cargo en todas las actividades de la escuela, así como en la toma de algunas decisiones que lo permitan.
- Desarrollar acciones que fomenten el liderazgo en el colectivo docente.

## Referencias

- Álvarez, I. (2014). El profesor como facilitador de experiencias. En Argos, J. Ezquerro, P (Eds.), *Liderazgo y Educación* (pp. 43 – 46). Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauam/55383?page=46>
- Álvarez, I et al. (2013). La Gestión Educativa como factor de calidad en una Universidad Intercultural. *Ra Ximhai*, 9(4), 149-156. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>
- Aravena, M., Kimelman, E., Micheli, B., Torrealba, R., & Zúñiga, J. (2006). Investigación Educativa I. Recuperado de: <https://bit.ly/359BhSy>
- Arrocha, J. (2016). Liderazgo Estratégico más allá de los hábitos efectivos. Editorial INVER-E-GROUP VENEZUELA C.A. Venezuela. Recuperado de: <https://n9.cl/blgvi>
- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: La Muralla.
- Botero, C. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Politécnica*, 5, 17-31. Recuperado de: <https://bit.ly/33BvyTY>
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003) Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), 109-137. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Calvo, F., & Monge, E. (2005). Análisis de la incidencia de los factores humanos, contextuales y tecnológicos del clima organizacional, en el desempeño laboral de las y los docentes y directores que trabajan en las escuelas: La Angostura y Lourdes, de la Dirección Regional de Pérez Zeledón durante el primer trimestre del curso lectivo del 2005. (Tesis de grado). Pérez Zeledón, Costa Rica.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosis and changing Organizational culture: Base on the competing values framework*: John Wiley & Sons. United States. Recuperado de: <https://n9.cl/66l2>
- Caro, F., & Rodríguez, C. s. f. Investigar la Comunicación en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla. Recuperado de: <https://bit.ly/3e39gPN>
- Castillo Talavera, R. (2018). Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/3eSDq7u>

- Cejas, A. s.f. Gestión Educativa. *Integra Educativa*, 2(3), 215-231. Recuperado de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Chacón Mora, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de Calidad. *Gestión Educación*, 1 (2), 144 – 165. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/download/2146/2107/>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Recuperado de: <https://bit.ly/3hKLDg4>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones. Recuperado de: <https://bit.ly/2A2WyAc>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. Recuperado de: <https://bit.ly/3eAffug>
- Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid: McGRAWL-HILL.
- Coronel, J. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española De Pedagogía*, (232), 471- 490. Recuperado de: <https://n9.cl/gl2n>
- Cortés Mejía, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4 (106), 203-214. Recuperado de: <https://bit.ly/2Ykaa48>
- Delgado, M. (2006). Diagnóstico de la gestión directiva del colegio nocturno La Unión y su influencia sobre la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y ambiente laboral en el logro de objetivos. (Tesis de maestría). Universidad de Costa Rica, San José. Recuperado de: <https://bit.ly/2ADevWw>
- Dengo Obregón, M. (2006). Educación Costarricense. 1ª ed. EUNED. San José, Costa Rica.
- Duque, E., & Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6 (13), 114-123. Recuperado de: <https://bit.ly/2EQHRmx>
- Garbanzo, G., & Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34(1). Recuperado de: <https://n9.cl/9rb3t>
- García Garnica, M. (2016) La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa* 1(2), 4-20. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10481/45033>

- García, F. et al (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 2, 206 – 2016. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Garda Montenegro, V. (2010). El liderazgo y supervisión de director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España. Recuperado de: <https://bit.ly/3766d5Q>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de: <https://bit.ly/3gPj54A>
- González, E., & Zúñiga, J. (2003). Desempeño del director ante los conflictos internos que se presentan entre los docentes de las Escuelas Técnicas del cantón de Corredores de la Región Educativa de Coto, durante el curso lectivo 2003. (Tesis de grado). Universidad Nacional, Ciudad Neily.
- Gurdián, A. (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. Recuperado de: <https://bit.ly/2Y3K9Vi>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). Administración. Pearson Education. México. Recuperado de: <https://n9.cl/42gdl>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). Elementos de la administración: un enfoque internacional, séptima edición. Editorial Mc. Graw Hill. México. Recuperado de: <https://n9.cl/fho9>
- Kumar, M., & Jain, S. (2013) Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318. Recuperado de: <https://bit.ly/314uUyf>
- Lecaros, R. (2017). Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín El Agustino. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/372yBWg>
- Llanos, M. (2016). La cultura organizacional- eje de acción de la gestión humana. Recuperado de: <https://bit.ly/3ssQ5UI>
- Maxwell, J. (1999). Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder. Recuperado de: <https://bit.ly/3dwYUq6>
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). Investigación Educativa: Una Introducción Conceptual. Madrid: Pearson Educación, S. A.

- Mena, G. (2009). Estrategias del liderazgo aplicadas en la gestión administrativa del colegio Técnico Profesional de Flores Heredia. (Tesis de grado). Heredia, Costa Rica.
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136 – 169. Recuperado de: <https://bit.ly/3loPVLU>
- Ministerio de Educación Pública. (2016). Política Educativa: La persona centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/politica-educativa>
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3). Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>
- Molina, L., Briones, I., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, (2) 4, 115-143. Recuperado de: <https://bit.ly/3e9eb1L>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Colombia: Neiva
- Montero Purizaca, S. (2017). Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)” (Tesis de Maestría). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/37dmXYZ>
- Mora, A., & García, M. (2013). La Incidencia del Estilo del Liderazgo del director del Liceo Regional de Flores de Heredia, en la Gestión Administrativa desde la percepción de tres docentes. (Tesis de licenciatura). Heredia, Costa Rica
- Moral, C., Amores, F., & Ritacco, M. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre la Educación*, 30,115-143. Recuperado de: <https://dadun.unav.edu/handle/10171/40344>
- Parra Robledo, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74 (1), 119-132. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/documentos/7781.pdf>
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194. Recuperado de: <https://bit.ly/3be4Bc1>
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486 – 503. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29016318008>

- Quevedo, J., & Flórez, A. (2011). Liderazgo y Cultura en las Organizaciones Escolares: un estudio de casos sobre el Desarrollo Educativo. *Praxis*, 7, pp. 60-75. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5907178.pdf>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5377716>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración Octava Edición. México. Recuperado de: <https://n9.cl/6mbmd>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22) 67-92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Ruiz, Y., & Naranjo, C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Revista Diversitas*, 8 (2) 285-307. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20 (4) 76-74. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Serrat, M. (2017). Liderando el ¿bienestar? laboral Miquel Àngel Serrat Julià Orden o Caos. Recuperado de: <https://bit.ly/3cCyS3D>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *EAN*, (81), 111 – 128. doi: 10.21158/01208160.n81.2016.1562
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133. Recuperado de: <https://bit.ly/3a77hsA>
- Terán, O., & Lorenzo, J. (2011) Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Revista Omnia*. 17 (1) 96-110. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73718406007.pdf>
- Tójar, J. (2006). Investigación cualitativa comprender y actuar. Recuperado de: <https://bit.ly/2U9Ur4W>
- Torres Pacheco, E., & Zegarra Ugarte, S. (2014). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 6 (2) 5-14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf>

Uribe, A., et al (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. Recuperado de: <https://bit.ly/3dg939P>

Valverde, R. (2008). Factores administrativos que influyen en las Relaciones Interpersonales del Centro Educativo Escuela Laboratorio, circuito 03, Región Educativa de Pérez Zeledón. (tesis de licenciatura). Universidad Nacional, Costa Rica

## Apéndices

### Apéndice A

#### Entrevista a la directora

Se está realizando una investigación en la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), con el objetivo de Promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la Escuela Rafael Moya Murillo. Su participación es de suma importancia para poder realizar la investigación. Esta entrevista tardará aproximadamente una hora. Sus respuestas son totalmente anónimas, y en ningún momento se dará a conocer su nombre en los diferentes y posibles informes y publicaciones surgidas de la investigación. Para facilitar la transcripción de datos, se grabará la entrevista, dicha grabación no será publicada ni utilizada para otro fin. Para comunicarse con el equipo investigador puede hacerlo a través del siguiente correo: older90@hotmail.com *¡Muchas gracias por su colaboración!*

#### **I Parte. Aspectos generales**

1. ¿Cuántos años ha laborado como docente y directora?
2. ¿Durante cuántos años estuvo como gestora educativa en la institución?
3. ¿Ha tenido experiencia como gestora educativa en otras instituciones?
4. Tipo de nombramiento
5. ¿Cuántos colaboradores ha tenido bajo su dirección?

#### **II Parte. Aspectos sobre la cultura organizacional**

6. ¿Cuáles son los elementos diferenciadores que tiene la Escuela Rafael Moya Murillo de otros centros educativos en relación con la cultura organizacional, oferta educativa y valores?
7. ¿Desde su perspectiva cuáles son las conductas más relevantes del personal a su cargo que refleja las creencias que comparten?
8. ¿Podría referir algunas acciones o actividades propias de este centro educativo, que no lo haya visto en otras instituciones?
9. ¿Desde su experiencia cuáles son algunos aspectos clave para favorecer una cultura organizacional idónea para ejercer una labor docente efectiva?

10. ¿Cuáles valores caracterizan a la institución educativa y cómo se reflejan en la cotidianidad?
11. ¿Considera que los docentes tienen sentido de pertenencia hacia la escuela? ¿Cómo lo han logrado?

### **III Parte. Aspectos sobre el liderazgo de la persona gestora**

12. ¿Para usted qué significa ser un buen líder?
13. ¿Cuáles características debe tener un gestor educativo para ser un líder en la institución?
14. ¿Qué requiere saber un directivo en los tiempos actuales para gestionar el talento humano?
15. ¿Cuáles son las características personales y actitudinales necesarias para gestionar el talento humano?
16. ¿Cuáles son las características que requiere un directivo para consolidar equipos de trabajo colaborativos?
17. ¿Cuáles prácticas realiza que sirven de ejemplo para sus colaboradores de acuerdo con lo que usted espera de ellos?
18. ¿Qué estrategias emplea para desafiar la capacidad y habilidades de su equipo de trabajo?
19. ¿Cómo propicia el desarrollo de relaciones cooperativas entre sus colaboradores?
20. ¿Cuáles acciones implementa con su personal cuando los resultados de las actividades no son los esperados?
21. ¿Qué acciones desarrolla de manera intencionada para potenciar el desarrollo profesional de sus colaboradores?
22. ¿Cómo es el proceso a la hora de fijar los objetivos, planes y proyectos de la institución?
23. ¿Cuál es su concepción de cultura organizacional como líder de este centro educativo?

**IV Parte. Liderazgo del colectivo docente**

24. ¿Podría referirse al grado de independencia que tiene el colectivo docente para tomar decisiones por sí mismos dentro de la institución?
25. ¿Es capaz el personal docente de cumplir con los objetivos institucionales en su ausencia? ¿Por qué cree que sucede esto?
26. ¿Considera que los docentes de la institución colaboran entre sí para el cumplimiento de las funciones? ¿Qué los impulsa a trabajar juntos?
27. ¿Identificarían líderes en el colectivo docente de la institución? ¿Qué características tienen estas personas?
28. ¿Qué estrategias implementa usted como líder de este centro educativo para promover liderazgos en el colectivo docente?

## Apéndice B

### Grupo focal dirigido al colectivo docente

Se está realizando una investigación en la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), con el objetivo de Promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la Escuela Rafael Moya Murillo. Su participación es de suma importancia para poder realizar la investigación. Este grupo focal tardará aproximadamente una hora. Sus respuestas son totalmente anónimas, y en ningún momento se dará a conocer su nombre en los diferentes y posibles informes y publicaciones surgidas de la investigación. Para facilitar la transcripción de datos, se grabará la entrevista, dicha grabación no será publicada ni utilizada para otro fin. Para comunicarse con el equipo investigador puede hacerlo a través del siguiente correo: [older90@hotmail.com](mailto:older90@hotmail.com). Además, se realizará una devolución de los resultados obtenidos de la investigación. *¡Muchas gracias por su colaboración!*

#### **I Parte. Aspectos generales**

1. ¿Cuántos años ha laborado como docente?
2. ¿Durante cuántos años ha estado como docente en la institución?
3. ¿Ha tenido experiencia como docente en otras instituciones?
4. Tipo de nombramiento

#### **II Parte. Aspectos sobre la cultura organizacional**

5. ¿Cuál es su concepción de cultura organizacional como miembro del colectivo docente de este centro educativo?
6. ¿Cuáles son los elementos diferenciadores que tiene la Escuela Rafael Moya Murillo de otros centros educativos en relación con la cultura organizacional, oferta educativa y valores?
7. ¿Podrían referirse a algunas acciones o actividades del colectivo docente que son propias de este centro educativo, que no las hayan visto en otras instituciones?
8. ¿Cuáles son algunos aspectos clave para favorecer una cultura organizacional idónea para ejercer una labor efectiva como colectivo docente?

9. ¿Cuáles valores caracterizan a la institución educativa y cómo se reflejan en la cotidianidad?
10. ¿Considera que los docentes tienen sentido de pertenencia hacia la escuela? ¿Cómo se manifiesta?

### **III Parte aspectos sobre el liderazgo del colectivo docente**

1. ¿Podrían referirse al grado de independencia que tiene el colectivo docente para tomar decisiones por sí mismos dentro de la institución?
2. ¿Es capaz el personal docente de cumplir con los objetivos institucionales en ausencia de la persona gestora del centro educativo? ¿Por qué creen que sucede esto?
3. ¿Consideran que los docentes de la institución colaboran entre sí para el cumplimiento de las funciones? ¿Qué los impulsa a trabajar juntos?
4. ¿Identificarían líderes en el colectivo docente de la institución? ¿Qué características tienen estas personas?
5. ¿Qué estrategias ha observado que implementa el directivo escolar de este centro educativo para promover liderazgos en el colectivo docente?

#### **Grupo focal dirigido al colectivo docente**

#### **“Aspectos sobre el liderazgo de la persona gestora”**

Se está realizando una investigación en la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), con el objetivo de Promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la Escuela Rafael Moya Murillo. Su participación es de suma importancia para poder realizar la investigación. Este grupo focal tardará aproximadamente una hora. Sus respuestas son totalmente anónimas, y en ningún momento se dará a conocer su nombre en los diferentes y posibles informes y publicaciones surgidas de la investigación. Para facilitar la transcripción de datos, se grabará la entrevista, dicha grabación no será publicada ni utilizada para otro fin. Para comunicarse con el equipo investigador puede hacerlo a través del siguiente correo: [older90@hotmail.com](mailto:older90@hotmail.com). Además, se realizará una devolución de los resultados obtenidos de la investigación. *¡Muchas gracias por su colaboración!*

1. ¿Para ustedes qué significa ser un líder?
2. ¿Cuáles características debe tener un gestor educativo para ser un líder en la institución?
3. ¿Cuáles son las características personales y actitudinales necesarias en la persona gestora escolar para administrar el talento humano?
4. ¿Cuáles consideran que son las características que requiere un directivo para consolidar equipos de trabajo colaborativo?
5. ¿Cuáles prácticas han observado que realiza la persona gestora que sirven de ejemplo para el colectivo docente de acuerdo con lo que espera de ellos?
6. ¿Qué estrategias emplea la persona gestora para desafiar la capacidad y habilidades de su equipo de trabajo?
7. ¿Cómo propicia la persona gestora el desarrollo de relaciones cooperativas entre sus colaboradores?
8. ¿Cuáles acciones implementa la persona gestora con su personal cuando los resultados de las actividades no son los esperados?
9. ¿Qué acciones desarrolla el directivo escolar para potenciar el desarrollo profesional de sus colaboradores?
10. ¿Cómo es el proceso que realiza el directivo escolar a la hora de fijar los objetivos, planes y proyectos de la institución?
11. ¿La comunicación entre la persona gestora y el colectivo docente es efectiva?  
¿Cuáles canales se utilizan?

*Apéndice C*

## Fórmula de consentimiento informado grupo focal

Nombres de los miembros del equipo investigador: Older Sánchez Rizo, Roy Alberto Montero Sibaja, Juliana Sibaja Venegas

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

**PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Reciba un cordial saludo, los investigadores Older Sánchez Rizo, Roy Alberto Montero Sibaja, Juliana Sibaja Venegas pertenecemos a la Universidad Nacional de Costa Rica, estamos optando por el grado de Licenciatura en Administración Educativa. La presente investigación pretende Promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la Escuela Rafael Moya Murillo.

- A. **¿QUÉ SE HARÁ?:** Se realizarán sesiones de grupos focales con una serie de preguntas dirigidas por un miembro del equipo de investigadores que atienden a aspectos estrictamente relacionados con el tema de estudio antes expuesto. En ningún momento se harán preguntas de tipo personal. Al usted aceptar, formar parte de la investigación se compromete a participar de los grupos de discusión y brindar información lo más veraz posible, es importante aclarar que se hará uso de un dispositivo de grabación que servirá de apoyo para la recolección de los datos que luego serán transcritos, además, los nombres completos de los participantes de las entrevistas serán protegidos, es decir, no se utilizarán en su totalidad salvo el primer nombre solamente como guía para el investigador.
- B. **BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, el beneficio que obtendrá será una posición sobre la cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la Escuela Rafael Moya Murillo con el fin de que puedan trabajar sobre las oportunidades que genere la investigación para la institución educativa. A los sujetos entrevistados se les dará una breve explicación de la investigación.
- C. Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.
- D. Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima.

**Consentimiento**

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla, se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

---

Nombre de la persona que brindará información

fecha

*Apéndice D*

## Formula de consentimiento informado entrevista

Nombres de los miembros del equipo investigador: Older Sánchez Rizo, Roy Alberto Montero Sibaja, Juliana Sibaja Venegas

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

**PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Reciba un cordial saludo, los investigadores Older Sánchez Rizo, Roy Alberto Montero Sibaja, Juliana Sibaja Venegas pertenecemos a la Universidad Nacional de Costa Rica, estamos optando por el grado de Licenciatura en Administración Educativa. La presente investigación pretende Promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la Escuela Rafael Moya Murillo.

- E. ¿QUÉ SE HARÁ?:** Se realizarán sesiones de grupos focales con una serie de preguntas dirigidas por un miembro del equipo de investigadores que atienden a aspectos estrictamente relacionados con el tema de estudio antes expuesto. En ningún momento se harán preguntas de tipo personal. Al usted aceptar, formar parte de la investigación se compromete a participar de los grupos de discusión y brindar información lo más veraz posible, es importante aclarar que se hará uso de un dispositivo de grabación que servirá de apoyo para la recolección de los datos que luego serán transcritos, además, los nombres completos de los participantes de las entrevistas serán protegidos, es decir, no se utilizarán en su totalidad salvo el primer nombre solamente como guía para el investigador.
- F. BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, el beneficio que obtendrá será una posición sobre la cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa en la Escuela Rafael Moya Murillo con el fin de que puedan trabajar sobre las oportunidades que genere la investigación para la institución educativa. A los sujetos entrevistados se les dará una breve explicación de la investigación.
- G.** Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.
- H.** Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima.

**Consentimiento**

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla, se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

---

Nombre de la persona que brindará información

fecha

*Apéndice E*

# **Gestión y liderazgo**

## Promoviendo una cultura organizacional eficiente

Older Sánchez Rizo

Roy Alberto Montero Sibaja

Juliana Paola Sibaja Venegas

# **División de Educación para el Trabajo**

*Centro de Investigación y  
Docencia en Educación  
Universidad Nacional*

## **Gestión y liderazgo**

*Promoviendo una  
cultura  
organizacional eficiente*





## **Gestión y liderazgo: Promoviendo una cultura organizacional eficiente 2021**

### **Investigadores principales:**

Older Sánchez Rizo

Roy Montero Sibaja

Juliana Sibaja Venegas

### **Tutor**

M.Ed. José Antonio García Martínez

### **Lectoras**

Dra. Virginia Cerdas Montano

M.Ed. Sandra Blanco López

Este trabajo surge en el marco de la investigación denominada “el clima organizacional y la relación con los estilos de liderazgo en centros educativos costarricenses” (Código 0225-18) desarrollada en la carrera de Administración Educativa en la División de Educación para el Trabajo (CIDE) de la Universidad Nacional.

Sánchez, O., Montero, R. y Sibaja, J. (2021). *Gestión y liderazgo: Promoviendo una cultura organizacional eficiente*. Heredia, Costa Rica.



Todo el contenido de Gestión y liderazgo: Promoviendo una cultura organizacional eficiente está licenciado por “Creative Commons” 3.0 Costa Rica (CC), que a la letra dice: Atribución – sin obras derivadas – No comercial. Esto es, no usar con fines comerciales, no generar obras derivadas y debe mencionarse la fuente y autoría de la obra.

# INTRODUCCIÓN

Este material tiene su razón de ser tras la necesidad de implementar una guía que pueda ser utilizada por las personas que se relacionan en el ámbito educativo, como gestores escolares, colectivo docente y demás personas que estén ligadas a los procesos de liderazgo en instituciones educativas.

En este producto encontrará una serie de propuestas teóricas fundamentales acerca de la cultura organizacional y el liderazgo de las personas gestoras y del colectivo docente. Así mismo, podrá vivenciar algunas prácticas que proporcionan un acercamiento a la mejora de la cultura organizacional y el ejercicio del liderazgo positivo desde su esfera como persona gestora educativa o como miembro del colectivo docente.

Son variadas las posibles causas y consecuencias que puede ocasionar una determinada cultura organizacional en la institución. Se pretende enfatizar en los aspectos que son claves para el surgimiento de una cultura organizacional eficiente desde el liderazgo de la persona gestora y el colectivo docente.



## **METODOLOGÍA**

A continuación, obtendrá información que le servirá en su quehacer profesional. Este documento está orientado hacia el fortalecimiento del liderazgo desde las dimensiones de persona gestora y miembro del colectivo docente.

El presente documento se desprende de la investigación realizada bajo el tema “La gestión educativa como promotora de una cultura organizacional eficiente en la Escuela Rafael Moya Murillo de Heredia” cuyo propósito principal es promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión. Para esta investigación se toma en consideración la información obtenida de personas docentes y la persona gestora del centro educativo. Así como la fundamentación teórica pertinente con el tema de estudio.

Este documento es de carácter autogestionado, lo que implica que usted es la persona encargada de ejecutarlo, además de decidir en qué momento realiza el análisis de la información expuesta y los ejercicios prácticos que tienen relación con los hallazgos de la investigación realizada.

Es importante al finalizar el documento propiciar espacios de diálogos académicos donde se pueda discutir la bibliografía y materiales sugeridos en el capítulo 3 con el fin de reflexionar sobre la información expuesta.

# CAPÍTULO I

## Acerca de la cultura organizacional

*“La cultura organizacional no es sólo un aspecto del juego, es el juego”  
(Lou Gerstner)*

*¿Se ha preguntado alguna vez qué significa ser parte de una cultura organizacional?*

Parece extraño referirse a la cultura organizacional en la cotidianidad, incluso es un término que muchas personas no conocen o no saben definir. Si se hace la pregunta anterior, ¿qué respondería?

### **Analiza la siguiente situación:**

*La cultura organizacional de Adobe se basa en la Responsabilidad Corporativa. Este es el pilar sobre el que resalta su apoyo a la creatividad y lo realiza al capacitar a su equipo. Su misión es agilizar el ritmo de la innovación al aportar cambios positivos al mundo. Los principales valores que su comunidad promueve son: la autenticidad, la excelencia, la innovación y la participación. Adobe lleva a cabo un programa llamado Adobe for All (Adobe para Todos), por medio del que impulsa a sus empleados a desarrollarse personal y profesionalmente, de forma incluyente. Los valores que fortalece son: la igualdad de trato, sin distinción alguna, y la justicia laboral con amplias oportunidades y beneficios.*

La situación planteada anteriormente nos habla sobre la organización Adobe y algunas características de su cultura organizacional, principalmente basada en la

Responsabilidad Corporativa ejercida desde la práctica de valores y compromiso con sus empleados. Teniendo como ejemplo la organización Adobe, ¿podría mencionar algunas características de la cultura organizacional de la institución a la que pertenece?, ¿Cuál es la visión y la misión?, ¿cuáles prácticas son cotidianas que puede identificar como parte de la institucionalidad?

Para entender el funcionamiento de una organización es preciso observar cómo es su cultura, en este caso es relevante prestar atención al diario vivir y las actividades que se desarrollan, Chiavenato (2007) señala que la cultura organizacional es la forma en que cada organización aprendió a manejar su ambiente, además establece elementos como prejuicios, creencias, comportamientos, que representan la forma en que funciona la organización.

### *Acercamientos teóricos sobre cultura organizacional*

La cultura organizacional de una institución es única y provee a esta de identidad. Algunos rasgos sobresalientes hacen que la cultura sea parte fundamental de la organización, la autora Llanos (2016) la caracteriza como la personalidad que tiene la organización de acuerdo con características propias, las cuales le proporcionan originalidad.

Salazar et al. (2009) consideran la cultura organizacional como un patrón general de conductas, creencias y valores que tienen en común los individuos que forman la organización. Por esta razón, los miembros de la organización determinan la cultura que prevalece.

Chiavenato (2007) menciona que el modo en el que las personas conviven y se relacionan en la organización, así como las actitudes que prevalecen, son elementos que forman parte de la cultura de la organización.



## *¿Quiere saber cuáles son algunos aspectos que forman una cultura organizacional?*

### **Normas, valores, sistema de creencias en la organización**

Los valores y creencias se encuentran en la raíz de la cultura toda organización, pueden ser duraderos a través del tiempo o pueden sufrir un cambio. Pirela (2010) menciona que la cultura organizacional describe el ambiente interno de la organización, todo lo relacionado con creencias y valores que comparten los miembros y que a su vez los distingue de otras organizaciones.

Pérez (2009) aborda los valores como determinantes de lo que los individuos pueden considerar bueno o aceptable y por consecuente ayudan a entender la organización y a saber cómo actuar dentro de ella.

### **Comportamiento e interacción social de los individuos**

Las organizaciones tienen ciertos parámetros que conducen el comportamiento de las personas, estos comportamientos se aprenden en el proceso de inducción, observación e imitación. Se espera que las personas actúen similar a sus compañeros tanto en actividades formales como informales, resultado de esta interacción social surge la cultura organizacional. (Méndez 2019)

### **Factor de diferenciación**

La cultura organizacional es el sentido y dinámica que tiene la organización, representa su diario vivir y sus actividades, Méndez (2019) la compara con el organismo humano por su complejidad, considerándola como el ADN de la organización. La diferenciación de una organización respecto a otra se manifiesta en sus prácticas únicas, la visión de los líderes, la estrategia, la estructura, las normas, los valores y los procesos de interacción.

### **Identidad y sentido de pertenencia**

Las organizaciones se caracterizan por tener una identidad propia y única que las diferencia de otras y es la responsable de su perdurabilidad en el tiempo. Méndez (2019) manifiesta que si la identidad de una organización es fuerte permite alinear a los miembros entorno a los objetivos e intereses de la organización. La identidad no se trata solamente de características físicas de la organización, involucra todos los comportamientos que la diferencian. La identidad de la organización se basa en las experiencias y acciones propias de la cotidianidad. Duque y Carvajal (2015). El sentido de pertenencia se manifiesta mediante la conciencia de responsabilidad que tiene cada individuo de acuerdo con el rol que desempeña.



## REFLEXIONE...

Una vez abordada la cultura organizacional desde su naturaleza, es momento de reflexionar acerca del tema. Realice los siguientes ejercicios que se proponen.

Imagine que usted es el líder de una organización y desea dar un giro a la cultura organizacional. Para lo cual plantea con sus colaboradores una serie de pasos. Conteste cada una de las preguntas que se plantean para cada aspecto.

1. *Definir tu identidad como organización:*  
*¿Quiénes somos?*
2. *Tener un rumbo claro conocido por todos:*  
*¿A dónde vamos?*
3. *Fijar la conducta deseada de tus miembros:*  
*¿Cómo actuamos?*
4. *Atraer y fidelizar el mejor talento profesional:*  
*¿Por qué trabajar con nosotros?*
5. *Disponer de un valor agregado frente a otras organizaciones:*  
*¿Por qué preferirnos? ¿Qué ofrecemos?*



De acuerdo con los aspectos que forman una cultura organizacional expuestos anteriormente, escriba cuales características tiene la organización de la cual forma parte usted. Apóyese respondiendo las siguientes preguntas.

- *¿Cuáles comportamientos son característicos en los individuos de la organización?*
- *¿Qué hace diferente a mi organización?*
- *¿Cuáles normas, valores, creencias tiene mi organización y que son practicados por sus miembros?*
- *¿Podría mencionar algunos aspectos que dan identidad a su organización?*
- *¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia en los miembros de la organización?*



## CAPÍTULO II

### Liderazgo

*“Para liderar a la gente, Camina tras ellos.”  
(Lao Tzu)*

El liderazgo es la pauta que favorecerá en la toma clara de decisiones que influirá de forma positiva en las personas que conforman el grupo de trabajadores de la institución; además de abordar situaciones problemáticas de forma analítica, dando soluciones y delegando funciones, es decir, el liderazgo es una gestión moderna de la educación, (Garbanzo y Orozco, 2010)



Al observar la figura anterior y analizar toda la información que contiene, podría responder a la interrogante, ***¿está hecho para ser un líder?***

Realmente es difícil imaginar que existen gestores educativos que cumplan con todas las características para que puedan orientar un centro educativo al cumplimiento de sus objetivos institucionales. En Costa Rica existen escuelas en las que la persona gestora lidera solamente a seis estudiantes o menos, con uno o dos docentes que se presentan a laborar uno o dos días por semana con esa cantidad de estudiantes porque solamente ajustan su número de lecciones, sin embargo, existen otros centros educativos con más de dos mil estudiantes y más de doscientos funcionarios. Aquí es donde se puede dar respuesta a la interrogante planteada anteriormente.

## *Educación y liderazgo*

El liderazgo es el arte de influir sobre personas para que de manera entusiasta y voluntaria alcancen las metas. Lo que quiere decir que el líder es visionario, y se adelanta a lo que le futuro le trae. Una persona líder infunde valores, realiza evaluaciones de procesos con el fin de mejorar, logra transformaciones con rapidez y que su organización reaccione favorablemente a la innovación y a los cambios. Koontz y Weihrich (2007)

La relación e influencia que provoca el liderazgo en la cultura organizacional se atribuye a la persona que lidera, ya que, incluso se ha encontrado relaciones entre la personalidad del líder y las características de la organización, como lo menciona Cameron y Quinn (2011), esto se debe a que el poder reside en una cultura fuerte, es decir, que se luche por reducir la incertidumbre, que forme una estructura de orden para que cada uno de los colaboradores sepa que se espera de ellos, dando continuidad a los proyectos, que se forme una identidad o sentido de pertenencia a la organización y que se trabaje por los compromisos del colectivo guiados por una visión.



## ¿Qué es liderazgo del gestor educativo?

Giraldo y Naranjo (2014) indican que un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores. Para Giraldo y Naranjo (2014) el liderazgo es la habilidad de una persona para poder influir sobre otros, identificando diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, ya que muchos líderes influyen en otros solo por sus cargos o por las características y actitudes.

Kumar y Jain (2013) por su parte, define el liderazgo como un proceso en el cual un individuo ejerce influencia sobre un grupo de personas para lograr objetivos, es decir el liderazgo suministra a la persona la capacidad de conducir a sus colaboradores a la ejecución de diferentes actividades para lograr el cumplimiento de objetivos, por medio del uso de la comunicación y no de la autoridad apática.



### Habilidades de un líder

Según Maxwell (1999), para que una persona logre ser buen líder es necesario ser capaz de desarrollar una serie de habilidades que le ayudarán a convencer a sus seguidores para trabajar en conjunto por una misma causa. A continuación, se detallan algunas de ellas.

- Carácter o habilidad para enfrentar diferentes situaciones.
- Carisma o capacidad de una persona para atraer a otros hacia él mismo, por medio del trato que se brinda.
- Habilidad de transmitir ideas claras para que las personas a su cargo puedan interpretarlas.
- Capacidad de escuchar lo que le dicen con el propósito de relacionarse con sus colaboradores y aprender.
- Capacidad de dar solución a los problemas, utilizando toda su creatividad.
- Habilidad para evaluar procesos tanto del accionar de sus colaboradores, así como de sus acciones con responsabilidad.



## RECUERDE...

*“Es mejor liderar desde atrás y poner a otros al frente, especialmente cuando las cosas van bien. En cambio, debes tomar la primera línea cuando hay peligro. Es entonces cuando la gente apreciará tu liderazgo”*  
(Nelson Mandela)

### ¿Qué aprendió?

Después de analizar toda la información sobre el tema de liderazgo responda las interrogantes desde su posición como persona gestora de una institución educativa o imaginando que ocupa un cargo como persona gestora.

- 1- El siglo XXI y la globalización del mundo necesita líderes con habilidades, según su opinión ¿Cuáles deben ser esas habilidades?
- 2- Según su criterio, ¿el líder nace o se hace?
- 3- ¿Cuál es la diferencia entre liderar y ser liderado?
- 4- ¿Cómo puede el personal a su cargo entender y experimentar el liderazgo?

***“Los líderes exitosos ven oportunidades en cada dificultad, en lugar de dificultades en todas las oportunidades”***

*(Reed Markham)*

## PÓNGASE A PRUEBA...

### **Lea y analice el siguiente caso**

Ricardo es un gestor educativo de un centro educativo ubicado en el cantón central de la provincia de Heredia, posee un máster en Administración Educativa, hace cinco años que trabaja liderando esta institución. Es un individuo seguro de sí mismo y de sus propias capacidades; le cuesta aceptar opiniones distintas a las suyas, por lo que los miembros a su cargo se limitan a realizar su trabajo, sin intentar aportar nuevas ideas o innovaciones. Es incapaz de delegar funciones. Dentro del trabajo se muestra distante y un tanto frío, aunque siempre parece estar disponible. Cuando piensa que alguien no está cumpliendo correctamente su función, no duda en amonestarlo, sin intentar analizar posibles causas. Opina que la base de un equipo es la organización y que si cada cual conoce qué debe hacer con claridad, no tienen por qué surgir problemas de ningún tipo. Por tanto, no admite que alguien no rinda lo esperado. Todas las decisiones que se toman en la institución deben contar con su aprobación. Cuando está en ambientes informales, es una persona cordial y con gran sentido del humor.

Gustavo es un gestor de un Centro Educativo del cantón central de San José, posee un máster en Administración Educativa, tiene tan sólo un año de liderar esta institución. Es una persona entusiasta, extrovertida y tiene una gran habilidad para relacionarse con todo el personal de la institución. Demuestra dominio de la empatía: es flexible a la diversidad de alternativas, escucha al personal a su cargo y es capaz de analizar los problemas desde posiciones distintas a las suyas. Opina que el Centro Educativo está formado por profesionales muy calificados y considera que su gestión es importante que todas las decisiones se coordinen por medio de un consenso grupal. Gustavo piensa que la base de un equipo es que sus miembros se mantengan cohesionados y opina que el trato equitativo entre todos ellos, incluido el mismo, facilita esa cohesión. Se define a sí mismo como “uno más del equipo”.

Gustavo y Ricardo son grandes amigos al margen de sus diferencias profesionales. Hoy, se han encontrado en una cafetería y tuvieron la siguiente conversación:

Gustavo: “De un tiempo para acá se me han presentado una serie de conflictos entre docentes que debo resolver, surgen enfrentamientos y se acusan mutuamente de no cumplir con su trabajo y la última reunión fue un desastre un docente intentó boicotear la reunión, contradecía todas mis opiniones y se quejó de la falta de organización del equipo”. Como puedes imaginarte, me sentí directamente atacado y no supe qué contestar. Les recordé que éramos un equipo de profesionales y que todos debíamos poner algo de nuestra parte para salir adelante.

Ricardo: “Lo que la institución necesita es una brújula que lo guíe de forma adecuada. Gustavo, siento decírtelo, pero así no vas a llegar a ninguna parte. Necesitas tomar las riendas del Centro Educativo de forma autoritaria, déjate estar de ‘tanto consenso’ y de intentar satisfacer a todos, porque es imposible. Sitúa a cada cual en su lugar y ponte tú en el tuyo”. (Adaptación Orrego 2018)

## **PASO A PASO...**

- 1- ¿Qué aspectos positivos resaltaría del estilo de liderazgo de Ricardo y de Gustavo?
- 2- ¿Qué aspectos negativos resaltaría del estilo de liderazgo de Ricardo y de Gustavo?
- 3- Identifica a partir de los aspectos tanto positivos como negativos de ambos liderazgos las consecuencias que pueden tener en el equipo, y qué recomendaciones darías a cada uno.
- 4- Si fuera parte del personal docente, ¿en qué institución se sentiría más cómodo? ¿Por qué? Tome en cuenta los aspectos que menciona, valorando los más importantes para usted a la hora de trabajar en equipo.

## CAPÍTULO III

### A explorar más sobre el tema

*“El adquirir conocimiento es la mejor inversión que se puede hacer”  
(Abraham Lincoln)*

En este apartado encontrará diversos recursos que puede consultar para aumentar su aprendizaje sobre los temas tratados en el documento. A continuación, se presenta una serie de enlaces que facilitan la búsqueda de documentos, artículos, imágenes, actividades y videos pertinentes con el tema desarrollado.

#### Cultura organizacional



- *Cultura organizacional: evolución en la medición* <https://bit.ly/3gDIe4D>
- *Cultura en organizaciones latinas* <https://bit.ly/3vw61YD>
- *Comportamiento organizacional* <https://bit.ly/2PkOhjd>
- *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables* <https://bit.ly/3gBBSTp>
- *Cultura organizacional con David Fischman* <https://bit.ly/3eyOGav>
- *¿Qué es cultura organizacional?* <https://bit.ly/3dNKQeg>
- *¿Qué es y cuáles son las funciones de una cultura organizacional?* <https://bit.ly/2QWPDkG>

## Liderazgo de la persona gestora y el colectivo docente

- *La personalidad del Gestor y del Líder de Innovación* <https://bit.ly/3vdjowk>
- *Características de un líder gestor y lideresa gestora* <https://bit.ly/3dPOmEW>
- *Desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal Administrativo...* <https://bit.ly/3vitNqS>
- *Liderazgo en la gestión* <https://bit.ly/3gCPmOZ>
- *Cultura organizacional y liderazgo. Claves para una dupla éxitos* <https://bit.ly/3xkBJto>
- *Cómo Ser un Buen Líder: 5 estrategias de Liderazgo* <https://bit.ly/3sQR811>
- *Nueve características de un líder perfecto* <https://bit.ly/2QZFpzT>



## REFERENCIAS

- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosis and changing Organizational culture: Base on the competing values framework*: John Wiley & Sons. United States. Recuperado de: <https://n9.cl/66l2>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Recuperado de: <https://bit.ly/3hKLDg4>
- Contreras, T. (2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. Recuperado de: <https://bit.ly/3eAffug>
- Duque, E., & Carvajal, L. (2015). *La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. Suma de Negocios*, 6 (13), 114-123. Recuperado de: <https://bit.ly/2EQHRmx>
- Garbanzo, G., & Orozco, V. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Educación*, 34(1). Recuperado de: <https://n9.cl/9rb3t>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de: <https://bit.ly/3gPj54A>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de la administración: un enfoque internacional, séptima edición*. Editorial Mc. Graw Hill. México. Recuperado de: <https://n9.cl/fho9>
- Kumar, M., & Jain, S. (2013) *Leadership Management: Principles, Models and Theories. Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318. Recuperado de: <https://bit.ly/314uUyf>
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional- eje de acción de la gestión humana*. Recuperado de: <https://bit.ly/3ssQ5UI>
- Maxwell, J. (1999). *Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder*. Recuperado de: <https://bit.ly/3dwYUq6>
- Méndez, C. (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. Universidad & Empresa*, 21(37), 136 – 169. Recuperado de: <https://bit.ly/3loPVLU>

- Pérez, A. (2009). *Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194. Recuperado de: <https://bit.ly/3be4Bc1>
- Pirela, L. (2010). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486 – 503. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29016318008>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes en la productividad laboral*. *Revista ACIMED*, 20 (4) 76-74. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>