

Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú

Management strategies implemented by the principal in relation to the factors associated with the organizational climate at Pejibaye Technical High School and Liceo de Tarrazu

Recibido 04 enero 2013 • Aceptado 22 junio 2013 • Corregido 27 junio 2013

*Teresita Hernández Mora*¹

Ministerio de Educación Pública, Costa Rica
hermote@hotmail.com

*Keren Obando Gómez*²

Ministerio de Educación Pública, Costa Rica
kerenog@hotmail.com

*César Fabián Pérez Beita*³

Ministerio de Educación Pública, Costa Rica
fab35pz@hotmail.com

*Xiomara Quesada Elizondo*⁴

Ministerio de Educación Pública, Costa Rica
xiomaqe@hotmail.com

¹ Licenciada en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación, Convenio Universidad de Costa Rica-Universidad Nacional (UCR-UNA). Bachiller y Licenciada en Orientación de la Universidad Nacional (UNA). Labora en el Centro Educativo El Rodeo, en San Marcos de Tarrazú.

² Licenciada en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación, Convenio Universidad de Costa Rica-Universidad Nacional (UCR-UNA). Bachiller y Licenciada en Orientación de la Universidad Nacional (UNA). Ha trabajado como orientadora en el Colegio Técnico Profesional de Mata de Palo, Dirección Regional de Educación de Aguirre. Actualmente labora como orientadora en la Escuela Oficial de Parrita, Dirección Regional de Educación de Aguirre.

³ Licenciado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación, Convenio Universidad de Costa Rica-Universidad Nacional (UCR-UNA). Bachiller y Licenciado en Orientación de la Universidad Nacional (UNA). Actualmente cursa la Maestría en Gestión Administrativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional (UNA). Ha trabajado en centros educativos públicos del Ministerio de Educación Pública. Se desempeña como orientador en el Colegio Técnico Profesional General Viejo, Pérez Zeledón y como Secretario de Finanzas del Sindicato de Profesionales en Orientación (SINAPRO, 2012-2014).

⁴ Licenciada en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación, Convenio Universidad de Costa Rica-Universidad Nacional (UCR-UNA). Bachiller y Licenciada en Orientación de la Universidad Nacional (UNA). Ha laborado en centros educativos públicos del Ministerio de Educación Pública. Actualmente se desempeña como Orientadora del Colegio Nocturno de Pococí.



Resumen. El presente artículo responde al desarrollo de la investigación sobre la identificación de las estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores de resolución de conflictos, motivación y promoción de valores, asociados al clima organizacional en las organizaciones educativas en estudios. La investigación se lleva a cabo bajo un enfoque cuantitativo descriptivo, con la participación de personal docente y administrativo, así como los directores y directoras de los centros educativos, a quienes se les aplicó un cuestionario, en función de las tres variables proyectadas.

Los resultados de la investigación permiten evidenciar la necesidad de que el profesional en administración de la educación refuerce sus estrategias para la resolución del conflicto por medio de la negociación, mediación y arbitraje; asimismo, incentive acciones para motivar a su personal docente y administrativo con el fin de aumentar su eficiencia en el desarrollo de labores, por medio del reconocimiento, capacitaciones e interacción entre el personal. En cuanto a la promoción de valores, la dirección debe fortalecer sus estrategias para un mayor compromiso del personal a su cargo, para con la institución educativa. Para ello, se elabora una propuesta que facilita la aplicación de algunas estrategias en ese sentido, especialmente en lo que corresponde a la resolución de conflictos y motivación del personal docente y administrativo.

Palabras clave. Educación, administración de la educación, gestión administrativa, clima organizacional, resolución de conflictos, motivación, promoción de valores.

Abstract. This article responds to the development of the research on the identification of management strategies implemented by the principal in relation to the factors of conflict resolution, motivation and promotion of values, associated with the organizational climate in the educational organizations in study. This research was carried out under a descriptive quantitative approach, with the participation of faculty and staff, as well as principals of educational centers who applied a questionnaire, based on the three variables projected.

The results of this study allow to highlight the need of education management professional reinforces the strategies for resolving the conflict through negotiation, mediation and arbitration; also encourages actions to motivate teachers and administrative staff in order to increase their efficiency in the development of work, through recognition, trainings, and interaction among the staff. Regarding the promotion of values, the principal should strengthen strategies for greater involvement of the staff to the school. For this reason, a proposal is made to facilitate the implementation of certain strategies in this regard, especially in conflict resolution, and motivation of the faculty, and administrative staff.

Keywords. Education, education administration, administrative management, organizational climate, conflict resolution, motivation, promotion of values.

Introducción

El ser humano constantemente se vincula con las personas que se encuentran en su entorno; no puede estar aislado del mundo, siempre necesita de otras personas para poder superarse, relacionarse y vivir. El formar parte de la sociedad proporciona privilegios, pero también dicta lineamientos para conducirse adecuadamente, sin perjudicar a nadie. Como forma de socialización surge la educación, pues permite que el individuo, sin dejar de ser sí



mismo, pueda insertarse en el mundo de manera efectiva.

La educación, representa el recurso por medio del cual se llevan a la práctica los planteamientos ideales de un estado; funciona como una empresa que invierte en ella para lograr lo que se ha planeado. La enseñanza, entonces, “proporciona recursos humanos para que presten su servicio a la comunidad, a su región y a su país, de ahí que es posible reiterar que un país es lo que es su educación” (Venegas, 1992, p.22).

La pedagogía es importante en la sociedad porque brinda al individuo habilidades y conocimientos educativos integrales. Según la Ley Fundamental de Educación (1957), en el artículo II, la enseñanza se estableció con el fin de preparar personas conscientes y amantes de la patria, responsables, que muestren respeto por la dignidad humana, interés por la comunidad, que desee conservar y ampliar la herencia cultural al impartir conocimientos sobre la historia del hombre, mediante la literatura, así como conceptos adquiridos. Además, le permite al individuo el reconocimiento de sus deberes y derechos fundamentales en la sociedad y actuar bajo una responsabilidad individual óptima.

El proceso educativo es abarcado por la administración de la educación, por ello, se considera que “la administración educativa es el proceso que busca obtener la mayor eficiencia del sistema educativo, logrando llegar con éxito a alcanzar los objetivos” (Valverde, 2008, p. 20). Uno de esos objetivos mencionados es la calidad de la educación y la formación de nuevas generaciones.

Es indispensable la existencia de una buena gestión administrativa que tome en cuenta las dimensiones importantes en la vida del ser humano, promoviendo la existencia de un ambiente agradable que ayude a propiciar el desarrollo y el desenvolvimiento, donde se construya armonía, motivación, valores, principios morales, guiados a las buenas relaciones interpersonales.

De ahí, la importancia de reconocer el valor que tienen las distintas estrategias implementadas por la dirección del centro educativo ante las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en la institución, en aspectos referentes al clima y la cultura organizacional, en lo que se destaca la resolución de conflictos, la motivación diaria y la promoción de valores.

Todos estos aspectos, deben de ser desarrollados de una manera eficiente y eficaz en el momento oportuno, logrando que la institución se vea favorecida con un ambiente agradable para la comunidad educativa propiciando el beneficio del centro docente y los mismos estudiantes, en general.

La cultura organizacional se evidencia a través de la interacción que se da entre las



personas, los conflictos que se presentan por la vivencia diaria y los valores que se practican cotidianamente, y en todo esto, juega un papel fundamental para quien esté a la cabeza de la organización.

En cuanto al clima, se puede determinar que este no puede visualizarse a simple vista; "el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización" (Davis y Newstrom, 1997, s.p.). Con esto, se establece que el clima influye en la vida, interacción y convivencia de los individuos; y al mismo tiempo, el comportamiento de estos ejerce influencia en el clima.

En un centro educativo, la organización forma parte fundamental en el desarrollo y eficacia, porque de ello depende el buen desenvolvimiento, progreso y superación de todas las personas involucradas en el proceso. Es así, como las estrategias que implemente la dirección para solucionar conflictos y motivar al personal docente y administrativo, así como promover valores a estos, son pilares que sirven de ayuda para una organización sólida, con fundamentos que se verán fortalecidas a través de las acciones que se realicen dentro del ámbito institucional.

Por ello, la importancia de abarcar aspectos como la motivación, la resolución de conflictos y la promoción de valores. Estos aspectos son altamente influyentes en la cultura y el clima organizacional de un centro educativo, pues de ellos depende mantener un equilibrio favorable para todos. Por ello, la importancia de que el profesional en administración de la educación cuente con estrategias que le permitan realizar de manera efectiva su trabajo.

Haciendo énfasis en la motivación como parte del clima y la cultura organizacional, "es necesario entender a la motivación como un proceso, que no nace con nosotros, sino que se desarrolla en un íntimo contacto con el medio en que cada uno se desenvuelve" (Abarca, 1995, p. 28). Entonces, se puede entender la motivación como una estrategia que puede ser empleada por la dirección para crear un ambiente armónico dentro de la institución educativa que involucre a la totalidad del personal docente y administrativo; con ello, beneficiar a toda la comunidad educativa.

Lo anterior, se podría lograr mediante la implementación de espacios motivacionales, en los cuales también se dé la oportunidad de expresar inquietudes, sugerencias; facilitando un clima institucional agradable en el cual los empleados se sientan deseosos de cumplir con sus funciones y colaboren de una forma eficiente para cumplir las metas propuestas por la organización.

Todo profesional en administración de la educación puede implementar estrategias que requieren de creatividad y conocimiento del individuo, así como de sus necesidades; una forma de hacerlo es a través de la solución pacífica de conflictos, donde lo principal es extraer lo fundamental de cada situación, resaltar los aspectos positivos y aprender de ellos, con el



propósito de crear un ambiente agradable y comprensivo. Al respecto,

Es necesario que el director se interese por conocer los problemas que suceden entre los docentes, para así trabajar con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales con el personal, ya que este es importante para que exista un ambiente agradable y así disminuir conflictos que puedan perjudicar el desarrollo de los objetivos propuestos. (Fonseca y Calderón, 2007, p. 14)

Es importante, ante un conflicto detectado por la dirección en su personal a cargo, que se actúe de una manera pronta y eficaz, a fin de no perjudicar la interacción social entre los compañeros de trabajo y así, que el ambiente laboral no se vea dañado.

Al presentarse un problema entre los compañeros de trabajo, se altera el clima organizacional, se presenta un ambiente hostil en los miembros de la organización, dañando la eficiencia y el logro de los objetivos. Si un administrador o administradora detecta a tiempo la situación y mantiene estrategias para la mejora, beneficia el clima organizacional y a la vez, a cada uno de sus funcionarios y funcionarias.

Otro aspecto importante y necesario de tomar en cuenta es la práctica y la vivencia diaria de los valores; pues es un aspecto que debe llevarse, día a día, en las instituciones educativas, donde el personal docente y administrativo debe ser un ejemplo a seguir para el estudiantado, lo que se puede conseguir con la práctica diaria de la vivencia de los mismos.

“Establecer los valores consiste en determinar que cada quien haga lo que tiene que hacer por convencimiento, sin necesidad que lo estén obligando ni vigilando, ni premiando” (Valverde, 2003, p. 106). Los valores deben establecerse en el centro educativo como una inducción o como normas a seguir; sin embargo, es responsabilidad de cada uno de los trabajadores de la institución de practicarlos y transmitirlos por medio de la vivencia diaria, realizar actividades que se efectúen en evidencia, sin necesidad de estar recalcando continuamente por el profesional en administración de la educación. Los valores tienen una relación estrecha con el clima y la cultura organizacional, pues los valores determinan normas de comportamiento y formas de relacionarse.

Practicando la resolución de conflictos, la motivación y la promoción de valores en la práctica diaria administrativa, se pretende crear un ambiente armónico en la institución, beneficiando a los diferentes sujetos que componen la comunidad educativa. Por tanto, esa debe ser la meta que debe implementar cada dirigente educativo en sus colaboradores, con el fin de construir una dirección pacífica a raíz de los problemas, creando un ambiente de motivación donde los distintos valores sean practicados por la organización educativa y el personal docente y administrativo.



Al identificar las diferentes estrategias exitosas que utiliza la dirección, sea de educación primaria o secundaria, también pueden ser adaptadas y replanteadas en otros centros educativos, brindando herramientas que logren utilizarse ante situaciones similares y colaborar en una mejor gestión. Ante esto, se puede hacer uso de las experiencias y puestas en práctica de estrategias de otros administradores y administradores, lo que ante casos parecidos podrían servir de ejemplo como forma de mejorar la situación.

Para ello, es importante visualizar el problema en sí y determinar cuáles estrategias se deben emplear en el lugar preciso en que se presenta. A la vez, proponerle al profesional en administración de la educación nuevas estrategias como herramientas ante las situaciones que se puedan presentar con el personal docente, administrativo, y que ello puede afectar el desenvolvimiento de la institución, perjudicando con esto la organización y al estudiantado.

El emplear estrategias que ayuden en la cultura y clima organizacional, son de vital beneficio para un administrador o administradora de la educación; ya que de esta forma puede desempeñar sus labores de manera efectiva, pero sobre todo, brindar un gran aporte en el mejoramiento de la calidad de la educación.

Para ello, la investigación se estructura bajo los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivos generales.

- Identificar las estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores de resolución de conflictos, motivación y promoción de valores, asociados al clima organizacional en el Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú.
- Diseñar una propuesta estratégica para el fortalecimiento de la administración, por parte de la dirección, en relación con los factores que contribuyen con el clima organizacional en el Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú.

Objetivos específicos.

- Identificar las acciones administrativas que lleva a cabo la dirección para la resolución de conflictos en el personal docente y administrativo.
- Describir las estrategias administrativas que utiliza la dirección para motivar al personal docente y administrativo.
- Establecer las acciones administrativas implementadas por la dirección para promover valores entre el personal docente y administrativo.
- Elaborar un manual de estrategias administrativas que contribuya con la labor de la dirección en el fortalecimiento de los factores de resolución de conflictos, motivación del personal docente y administrativo.



Los centros educativos participantes en el estudio corresponden al Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y al Liceo de Tarrazú. El primero, responde a una formación especializada del estudiantado comprometido con el desarrollo social, ambiental y cultural del país. La segunda institución, pretende una formación teórico-práctica basada en valores y actitudes que permiten al estudiantado la reafirmación de valores cívicos, morales y espirituales, además de su intelecto y capacidad crítica, lo que se direcciona al mejoramiento de la calidad de vida personal y de la sociedad en que viven.

Referente teórico conceptual

Educación.

El ser humano, a lo largo de su vida, está inmerso en una serie de procesos formativos que determinan el curso de su conducta en los diferentes ambientes en los que se desenvuelve, donde alcanza su autonomía, realización personal y da valor a su propio pensamiento. La educación permite el desarrollo esencial y continuo en la persona, permitiendo un conocimiento amplio con el cual se pueden tomar mejores decisiones y distinguir lo correcto de lo incorrecto.

De esta forma, la educación es para el ser humano una herramienta que le permite la inserción en la sociedad, desde todos los ámbitos esenciales para su desarrollo intelectual, lo que lleva a una disminución de la pobreza, la exclusión, las incomprendiones, las opresiones, las guerras, entre otros aspectos, por lo que le brinda al individuo la herramienta fundamental en la sociedad para ingresar a un ambiente laboral digno de su preparación y esfuerzo realizado.

La educación, como formación de las nuevas generaciones en los cánones que establece la cultura, resulta de vital importancia para cada sociedad que aspira a lograr miembros capaces de mantenerla y desarrollarla. Cómo y desde qué principios, posturas y posiciones teórico-metodológicas resultan una preocupante de gran alcance e impacto en el quehacer de todos los que se ocupan del proceso educativo. (Peteiro, Rodríguez y Rodríguez, 2007, p.1)

Así, educar es basarse en la trasmisión del conocimiento de persona a persona y de una generación a otra. El ser humano avanza porque cada nueva generación puede heredar y de esta manera, obtener los conocimientos de sus predecesores y usarlos como punto de partida para seguir generando y acumulando más conocimientos, aún más avanzados. De ahí, la importancia de saber educar a las generaciones, dado que "la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social" (Delors, Mufti, Amagi, Carneiro, Chung, Geremek y Nanzhao, 1996, s.p.).



La educación hace a las personas más conscientes de los problemas sociales. Se permite ver la realidad que se vive y trabajar por un mejor porvenir, e insta a dejar de lado las discriminaciones del mundo. Es un proceso continuo que es visto como la trayectoria de la adquisición del conocimiento y la puesta en práctica de estos en la vivencia diaria dentro de la sociedad.

Una buena educación es el ingrediente sin el cual un proceso de desarrollo carece de la fuerza necesaria para hacer a las personas agentes activos de su propia transformación, y de la transformación de la Sociedad en que le tocó vivir. Una buena educación, garantiza el progreso de la Sociedad al hacernos más abiertos, más críticos de nosotros mismos y de todo el entorno que nos rodea. (Gómez, 2009, p. 2)

La educación debe garantizar a cada integrante de la sociedad una preparación adecuada para seguir estudiando en forma autónoma y permanente, pero principalmente, brindarle los principios éticos indispensables que le permitan hacer de la sociedad en que vive un entorno de tolerancia, respeto y solidaridad, aspectos por los cuales velará el profesional en administración de la educación constantemente, procurando evitar la deserción y la forma de impartir los contenidos académicos, brindando las herramientas y el apoyo al personal docente, para que todo se transmita eficientemente.

Administración de la educación.

La administración de la educación es un proceso interactivo, en cuya realización intervienen unidades que forman parte del sistema educativo, tales como alumnos, docentes, padres y madres de familia, grupos sociales y comunidad, de tal modo que sea posible un cumplimiento más racional de las políticas y objetivos de la educación.

“La administración educativa es una disciplina compleja que involucra lo educativo, lo administrativo y a otras disciplinas sin perder por ello su especificidad” (Salas, 2003, p.14). Es decir, la administración de la educación es un proceso amplio que requiere de capacitación que permita visualizar la función administrativa de la educación bajo una óptica de flexibilidad, de adaptación personal con criterios creativos, disciplina propia en sí misma, con un proceso ejecutivo y productos con características muy peculiares.

La administración en educación deberá comprender para la ejecución, tres niveles básicos. El nivel central de la administración se lleva a cabo en el ámbito de actuación de los organismos de los ministerios de educación u otras instancias educativas del país, por lo que refiere:

El conjunto de acciones técnicas y administrativas propiamente, tales que incluyen,



preferentemente, la formulación de una política y prioridades educativas para la elaboración del Plan Nacional de Educación, la gestión de recursos financieros y humanos, y de dirección y de coordinación de planes y proyectos, como también supervisión, evaluación y control a nivel nacional. (Venegas, 1992, p.15)

Las acciones deben asegurar el cumplimiento de los planes de educación, las cuales deberán estar en relación con los planes de desarrollo del país. Por tanto, entre las acciones le corresponde la planificación y formación de toma de decisiones, la gestión de recursos y administración de servicios, como los planeamientos, investigaciones curriculares, programas, asistencias y otros.

También, se ubica el nivel regional, el cual se efectúa en cada región según la ubicación geográfica. Está integrada por organismos regionales, provinciales, zonas Regionales de Enseñanza, Circuitos, Núcleos escolares. Así, "comprende el conjunto de acciones administrativas y técnicas mediante las cuales se ejecutan los programas educativos" (Venegas, 1992, p. 16). Para la realización de las acciones administrativas a este nivel se requiere la aplicación de todas las funciones correspondientes al proceso administrativo que permitan la adecuación y desarrollo del currículo.

Y finalmente, se ubica el nivel institucional, pero no el menos importante. Es la dirección propia de una institución específica, se encarga de las estrategias y las acciones que realiza un director en pro de la institución para la que labora.

El nivel institucional o de programas educativos, la administración es una función gerencial, que orienta y coordina la planificación y programación, conduce la ejecución y controla y evalúa la utilización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares, con el fin de satisfacer las necesidades de los educandos, a partir de las condiciones específicas del medio en que estos actúan. (Venegas, 1992, p.17)

Factores de la institución como la cultura y el clima abarcan las relaciones personales y sociales, por tanto le dan vida y estilo propio a la institución educativa; además, son aspectos que permiten el logro de las metas escolares, así como satisfacer las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado.

En la administración, es necesaria una planificación eficiente y eficaz, así como una gestión, seguimiento y evaluación escolar, lo que constituye uno de los importantes aportes fundamentales en el desempeño administrativo, pues permiten una visión clara y oportuna de la realidad en la cual se trabaja.

Por tal razón, los administradores y administradoras de las instituciones educativas deben fortalecer y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no



basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo y aporte cultural en la comunidad.

Las tareas que se necesitan establecer en la administración de la educación, pueden ser propiciar que el sistema sea productivo en forma eficaz y eficiente, planificando, decidiendo, controlando, no solo los recursos materiales sino también los humanos, intervenir en los conflictos y garantizar el trabajo, las interacciones sociales, el compañerismo, la colaboración en el clima institucional a cargo.

Todo aspecto administrativo del personal depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

Gestión administrativa en los centros educativos.

La gestión administrativa puede ser entendida como un conjunto de acciones que realiza un profesional de la administración en educación. Esta persona labora en un centro educativo, público o privado, con el propósito de mejorar día a día el ambiente organizacional en todos los aspectos, como lo son el control, gestión, dirección, manejo de las relaciones interpersonales y conocimiento del medio.

“La administración de la educación es el conjunto de acciones que se efectúan para obtener la máxima eficiencia del sistema educativo dentro de los objetivos previsibles” (Chacón, Duarte y Gradeja, 2010, p. 16).

Entonces, la administración es vista como un sinónimo de dirigir, de guiar una institución educativa. Por medio de la gestión administrativa se abarcan temáticas como la toma de decisiones, la solución de conflictos, la motivación, así como establecer las reglas de la institución o modificarlas. Es así, como es la responsable de transmitir a la población educativa, la visión y misión que guiará el funcionamiento de la misma; por lo tanto, se le atribuye la difícil función de promover los valores esenciales para una práctica fundamental en la gestión administrativa, beneficiando así, la totalidad de la comunidad estudiantil.

Las funciones de un director o directora escolar, consisten “en asesoramientos, coordinación, clima social, control, difusión de información gestión y representación de la institución para la cual labora” (Chacón, 2009, s.p.). Es decir, mantener orden y control en la organización depende de una amplia lista de funciones que exigen priorizar, ordenar y conocer las diferentes situaciones que se presentan en la gestión organizacional, y que están conformados por la cultura que se ha establecido según la personalidad de cada individuo.



Estrategias administrativas.

Es favorable para el personal de la organización educativa, la implementación de estrategias para el buen funcionamiento de ésta. Al respecto, se menciona que:

El desarrollo organizacional al que nos vemos enfrentados diariamente plantea nuevas formas y esquemas de aplicación de la teoría administrativa. Dentro del marco en el cual se está desarrollando la gestión en la actualidad, uno de los elementos con los que cuenta cada empresa desde sus comienzos es con un concepto que años atrás no ejercía influencia por no haber delimitado bien su funcionalidad en las organizaciones. Este concepto es la estrategia, la cual siempre se ha aplicado por parte de los gerentes al visualizar un futuro organizacional benéfico para sus intereses y en la que se definen la forma de seguimiento y consecución de lo que quiere hacerse. (Montoya, 2009, p.3)

Es decir, un director o directora debe motivarse para ajustar la totalidad de procedimientos que mejoren la gestión dentro de sus respectivas instituciones, este concepto se define y se establece como un parámetro a desarrollar en pro del logro de metas específicas, no solo como una definición más perteneciente al glosario de la administración, sino como un nuevo paso hacia el avance de la implementación de gestión óptima y eficiente que permita el establecimiento de mejores administraciones. En ese sentido, la estrategia se puede definir como:

La capacidad de conjugar armoniosamente los diferentes medios disponibles para orientarlos y conducirlos hacia resultados preestablecidos en los objetivos de cualquier política, teniendo la capacidad para afrontar una voluntad o voluntades opuestas y solventar obstáculos que permitan llegar a alcanzar objetivos en un tiempo y espacio deseado. La estrategia es acción por cuanto actúa para modificar o transformar situaciones en función de metas futuras trascendentes. (Gómez, 2010, p.32)

Para tener un mayor acercamiento a lo que la estrategia puede transmitir a través de decisiones inteligentes y buenos métodos de aplicación, se amplía el conocimiento sobre la misma y se explora todo su campo de acción en las organizaciones. "La estrategia radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas" (Porter, 2010, p.5). Por lo que la estrategia necesita diferenciar lo que se debe y lo que no se debe hacer e identificar actividades que son eficaces; así, la meta de un área puede ser realizada con mayor eficiencia, además, está inmersa en los procesos de la compañía, por lo que esta armonía se obtiene a través de la interacción de los procesos y la consolidación de unos con otros fortaleciendo así, las relaciones sociales dentro de una institución educativa.

Para efectos de la investigación, se toma en cuenta las estrategias en torno a los factores que intervienen en el clima organizacional, relacionadas con la resolución de conflictos, la motivación y promoción de valores; en conjunto, servirán de base para una administración



eficiente en todos los ámbitos de la organización educativa.

Clima organizacional.

El clima organizacional es la percepción y el conjunto de prioridades que se da en un ambiente laboral, por medio de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Por tanto, refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima organizacional puede definirse como “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes” (Bustos, Miranda y Peralta, 2001, p. 1).

El profesional en administración de la educación como encargado de mantener un clima organizacional saludable, deberá emplear un liderazgo que sea ejemplo a seguir, buenas relaciones interpersonales, fluidez y flexibilidad en el grupo de trabajo, respeto a la diversidad de opinión, propiciar un ambiente agradable, incentivar la motivación, fomentar los valores y buscar la solución a conflictos de una forma asertiva. Por consiguiente, el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para un eficiente desempeño en la institución, ya que incluye el sentimiento de su personal, su cercanía o separación con el jefe, colaboradores y compañeros en la organización que integra. Para efectos de la investigación realizada, se trabaja en función de tres factores asociados al clima organizacional: resolución de conflictos, motivación y promoción de valores.

Resolución de conflictos en las instituciones educativas.

En la resolución de conflictos se puede aprender y enseñar, si se utiliza las técnicas de acuerdo con cada situación conflictiva; por lo tanto, se puede alcanzar un clima agradable en la organización, permitiendo así prevenir, otras situaciones en el futuro.

Barrena (2010) agrega que los conflictos siempre están presentes en el ser humano; depende de cómo este enfrente y resuelva el conflicto, se deriva violencia, por lo que debe trabajarse de forma positiva. Entonces, se puede decir que los conflictos no siempre son negativos, ya que pueden provocar cambios positivos y beneficiosos para las personas involucradas. Todo radica en la forma en que se llegan a solucionar, la forma en que se enfrentan y los acuerdos a los que se llega.

También, Carazo (2006) define la resolución de los conflictos como aquel proceso mediante el cual la mente y las emociones permiten un comportamiento en el que se identifique o



descubra la solución a un problema determinado.

Ya que los conflictos pueden presentarse en diferentes organizaciones; el campo educativo no es la excepción. Para lo cual, la resolución de los mismos, se convierte en una importante herramienta para el administrador de un centro educativo.

En las instituciones educativas, el administrador o administradora, en beneficio de las mismas organizaciones, puede buscar, analizar e implementar diversas estrategias que sean efectivas para la resolución de los conflictos que se presenten en el clima institucional, así como evaluar los resultados obtenidos, todo esto con el fin de que no se vea afectado el adecuado desempeño y desenvolvimiento de los centros educativos.

El conocer e implementar adecuadamente las formas de solucionar conflictos permite a la dirección, tener un mejor control de lo que puede afectar el clima y vida de las personas que interactúan en el centro educativo; sin que estos afecten el cumplimiento de los objetivos de la institución, solucionándolo asertivamente y permitiendo con ello generar aspectos positivos para el centro educativo. Entre algunos aspectos que pueden facilitar esta tarea se encuentra:

Negociación.

La negociación es el proceso mediante el cual dos o más partes en conflicto llegan a un acuerdo. Por medio de este mecanismo, se llega a una interacción entre personas, grupos y organizaciones para la solución de los problemas que se presentan; las partes llegan a un acuerdo sin la intervención de un tercero.

Es conocida como un mecanismo común para resolver diferencias entre intereses y objetivos. "La negociación es uno de los principales instrumentos de la acción organizacional" (Chiavenato, 2004, p. 399).

Todo profesional en administración de la educación debe tener presente la negociación como uno de los medios fundamentales para la resolución de conflictos que se puedan presentar entre sus diferentes actores de la comunidad educativa. En la negociación es indispensable emplear una escucha de las diferentes partes, donde se busque el mutuo beneficio, sin que ninguna de las partes se perjudique.

Mediación.

La mediación es un método de resolución de conflictos. En esta, una tercera persona interviene en el conflicto aportando soluciones para llegar a un acuerdo entre las partes en conflicto



En este mecanismo de resolución, cada parte expone su versión del conflicto, la otra parte escucha. La persona mediadora no resuelve el conflicto, ni emite sentencia, las partes deben resolver sus propios conflictos de manera constructiva. Se caracteriza por ser voluntaria, incentivar el diálogo y por ser confidencial. El director o directora puede ser quien medie o puede proponer una persona ajena al conflicto para que cumpla dicha función.

Es un tipo de comunicación al que Revelo, citado por Abarca (1995), expresa como Modelo Dígalo Directamente, con el que se manifiesta valor a los más íntimos deseos y se defienden los deseos y derechos. Se trata de decir lo que se siente y piensa de una manera oportuna y racional, sin herir los sentimientos de la otra persona.

Es labor del profesional en administración de la educación, realizar una inducción al personal, en la cual se incentive la utilización de una comunicación asertiva al dialogar con las personas que componen la comunidad educativa, pues además de evitar situaciones conflictivas, propiciará un clima institucional agradable para realizar las funciones que a cada uno le compete.

Arbitraje.

El arbitraje es un mecanismo de resolución, en el cual una tercera persona, la cual es conocida como árbitro o juez, escucha las dos partes del conflicto y establece una solución al mismo, la cual debe ser respetada, y por lo cual se firma un documento en el cual las partes se comprometen a cumplir con lo establecido en este y a respetar la directriz tomada por esta persona.

Según Zúñiga (2008) existen dos tipos de arbitraje: el arbitraje en derecho, en el cual se resuelve el conflicto siguiendo lo establecido por la ley y el arbitraje de equidad, en el cual el árbitro interpreta y resuelve el conflicto siguiendo los lineamientos que las partes ya hayan preestablecido de común acuerdo y su propio concepto de justicia.

En el arbitraje, se debe firmar un documento, en el cual las personas se comprometen a cumplir con lo establecido por el árbitro. Es necesario resaltar que para un administrador o administradora en educación no es recomendable la utilización de este método, pues cuando los conflictos se presentan es importante brindar solución oportuna a los mismos.

Motivación.

La motivación debe estar arraigada en cada lugar de trabajo, como parte esencial al mismo, donde se implemente estrategias que colaboren en el buen funcionamiento y el efectivo cumplimiento de las funciones de cada trabajador. Se define motivación como "el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado" (Zornoza,



2004, s.p.).

Una persona con un grado óptimo de motivación no descansa hasta alcanzar los objetivos propios y de la institución. Es “un proceso que no nace con nosotros, sino que se desarrolla en íntimo contacto con el medio en el que cada uno se desenvuelve” (Abarca, 1995, p.28), de acuerdo con las circunstancias que se hallen en la misma, donde se propicie el deseo por diferentes situaciones o eventos. El ambiente laboral no está exento de ello, las situaciones que se puedan atenuar y los aspectos positivos para cada funcionario son elementos propiciadores de ese factor.

La motivación, generalmente, es vista como un ente positivo que propicia el adecuado desenvolvimiento de las labores cotidianas en la institución. Así, “los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar las metas importantes” (Davis y Newstrom, 1991, p. 146). Son aquellos que viven convencidos que por medio del desempeño adecuado de sus funciones y al ofrecer su mayor potencial para el cumplimiento de las mismas, puede ayudarles a progresar y colaborar en el desenvolvimiento adecuado de la organización para la cual se encuentran trabajando, llámese la misma institución educativa o cualquier otra.

Se logra motivar, entre otros aspectos, cuando se logra guiar al personal en torno a los objetivos de la institución, por medio del conocimiento de sus necesidades y de las cosas que ellos consideran que los puedan satisfacer. Se realiza este proceso mediante el conocimiento de los alcances propuestos por el personal y la visualización de los mismos con los de la organización, de tal forma que vayan de la mano con la visión y la misión institucional.

La motivación por competencia para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar las metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse, crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. (Davis y Newstrom, 1991, p. 117).

Aún si se presentaran dificultades para desempeñar adecuadamente el trabajo, si una persona se encuentra motivada luchará por realizarlo óptimamente, dando todo su potencial para efectuarlo de la mejor manera. Se logra conseguir el éxito propio y colectivo, además del gran beneficio para la organización educativa.

Además, el ambiente que se vive es agradable si los funcionarios tienen deseos de trabajar y de velar por el beneficio de los estudiantes y la comunidad educativa en general. Se deja de lado un ambiente hostil, en el cual se siente apatía por el trabajo, y se genera el deseo de realizar las funciones que le compete a cada funcionario y colaborando con las acciones ajenas a su cargo.

Por ende, la función inherente del administrador o administradora de la educación es



gestionar métodos motivacionales para sus subalternos y para él mismo, para el beneficio de la institución y en búsqueda de una educación de calidad, impulsando de esta manera a los demás colegas a realizar acciones similares en cada institución, lograr así, un círculo de beneficios institucionales donde toda la comunidad educativa sea beneficiaria.

Promoción de valores dentro de la organización educativa.

Los valores se entienden como los aspectos que definen a una persona, aprendidos en el hogar y puestos en práctica en el trabajo y otros ámbitos sociales, donde el ser humano se desenvuelve. Es decir, un conjunto de principios personales, esquemas, conceptos, creencias e ideas que pueden ser usados para la toma de decisiones diarias.

La Administración por Valores nos enseña; aprender sobre nuestros valores y al mismo tiempo ponerlos en práctica en nuestra vida diaria. Este proceso hará que su empresa tenga éxito y aplicando este método las personas que trabajan para la empresa y todas las demás personas que hacen que esta empresa se desarrolle al máximo en el mercado como los son, proveedores, acreedores, clientes, trabajadores, jefes; todos juegan un papel importantísimo en la empresa. (Blanchard y O'Connor, 1997, p.1)

Los valores pueden concebirse por eso, como aquellos conceptos que durante la vida se ponen en práctica, de tal forma que se mejore la calidad de la misma en el seno personal, familiar y social. Los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarse con las demás personas. También, los valores favorecen la realización efectiva de las actividades educativas y su transmisión, brinda a los demás, formas positivas de actuar, dentro de una organización.

Formación en el respeto de la vida y a los derechos humanos, a los principios democráticos de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad». También en los objetivos comunes para todos los niveles de la educación formal encontramos la intención explícita de «fomentar en la institución educativa prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la organización ciudadana y estimular la autonomía y la responsabilidad. (Álvarez, 2008, p.4)

Es decir, los valores dan sentido de identidad propia, capacidad de discernir los principios positivos de realización personal y profesional en el proceso de la vida; así, como la participación sana en la organización por medio de una autonomía eficiente y participaciones democráticas que favorecen el ambiente institucional. Además, ayuda al hombre a recobrar el protagonismo de las acciones y hacer frente a las diferentes circunstancias en la cultura organizacional.

La trasmisión de valores en el clima organizacional de un centro educativo, tiene como objetivo brindar al individuo un pensamiento crítico de lo bueno que se debe transmitir a las



personas, especialmente a la población infantil y joven, por medio de la educación, a través del ejemplo y acciones realizadas previamente para este fin.

Toda educación tiene por objetivo formar personas honestas, con convicciones profundas, fundamentadas en valores. La responsabilidad personal es muy importante para todos, pequeños y grandes. La fuerza del educador está en su manera de hacer, en el optimismo con que afronta las dificultades, en la madurez con que toma las decisiones, en no detenerse nunca para llegar su mejora humana y sobre todo en la respuesta que da a sus deberes familiares, profesionales y sociales. (Córdoba, 2003, p. 10).

El profesional en administración de la educación debe conocer una forma efectiva de transmitir y reforzar aquellos valores que han sido establecidos para el funcionamiento eficaz de la organización, formando y concientizando sobre la importancia de su práctica. También, los valores determinan la buena voluntad y disposición del cambio, los cuales reflejan, la posibilidad y el camino de un cambio importante en las ambiciones y aspiraciones de un grupo de personas, siendo estos los que determinan la cultura de una institución.

La educación procura comunicar valores, por lo que una buena enseñanza en este aspecto, consiste en ayudar al sujeto a que comprenda cada valor en una situación concreta y lo ponga en práctica.

También, el ambiente es un elemento importante para la transmisión de valores, por tanto este debe ser el más adecuado y aceptado por el individuo, para permitirle al sujeto un aprendizaje significativo por medio de las distintas acciones que se presentan, lo que conlleva una interiorización de los valores y la libertad de tomarlos en cuenta.

Actualmente, existe gran variedad de valores, donde la importancia se la da cada persona de acuerdo con su cultura y educación que haya tenido en la vida, es así, como en el centro educativo, los valores se evidenciarán por medio las acciones más importantes que se realiza diariamente, en las que están presentes valores como responsabilidad, respeto, diálogo, tolerancia y las respectivas acciones que se realizarán para llegar a ellos.

Marco metodológico

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, por cuanto es un estudio en la que se recogen y analizan datos que miden características que pueden tomar valores numéricos.

Asimismo, es un estudio descriptivo, por lo que se proyecta describir la realidad. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006), mencionan que "en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas,



para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga” (p. 102).

Para el desarrollo de la investigación, se cuenta con la participación total de 77 personas entre dirección, personal docente y administrativo, de los cuales 27 corresponden al Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y 50 al Liceo de Tarrazú, seleccionados como muestra proporcional a la cantidad de funcionarios de la institución y por el criterio de ser funcionarios de dos o más años trabajando en la misma institución, por lo que conocen el funcionamiento de la misma y las directrices emanadas por el administrador de la educación.

A los participantes, se les aplicó un cuestionario elaborado a partir de la operacionalización de objetivos específicos, de los cuales se desprenden las siguientes variables:

- Estrategias administrativas implementadas por la dirección para la resolución de conflictos.
- Estrategias administrativas para motivar al personal docente y administrativo.
- Estrategias administrativas implementadas por la dirección para promover valores.

Las variables anteriormente mencionadas, se interpretan a la luz de la información suministrada por los sujetos participantes, con el fin de determinar las acciones que lleva a cabo la dirección en función de los factores resolución de conflictos, motivación y promoción de valores, fundamentales para el clima organizacional.

Análisis de resultados

La información se presenta de acuerdo con las variables analizadas y sus respectivos indicadores, a través de gráficos que sintetizan la opinión de docentes y administrativos, así como de los profesionales en administración de la educación de los centros educativos en estudio.

Estrategias administrativas para la resolución de conflictos.

Para el análisis de esta categoría, es necesario considerar la definición que, para efectos de este estudio, refiere a estrategias administrativas para la resolución de conflictos. Así, las mismas se entienden como el método para hacer frente a las diferencias existentes entre el personal docente y administrativo de las instituciones informantes y entre ellos con el profesional en administración de la educación. En este sentido, se desprenden las opiniones en relación con las acciones que realiza este último, para tratar los conflictos existentes en la institución que dirige.

Como parte de las estrategias administrativas por considerar en este trabajo, por parte del administrador o administradora de la educación y con fundamento en la teoría de resolución



de conflictos en las organizaciones, se toma opinión sobre las estrategias para fomentar el autocontrol, la negociación, el arbitraje, la mediación y bloqueo; destacando, así, el papel que la dirección cumple en los eventuales conflictos que se presentan en las organizaciones educativas y, por ende, en las acciones administrativas correspondientes. Los gráficos 1 y 2 refieren la opinión suministrada por los participantes al respecto.

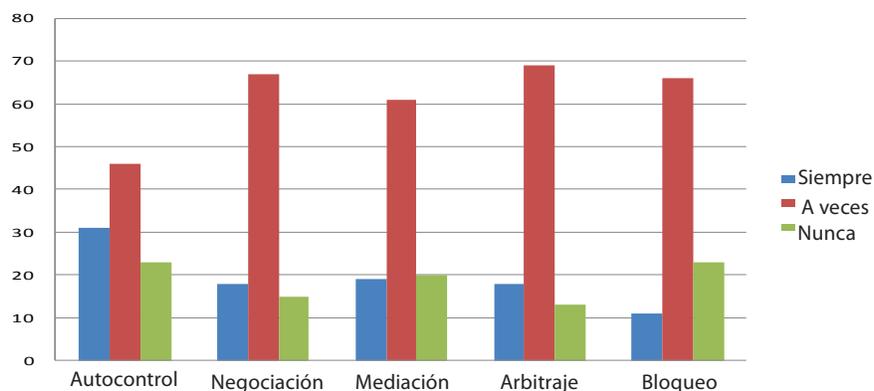


Gráfico 1. Estrategias administrativas para la resolución de conflictos, según opinión del personal docente y administrativo

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú.

Como se evidencia en el gráfico anterior, el personal docente y administrativo manifiesta, de manera general, que es a veces que la dirección utiliza el autocontrol, la negociación, la mediación, el arbitraje y el bloqueo como estrategias para la resolución de conflictos, pues es la frecuencia que presenta mayor porcentaje global en cada uno de los indicadores, con las estrategias que comprende.

Lo anterior, deja interpretar que, aun cuando la resolución de conflictos se considera dentro de la labor del profesional en administración de la educación, en opinión de los docentes y administrativos, debe enriquecerse la capacitación de los mismos en cuanto a estrategias para enfrentarlos y abordarlos de la mejor manera, en beneficio de las partes involucradas y de la misma institución que dirige.

Por su parte, los directores participantes manifiestan, en alto porcentaje, que siempre utilizan estrategias específicas como las mencionadas en este estudio para resolver conflictos, diariamente.



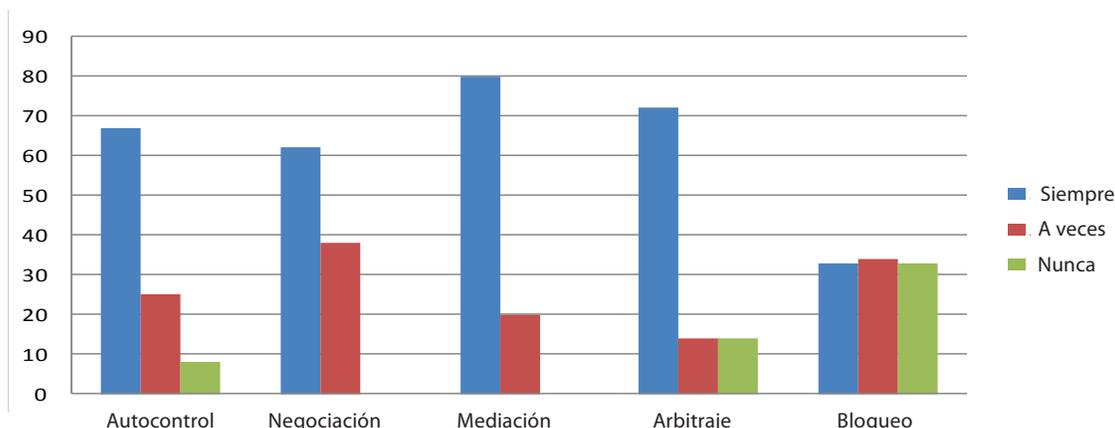


Gráfico 2. Estrategias administrativas para la resolución de conflictos, según opinión de directores
 Fuente: Cuestionario aplicado a los directores del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú.

Según la opinión de los directores de las organizaciones educativas, siempre hacen uso del autocontrol, la negociación, la mediación y el arbitraje ante los conflictos que se presentan en su institución, considerando que en cuanto al bloqueo, no son claros en términos de la frecuencia con que la usan, lo que deja entrever que, en la mayoría de casos, atienden las situaciones problema que se presentan, aunque no sea adecuadamente, punto a tomar en cuenta en otro estudio a partir de este.

El profesional en administración de la educación debe, por beneficio de las mismas organizaciones, buscar, analizar e implementar diversas estrategias que sean efectivas para la resolución alterna a los conflictos (RAC) que se presenten en el clima institucional, así como evaluar los resultados obtenidos, con el fin de que no perturbar el adecuado desempeño y desenvolvimiento de los centros educativos.

Es necesario que el director se interese por conocer los problemas que suceden entre los docentes para así trabajar con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales con el personal, ya que este es importante para que exista un ambiente agradable y así disminuir los conflictos que puedan perjudicar el desarrollo de los objetivos propuestos. (Fonseca y Calderón, 2007, p.14)

De esta forma, el conocer e implementar adecuadamente las formas de solucionar conflictos permite a un administrador o administradora, tener un mejor control de lo que puede



afectar el clima y vida de las personas que interactúan en el centro educativo; sin que estos afecten el cumplimiento de los objetivos de la institución, solucionándolo asertivamente y permitiendo con ello generar aspectos positivos para el centro educativo.

Estrategias administrativas para motivar al personal docente y administrativo.

Es importante destacar, en este apartado, que se consideran estrategias administrativas para motivar al personal aquellas acciones que realiza la dirección de la institución, con el fin de fortalecer los factores motivacionales, internos y externos, en el ambiente laboral.

En relación con las estrategias que aplica el profesional en administración de la educación para la motivación del personal docente y administrativo a su cargo, los gráficos 3 y 4, muestran la opinión suministrada en torno a indicadores como: fomento de la superación profesional del personal, fomento de la interacción entre el personal, fomento de la satisfacción personal y laboral, en conjunto con las estrategias para incentivar al personal.

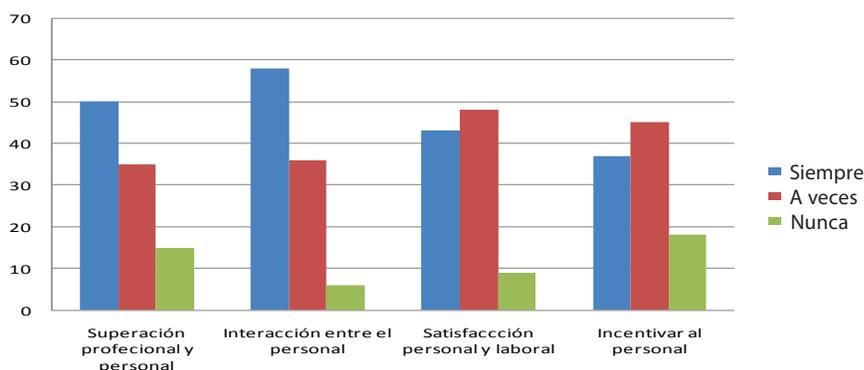


Gráfico 3. Estrategias administrativas para la motivación, según opinión del personal docente y administrativo

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú.

En términos generales, los profesionales en administración de la educación, desde la perspectiva del personal docente y administrativo, siempre emplean estrategias para fomentar la superación profesional y la interacción del personal a su cargo. Además, manifiestan que a veces se preocupan por utilizar estrategias para la satisfacción personal y profesional de los docentes y administrativos, al igual que para los incentivos que los motivan.



Desde el punto de vista de la dirección, los administradores de la educación indican que siempre usan, en general, estrategias para la superación y satisfacción profesional y personal de las personas que laboran en las instituciones en estudio, siendo que, a su vez, consideran que siempre les motivan a través de incentivos; manifiestan que es a veces que estimulan al personal en sus relaciones de interacción como grupo de trabajo y en aspectos más sociales y extracurriculares.

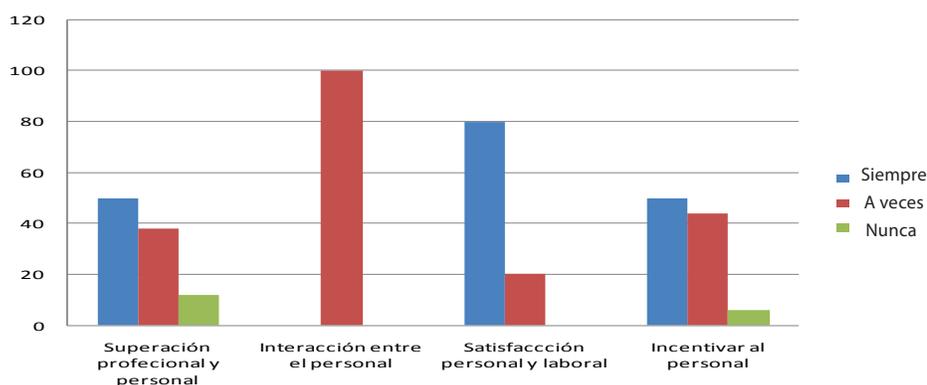


Gráfico 4. Estrategias administrativas para la motivación, según opinión de directores

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú.

Con base en los datos obtenidos en los gráficos anteriores, se observa que hay diferencia de opiniones en cuanto a si la dirección maneja estrategias para motivar al personal, ya que el personal docente y administrativo manifiesta que siempre el administrador de la educación hace uso de estrategias para fomentar la superación profesional y personal, lo que se une a la opinión de la dirección, al respecto; en relación con lo que manifiestan los docentes y administrativos de que siempre la dirección fomenta la interacción entre el personal, los profesionales en administración de la educación indican que a veces lo hacen.

El personal docente y administrativo manifiesta que es a veces que la dirección emplea estrategias para fomentar la satisfacción personal y laboral, mientras que los directores mencionan que siempre lo hacen; por último, el personal docente y administrativo manifiesta que a veces los administradores de la educación les incentivan, mientras que la dirección considera que siempre está pendiente de los incentivos.

La función inherente del profesional en administración de la educación de gestionar métodos motivacionales para el personal docente y administrativo que labora con él y, para él mismo, es fundamental para el beneficio de la institución y de los miembros que la conforman,



en la búsqueda de una educación de calidad, lo que lleva a que todos se preocupen de impulsar acciones de este tipo que permiten el crecimiento de la organización educativa.

Toda persona motivada en su ambiente de trabajo, tendrá una imagen que refleja algunos puntos esenciales. En palabras de Denny (2001), considera la apariencia, el lenguaje corporal que transmite una persona entusiasta y una comunicación con proyección futura sobre lo que hace.

La dirección debe propiciar en su personal esta imagen, considerando estrategias administrativas que permitan la construcción y reconstrucción de personas positivas, con un buen ambiente laboral, con un propósito definido y una meta que alcanzar.

Estrategias administrativas para promover valores.

Para el análisis de esta categoría, se considera como estrategias administrativas implementadas por la dirección para inculcar valores, aquellas acciones que emplea el administrador de la educación para el fortalecimiento y vivencia de la responsabilidad, el diálogo, la creatividad, el respeto, el optimismo y la colaboración, en el personal docente y administrativo.

Lo anterior, incide directamente en el clima organizacional de la institución educativa, promoviendo con ello, un ambiente laboral adecuado y pertinente para el desarrollo de la educación, por parte de la comunidad educativa que la conforma.

Como parte de las estrategias administrativas a considerar por parte del profesional en administración de la educación y con fundamento en la teoría de inculcación de valores, se tomó opinión sobre las estrategias para fomento de la responsabilidad, estrategias para el diálogo, estrategias para el fomento de la creatividad, estrategias para fortalecer el respeto, estrategias para vivenciar el optimismo y la colaboración entre el personal docente y administrativo; destacando el papel que el administrador de la educación cumple en las situaciones y circunstancias que se presentan en las organizaciones educativas y, por ende, en las acciones administrativas correspondientes. Lo anterior, se muestra en las figuras 5 y 6.



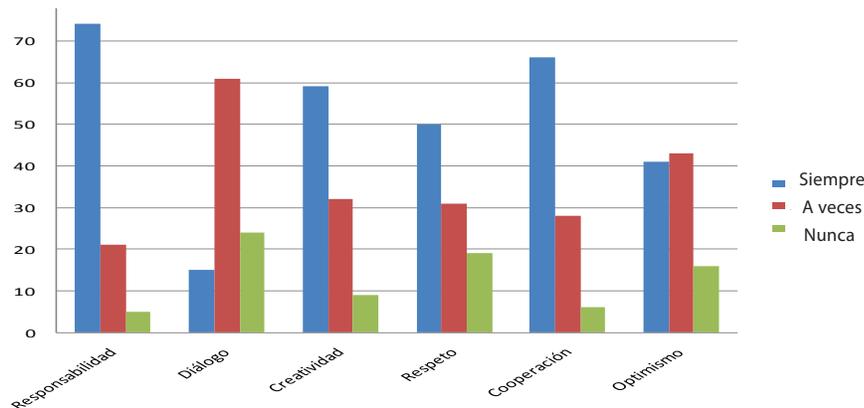


Gráfico 5. Estrategias administrativas para promover valores, según opinión del personal docente y administrativo

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú.

Según la opinión del personal, los administradores de la educación fomentan siempre la responsabilidad, la creatividad y las estrategias para incentivar el respeto, la cooperación y el optimismo. Solamente, mencionan que a veces la dirección enfatiza el uso de estrategias para el diálogo, en la labor que les compete.

La dirección, por su parte, indica que siempre manejan estrategias para el fomento de la responsabilidad, del diálogo, de la creatividad, del respeto; asimismo, incentivan la cooperación y, en igualdad de condiciones, de siempre y a veces, consideran que utilizan estrategias para incentivar el optimismo.

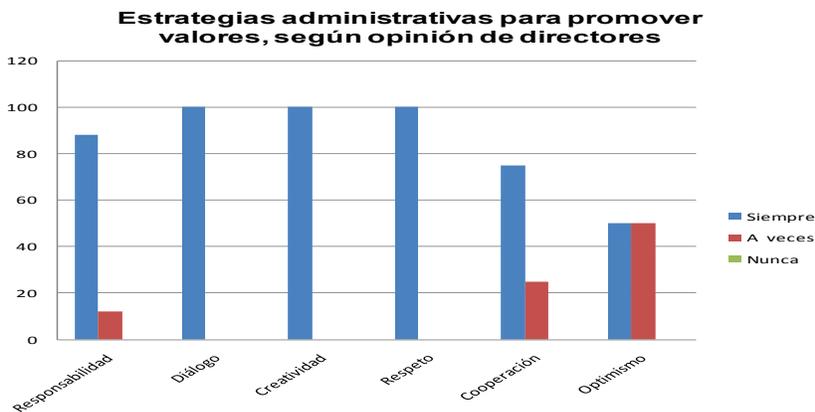


Gráfico 6. Estrategias administrativas para promover valores, según opinión de directores

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú.



Según los datos expuestos, la dirección siempre emplea estrategias para inculcar valores, tomando en consideración el fomento y el incentivo para que estas acciones tengan los mejores resultados entre el personal docente y administrativo.

La trasmisión de valores en el clima organizacional de un centro educativo, tiene como objetivo brindar al individuo un pensamiento calificativo de lo bueno que se debe transmitir a las personas, por medio de la educación que se transmite a los jóvenes y del ejemplo en las acciones realizadas. Asimismo, el profesional en educación debe conocer una forma efectiva de transmitir y reforzar aquellos valores que han sido establecidos para el funcionamiento eficaz de la organización, formando y concientizando la importancia de su práctica. También, los valores determinan la buena voluntad y disposición del cambio, los cuales reflejan, las posibilidad y el camino de un cambio importante en las ambiciones y aspiraciones de un grupo de personas, siendo estos los que determinan la cultura de una institución.

Según lo expuesto, "la estrategia radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas" (Porter, 2010, p.5). Por lo que la estrategia necesita diferenciar lo que se debe y lo que no se debe hacer e identificar actividades que son eficaces, para lograr un clima organizacional favorable, el profesional en administración de la educación, debe preocuparse por crear estrategias que logren una motivación del personal, que los conflictos se logren resolver adecuadamente, así como una promoción de valores que incentiven al personal a estar comprometido con la institución.

Conclusiones

Es importante destacar que es necesario que el profesional en administración de la educación se interese por el mejoramiento de sus estrategias administrativas en relación con la resolución de conflictos, la motivación y la promoción de valores entre su personal docente y administrativo.

Así, en lo que se refiere a la resolución de conflictos, se concluye que la dirección debe conocer la razón del conflicto para aplicar, de la mejor manera, las estrategias adecuadas como el empleo de la negociación en la búsqueda del mutuo beneficio y el diálogo entre las partes, la mediación en la que se emplee la comunicación asertiva, la asesoría, la conciliación y la solución del conflicto mediante esta vía. Además, el arbitraje con la participación de una tercera persona, el seguimiento del debido proceso y la emisión de una resolución que debe aceptarse y cumplirse por parte de todos los involucrados.

En cuanto a las estrategias de motivación, el profesional en administración de la educación debe propiciar un clima organizacional favorable para que el personal se sienta comprometido con su labor y funciones inherentes al cargo. Para ello, requiere no solo implementar acciones



con las cuales brinde reconocimiento a la labor que realiza el personal docente y administrativo, sino que también el desarrollo de capacitaciones y otras oportunidades de superación.

Además, es ineludible, que se fomente la interacción entre el personal, mediante los espacios para las actividades sociales, en las cuales la totalidad del personal de la institución participe de ellas. Asimismo es fundamental el incentivar a realizar trabajos en grupo, donde se evidencie el compromiso hacia la institución, y lograr así, un óptimo clima organizacional.

Para la promoción de valores, el profesional en administración de la educación debe propiciar la vivencia de estos en el centro educativo, favoreciendo con ello, el clima organizacional y el sentido de pertenencia.

Es importante que el administrador de la educación se preocupe por fomentar la responsabilidad, el diálogo, la creatividad y otros valores en el personal docente y administrativo, mediante diversas estrategias en las que incluya el cumplimiento de labores, la comunicación asertiva, el respeto por la diversidad de opiniones, el compromiso laboral, entre otros.

Propuesta de gestión sobre la aplicación de estrategias administrativas para la motivación y resolución de conflictos en los centros educativos

De acuerdo con los resultados obtenidos y para dar respuesta al problema de investigación, se plantea una serie de posibles acciones aplicables para dar solución a las carencias encontradas por medio de los instrumentos aplicados y así, contribuir al desarrollo del clima organizacional de los centros educativos, a través de estrategias para la gestión de los factores de motivación y resolución de conflictos en el personal docente y administrativo.

Estrategias administrativas para la gestión de la motivación del personal docente y administrativo.

Para proponer estrategias administrativas en torno a la motivación del personal docente y administrativo, los administradores de la educación deben considerar en su gestión:

1. La motivación como la tarea administrativa más importante.
2. La actitud personal y del equipo de trabajo.
3. El ambiente adecuado para el desempeño personal y profesional.

En este sentido, se requiere que las estrategias sean la integración de pasos secuenciados y organizados de manera tal, que estén relacionados con los objetivos y metas institucionales que se deben lograr en el plan de trabajo establecido.



Los ámbitos de la motivación que se consideran en esta propuesta para la construcción de estrategias administrativas en este sentido son:

1. Comunicación verbal positiva: proceso por el cual el administrador de la educación entabla conversación directa con su personal, con mensajes positivos que refuerzan el reconocimiento de la labor realizada y el buen trato para con ellos.
2. Expresión constructiva: son aquellas manifestaciones verbales, escritas u orales, que tiene el personal docente y administrativo para expresar sus opiniones en relación con los procesos de gestión de la organización educativa.
3. Convivencia interpersonal: espacios para la interacción interpersonal entre docentes y administrativos que habilita el administrador de la educación dentro y fuera de la institución, como equipo de trabajo.

Entre las acciones y tareas que se recomiendan desarrollar son:

- Campañas de motivación mediante mensajes positivos y motivadores hacia el personal docente y administrativo; conformar un comité de apoyo para el reconocimiento de acciones docentes y administrativas; disponer espacios estratégicos como la pizarra informativa ubicada en la sala profesores para la colocación de mensajes alusivos a la labor docente y administrativa que se realiza, instándolos a superarse y dar lo mejor de sí.
- Espacios para el fortalecimiento de la interacción diaria entre el personal docente y administrativo con el profesional en administración de la educación en la organización educativa; ubicación de una sala de reuniones para el recibimiento y despedida del personal docente y administrativo por parte de la dirección, al inicio y conclusión del curso lectivo; cronograma social de actividades curriculares y extracurriculares para el personal docente y administrativo, donde se establezcan las fechas con diferentes actividades importantes para la organización
- Formas de expresión crítica del personal docente y administrativo como apoyo a los procesos de gestión; ubicación de un buzón de sugerencias; expresión de mensajes constructivos para el mejoramiento de la gestión (anuencia del administrador para atender y escuchar al personal).



Estrategias administrativas para la gestión de la resolución de conflictos en el personal docente y administrativo.

Para proponer estrategias administrativas en torno a la resolución de conflictos del personal docente y administrativo, los administradores de la educación deben considerar en su gestión:

1. El conflicto como oportunidad de crecimiento personal y organizacional.
2. Una actitud de colaboración con todos los involucrados en el conflicto.
3. El ambiente adecuado para la resolución de conflictos.

En este sentido, se requiere que las estrategias sea la integración de pasos secuenciados y organizados de manera tal, que estén relacionados con los objetivos y metas institucionales que se deben lograr en el plan de trabajo establecido.

Los ámbitos de la resolución de conflictos que se consideran en esta propuesta para la construcción de estrategias administrativas en este sentido son:

Comunicación asertiva: proceso por el cual el administrador de la educación transmite en forma clara, concisa, rápida y directa lo que quiere decir, haciendo entender al máximo el mensaje para que este sea entendido y aceptado.

Relaciones interpersonales: son aquellas relaciones que se dan entre el personal docente y administrativo que conforman la organización educativa, las cuales son un acercamiento a otros valores, experiencias y conocimientos que enriquecen el acervo individual y colectivo de quienes participan en ellas.

Libertad de expresión: es la manifestación de ideas sin condicionamientos necesarios que permite la creación de la opinión pública de docentes y administrativos en las organizaciones educativas.

Entre las acciones y tareas que se recomiendan desarrollar están:

- Establecer mecanismos de comunicación asertiva con el personal docente y administrativo, mediante la expresión firme, directa, concisa y clara de las comunicaciones en situaciones de conflicto; la utilización del diálogo como manera directa de comunicar situaciones, errores y otros; reuniones con las partes involucradas en situaciones de conflicto.
- Abrir espacios para la libre expresión del personal docente y administrativo en situaciones de conflicto en la institución, por medio de la colocación de un libro de comunicación,



realización de reuniones para la manifestación de ideas en torno a una situación de conflicto institucional que se presente y la participación en manifestaciones temáticas del contexto educativo.

- Establecer acciones para la interacción del personal docente y administrativo en ambientes extracurriculares de su labor, por medio de un diagnóstico para detectar necesidades e intereses del personal docente y administrativo; organización de convivios para la interacción del personal docente y administrativo; ubicación en la pizarra informativa de la sala de profesores los eventos sociales y otros detalles personales y profesionales.

Referencias

Abarca, S. (1995). *Psicología de la motivación*. San José, Costa Rica: EUNED

Álvarez, P. (2008). *Una educación experiencia para desarrollar la democracia en las instituciones educativas*. Recuperado en: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie08a02.htm>

Asamblea Legislativa, C.R. (1957). *Ley Fundamental de Educación. Ley N° 2160*. Recuperado en: <http://www.mep.go.cr/CentroDeInformacion/DOC/leyfundamental-285200810525.pdf>

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. Recuperado en: <http://html.rincondelvago.com/administracion-por-valores.html>

Bustos, P.; Miranda, M. y Peralta, R. (2001). *Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

Chacón, A. (2009). *Antología Curso Gestión del Currículum en el Sistema Educativo Costarricense*. Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación. Convenio Universidad de Costa Rica-Universidad Nacional. San José, Costa Rica.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial THOMSON.

Chacón, A., M.A.; Duarte B., S. y Grajeda B., G. (2010). *Programa Académico de Desarrollo Profesional*



Docente. Curso Administración y Legislación Educativa. Recuperado en: http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/administracion_y_legislacion_educativa.pdf

Córdoba, V. (2003). *El valor de la responsabilidad*. Recuperado en: <http://www.fluvium.org/textos/familia/fam94.htm>.

Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: Editorial McGraw-Hill/interaméricacana.

Davis, K. y Newstrom, J. (1997). *Comportamiento humano en las organizaciones*. Inglaterra: Editorial McMillan-Collier.

Delors, J.; Mufti, I.; Amagi, I.; Carneiro, R.; Chung, F.; Geremek, B. y Nanzhao, Z. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre educación para el S.XXI (Compendio). Francia: Santillana Ediciones.

Fonseca, A. y Calderón, S. (2007). *Factores organizacionales y personales que influyen en el clima organizacional de la Escuela Promecum Ida Jorón del circuito 03 de la Dirección Regional de Pérez Zeledón, curso lectivo 2007*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Orientación). Universidad Nacional. Sede Brunca. San José, Costa Rica.

Gómez, G. (2009). Importancia de la educación humanista en la actualidad. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 1(1) 2009. Recuperado en: <http://www.eumed.net/rev/ced/01/sl.htm>

Gómez, H. (2010). *Estrategia*. Recuperado en: <http://prof-ipmlibertador.espacioblog.com/post/2010/01/20/estrategia-militar-resumen-documentos-analizar-tema.25/05/11,04:20pm>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México DF: Editorial McGraw-Hill.

Montoya, I. (2009). *Gestión Siglo XXI: nuevas tendencias en la gestión organizacional*. Recuperado en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/docs_curso/descripcion.html



Porter, M. (2010) *¿Qué es estrategia?* Recuperado en: <http://www.empreendedor.com/portal/content/view/328/26/>

Peteiro S., L.M. y Rodríguez G., R. (2007). La educación desde un enfoque histórico social: importancia para el desarrollo humano. *Psicopediahoy: actualidad en psicología y educación*. Recuperado de <http://psicopediahoy.com/educacion-enfoque-historico-social/>

Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27 (1), pp. 9-16. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027102>

Valverde, O. (2003). *Generando pensamiento*. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.

Valverde, R. (2008). *Factores administrativos que influyen en las relaciones interpersonales del Centro Educativo Escuela Laboratorio, circuito 03 Región Educativa de Pérez Zeledón*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración Educativa). San José, Costa Rica.

Venegas, P. (1992). *Fundamentos de administración educativa*. San José, Costa Rica: MEP-UCR.

Venegas, P. (1992). *Programas de capacitación para administración de la educación*. San José, Costa Rica: MEP-UCR.

Zornoza, L. (2004). *Motivación laboral*. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

Zúñiga M., E.S. (2008). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. *Revista Educación*, 34(1). Recuperado en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/HomRevRed.jsp?iCveEnRev 440>

