

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS
DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, TOMA DE
DECISIONES Y LOS INCENTIVOS EN EL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DOCENTE EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN
DR. CLODOMIRO PICADO TWIGHT**

**EFFECT OF THE INSTITUTIONAL COMMUNICATION MANAGEMENT PROCESS,
DECISION MAKING AND INCENTIVES IN THE PERFORMANCE OF TEACHING
STAFF AT THE INSTITUTO DE EDUCACIÓN DR. CLODOMIRO PICADO TWIGHT /
INCIDÊNCIA DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL,
TOMADA DE DECISÃO E INCENTIVOS NA ATUAÇÃO DO CORPO DOCENTE DO
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DR. CLODOMIRO PICADO TWIGHT**

Francisco Pérez Zamora¹
Ministerio de Educación Pública
Costa Rica

francisco.perezzamora0@mep.go.cr
<https://orcid.org/0000-0002-6007-4488>

RESUMEN

La consideración de aspectos como la comunicación institucional, la toma de decisiones y la aplicación de incentivos laborales, podría relacionarse de forma directa con el desempeño que tienen las personas docentes en sus diferentes funciones en un centro educativo. Aunque esta investigación no resulta suficiente para determinar un patrón general de comportamiento, sí puede establecer un punto de partida para generar una perspectiva, a nivel macro, de aspectos que se pueden estudiar con detalle y así estimar una línea de abordaje más amplia. Este trabajo analizó la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos laborales en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight. Su enfoque de investigación es cuantitativo. Los datos se obtuvieron a través de una entrevista semiestructurada aplicada a quienes se desempeñan en los puestos de dirección, subdirección y auxiliares administrativos del centro educativo en estudio. Además, se aplicó un cuestionario a los 102 docentes del colegio, recibiendo la respuesta de 91 de ellos, correspondiendo a un 90% del total de la población. La información recopilada permite determinar estadísticamente la influencia que tienen los tres aspectos en estudio sobre el desempeño del profesorado en sus labores. Por lo que, a partir de los resultados emanados por la discusión de los resultados, se presentó una propuesta de intervención que busca fortalecer y apoyar a la gestión educativa en la mejora de estos tres ámbitos en el colegio en que se realizó la investigación.

PALABRAS CLAVE: EDUCACIÓN; ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN; COMUNICACIÓN; TOMA DE DECISIONES; INCENTIVOS LABORALES; DESEMPEÑO DOCENTE.

ABSTRACT

The consideration of aspects such as institutional communication, decision-making and the application of work incentives could be directly related to teachers' performance in their different duties in an educational center. Although this research is not enough to determine a general pattern of behavior, it could mark a starting point to

1 Máster Francisco Pérez Zamora. Docente del Ministerio de Educación Pública y académico de la Universidad de Costa Rica y de la Universidad Estatal a Distancia

generate a macro-level perspective of aspects that can be studied in detail; therefore, it establishes a broader line of approach. This work analyzed the incidence of the management of institutional communication processes, decision making and work incentives in the performance of the teaching staff at the Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight. The research was conducted under the quantitative approach. The data was obtained through a semi-structured interview applied to the Principal, the Deputy Principal and the administrative assistants. In addition, a questionnaire was applied to the 102 teachers of the school, only 91 out of 102 answered, corresponding to 90% of the total population. The information collected allows statistically determining the influence of the three aspects under study on the teachers' performance at work. Therefore, based on the results emanating from the discussion of the main outcomes, an intervention proposal was made which seeks to strengthen and support educational management in the improvement of these three areas in the school in which the research was carried out.

KEYWORDS: EDUCATION; EDUCATION MANAGEMENT; COMMUNICATION; DECISION-MAKING; INCENTIVES; TEACHING PERFORMANCE.

RESUMO

A consideração de aspectos como comunicação institucional, tomada de decisão e aplicação de incentivos ao trabalho, poderia estar diretamente relacionado ao desempenho que professores têm em suas diferentes funções em um centro educacional. Embora isso pesquisa não é suficiente para determinar um padrão geral de comportamento, é pode estabelecer um ponto de partida para gerar uma perspectiva macro de aspectos que podem ser estudados em detalhes e, assim, estimar uma linha de abordagem mais ampla. Leste trabalho analisou a incidência da gestão dos processos de comunicação institucional, de decisões e incentivos trabalhistas no desempenho do corpo docente do Instituto d Educação Dr. Clodomiro Picado Twilight. Sua abordagem de pesquisa foi quantitativa. Os dados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada aplicada a quem trabalha nos cargos de direção, vice direção e assistentes administrativos do centro educacional em estudar. Além disso, foi aplicado um questionário aos 102 professores da escola, recebendo a resposta de 91 deles, correspondendo a 90% da população total. A informação compilada permite determinar estatisticamente a influência que os três aspectos têm na estudo sobre o desempenho dos professores em seu trabalho. Então, a partir dos resultados emanados da discussão dos resultados, uma proposta de intervenção que busca fortalecer e apoiar a gestão educacional na melhoria dessas três áreas da escola em que a pesquisa foi realizada.

PALAVRAS-CHAVE: EDUCAÇÃO; ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL; COMUNICAÇÃO; TOMANDO UMA DECISÃO; INCENTIVOS AO TRABALHO; DESEMPENHO DE ENSINO.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, puede pensarse que la humanidad está viviendo en lo que se ha denominado la sociedad del conocimiento. Según Pérez, Mercado, Martínez y Mena (2018) “es posible decir que la principal característica de este concepto es la construcción del saber como un medio de desarrollo, con el objetivo de producir conocimiento con un amplio sentido social” (p. 7). Es decir, en la era moderna debe entenderse que para alcanzar un propósito no basta solo el acceso a la información, sino que es necesario dinamizarla, procesarla y ejecutarla desde la posición humana como agentes activos del conocimiento.

En el otro, el ser humano se define; en la educación, se transforma. Esto debido a que es en medio de una sociedad, a partir de la construcción del concepto de otredad, que las personas

logran establecer parámetros que constituyen su personalidad, pero es dentro de los sistemas educativos, en cualquiera de sus manifestaciones, que se logra moldear y perfeccionar ese ser. Este es uno de los principios que se enmarcan dentro de las distintas finalidades del Ministerio de Educación Pública en Costa Rica, ya que se considera que los sujetos deben ser lo primordial en el hecho educativo. Así lo propone la Política Educativa (2016) que plantea que “el ser humano es un ser autoorganizado y autorreferente, es decir, tiene conciencia de sí y de su entorno. Su existencia cobra sentido dentro de un ecosistema natural-social-familiar y como parte de la sociedad” (p.8). Por tanto, el sistema educativo debe buscar la satisfacción de las necesidades actuales desde una perspectiva reflexiva y consciente de lo que este es en sí mismo.

En este sentido, se plantea la necesidad de formular un cambio desde la gestión directiva de la educación en las diferentes instituciones en las que se ejecuta el currículum oficial, con la intención de procurar un cambio que favorezca la dinámica social desde los elementos orientadores de la comunicación social, la interacciones entre los ciudadanos y las maneras en que se motiva a quienes integran las diferentes organizaciones, según la dinámica transformadora y cambiante que caracteriza al siglo vigente.

Se requiere entonces, en palabras del mismo Estado de la Educación (2016), un cambio en los mecanismos de gestión que se emplean en el Ministerio de Educación con el fin de obtener mejores resultados en los diferentes aspectos de aprendizaje de los estudiantes. Es por ello que esta investigación brinda una prioridad a los diferentes procesos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones, así como la aplicación de incentivos en el ámbito laboral, como estrategias que colaboran con la construcción de un sistema de aprendizaje más integral, abordado, en principio, desde la figura de la persona docente. Los gestores de la educación deben buscar alternativas que eviten que el profesorado se sienta “agobiado por las tareas administrativas que restan tiempo a su trabajo sustantivo” (MEP, 2016, p. 33) y así contribuir mayoritariamente con la mejora de la calidad de vida y responder a las necesidades actuales de la sociedad.

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

De esta manera, puede asegurarse que la sociedad en que se vive en la actualidad, se está enfrentando a serios problemas de comunicación y comprensión, ya que existe un exceso de información que en muchas ocasiones no cuenta con el proceso de selección apropiada, por lo que su forma de transmisión resulta equivocada y el análisis de ella, en muchas ocasiones, es inexistente. Además, debe tomarse en cuenta la doble vía que existe al momento de entablar un

hecho comunicativo, ya que en muchas ocasiones la figura receptora del mensaje podría enfrentar desafíos en cuanto a la interpretación, criticidad y manera en que asimila el discurso al cual se está enfrentando.

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

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

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

La influencia que tiene la gestión de una institución sobre quienes trabajan mano a mano con ella, es indispensable. Esto se manifiesta desde la visión del liderazgo pedagógico, el cual se puede entender como “una herramienta indispensable de cara a la mejora escolar” (Acevedo, 2019, p. 32), esto porque es a partir de la visión de la persona administradora de la educación que podrían plantearse ideas de mejora en la dinámica de interacción entre quienes laboran en la institución, con una repercusión directa en los resultados de la organización como tal.

Las personas se desempeñan mucho mejor en un ambiente que considere sus necesidades, que contempla que todas las personas funcionarias tienen una vida personal que sobrellevar y que cada quien es parte elemental del proceso que se está llevando a cabo en ese centro. Al respecto, Valle (2020) establece que para mejorar los niveles de productividad de una organización, es necesario establecer un clima organizacional favorable. Esto con el fin de entender y aprehender la dinámica de la institución y establecer en conjunto el mecanismo de acción a seguir. Además, no se puede dejar de lado la importancia que tiene el poder convivir sanamente y alimentar aquellos espacios que en ocasiones no son tomados en cuenta, como el fomentar las relaciones sociales e interpersonales.

En muchas ocasiones podría olvidarse cuando se está al frente de la gestión directiva de una

institución, el papel de las personas educadoras, quienes ejecutan el arte de enseñar y son una pieza fundamental en el proceso educativo, pero un cuerpo docente desmotivado, provocará retroceso y falta de interés en el estudiantado. Al respecto, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) en su Sexto informe del Estado de la Educación (2019) plantea que “los tradicionales mecanismos de gestión del MEP no logran que el aprendizaje de los estudiantes ocupe un lugar central entre sus objetivos y restan oportunidades para que los educadores desplieguen un mayor liderazgo en los salones de clase” (p. 33).

En concordancia con lo planteado por el CONARE (2019) se debe considerar que la labor docente es una de las más complicadas y difíciles de realizar, esto porque al trabajar con seres humanos cambiantes, también exige que su modo de ejecutarse sea dinámico. En palabras de Anchía y Brizuela (2021)

Un modelo educativo que respete verdaderamente la diferencia y sea incluyente debe migrar de los contenidos y refugiarse en los centros de interés de las personas, darles voz y voto (uno de los principales nutrientes de la motivación intrínseca). (...) Esto conlleva, ineludiblemente, a pensar, repensar, significar y resignificar el acto de educar y, por ende, la gestión de la educación. (p. 21)

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

En este sentido, se considera que el salario económico podría no compensar del todo las necesidades que pueda tener una persona en su vida, más allá de una necesidad material como tal. Por ello, es menester establecer otros criterios para reforzar el buen desempeño de los funcionarios. En concordancia con esto, el concepto de la calidad de vida laboral desde la concepción de Cruz (2018) establece que

La calidad de vida laboral se basa en una percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran, lo que resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos, la misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el óptimo funcionar de la empresa (p. 60).

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

que desarrolla sus labores.

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

A partir de lo expuesto, este artículo tiene como objetivo analizar la influencia de los procesos de comunicación, la toma de decisiones y la aplicación de incentivos sobre la forma en que ejecuta el profesorado sus funciones. Para ello, los objetivos específicos determinaron los procesos de comunicación que se desarrollan desde la gestión hacia el personal docente; identificaron las estrategias para la toma de decisiones en relación con la gestión en el centro educativo en estudio con respecto a las personas docentes y establecieron los elementos asociados con los incentivos que se brindan desde la gestión para quienes se desempeñan funciones pedagógicas en esta organización educativa.

Además, se estableció como problema de investigación la siguiente interrogante: ¿Cuál es la incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight en el circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba?

MARCO TEÓRICO

Como parte del desarrollo de la investigación, es necesario comprender cierta terminología que enrumba el abordaje que se le ha dado a la temática expuesta. Estos conceptos representan el punto de partida para poder analizar de una mejor manera los datos que suministraron las personas participantes en el estudio en un contexto determinado.

Administración de la educación

Resulta importante comprender este término, ya que a su alrededor se dinamiza gran parte de la tarea educativa, desde la una figura que lidera y ayuda con el buen quehacer del centro educativo. Según López (2012), la administración de la educación proporciona al gestor de la educación un instrumento que le ayuda a estudiar la organización y la estructura de las instituciones que permitirá orientar en las funciones de planificación, organización, coordinación, dirección y control en el programa a seguir.

En esta misma línea, Vargas (2008) propone que el desafío más complicado que tiene la administración de la educación, es concebir y propiciar la creación de un nuevo modo de conducir

el funcionamiento del sistema educativo donde el centro de importancia sea el desarrollo de las capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar a cabo las nuevas tareas en un contexto social diferente y cambiante.

Un aspecto central en el correcto desarrollo de las organizaciones educativas corresponde a la labor que se ejerce desde la administración de la educación. Ante ello, esta rama educativa, como bien dice Vargas (2008), es una actividad práctica que “supone una deliberación y una toma de decisiones responsable que permita a los profesores de la escuela asumir un papel activo en la construcción de una comunidad educada y capaz de establecer un orden dinámico y democrático” (p.2). Para el autor, esta disciplina constituye una labor de dirección responsable que permita, a los demás actores del proceso educativo, realizar las acciones más acordes con la realidad de la institución.

Es decir, es tarea primordial de la dirección de un centro educativo velar porque todo lo que suceda dentro de la institución se dé bajo un estricto control y siempre de la mano con su responsabilidad y conocimiento, esto pensando en el buen funcionamiento de ese centro. Además, otra labor fundamental del administrador de la educación es la supervisión de los quehaceres docentes, ya que según Triana (2013) es a través de ella que se pueden encontrar los elementos esenciales para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y así alcanzar la calidad en la educación. Sin embargo, esta supervisión no debe verse limitada a aspectos sancionatorios, sino que debe abordarse desde la integralidad que pretende considerar acciones tanto positivas como negativas, avocadas al desarrollo de habilidades que fortalezcan a la organización y al ser humano como tal.

Gestión de la educación

Esta es una rama de la gestión que cumple con la función de ampliar sus principios generales al campo de la educación, teniendo como objeto de estudio la organización del trabajo en este ámbito, por lo que está determinada por el desarrollo de las teorías generales de gestión y educación, según Casassus (2000).

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

Por otro lado, la Política Educativa (2016) establece que para el Ministerio de Educación Pública en Costa Rica, es imperante que la gestión educativa redefina su orientación en ocho áreas específicas a saber: la creación de redes regionales en el sistema educativo; una comunidad educativa abierta, dinámica e innovadora; el vínculo constructivo entre el sistema educativo y los medios de comunicación social; el diálogo permanente con las organizaciones magisteriales; la

búsqueda de nuevas alianzas; una gestión enriquecida por el vínculo con el entorno internacional; un trabajo coordinado para articular la política educativa con la política pública y concebir la educación como un compromiso y una responsabilidad de todos.

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

Clima organizacional

La situación particular, contextual y situacional en que se desarrolla la labor educativa es fundamental para comprender la respuesta de quienes se involucran en este acto. González (2001) citado por Segredo (2013) establece que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan percepciones en las personas empleadas que afectan su comportamiento. Mientras que Zapata (2000) considera que es necesario identificar los diferentes métodos de diagnóstico de las reacciones de los funcionarios que utilizan las organizaciones, esto permite hacer un análisis que demuestra la actitud de los trabajadores hacia la organización.

En este sentido se puede decir que el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una determinada empresa y se hace énfasis en la importancia que tiene el ser humano en su función laboral como parte de un sistema social.

Chiavenato (2011) considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de las personas funcionarias, desempeño laboral y productividad de la organización.

Comunicación

Guardia (2009) considera que la comunicación se puede explicar mejor si se parte de la consideración del proceso biológico del ser humano. Contemplando, entonces, las funciones de la memoria, tanto neurológicas como psicológicas, las cuales se producen en el sistema nervioso central. En este sentido, un estímulo externo produce una señal o registro que se guardará en la memoria para ser utilizada cuando el hablante encuentre la ocasión para ello y demostrar así la capacidad que tiene el ser humano de seleccionar este recurso para usarlo arbitrariamente.

A esto se le debe sumar la participación y estrecha relación que tienen los elementos como el canal, es decir, la vía por la que se puede transmitir el mensaje desde el emisor hasta al receptor y viceversa, así como el contexto en el que se desarrolle el hecho comunicativo, ya que de ello

dependerá mucho la interpretación y relevancia que tenga lo emanado en la situación en que se está desarrollando.

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

Procesos de comunicación institucional

Según Cornelissen (2008) la comunicación institucional se entiende como la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las interrelaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende.

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

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

Además, Rodrich (2012) comenta que “se puede entender que las organizaciones tienen la necesidad de comunicarse con su entorno de manera integrada, con mensajes coherentes y temas significativos tanto para públicos internos como externos con los que desea tener afinidad” (p. 221).

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

- a). Correos electrónicos: Crystal (2001) establece que es una aplicación tecnológica informática de transferencia de mensajes. Mientras que Casanovas (2003) comenta que es “una aplicación de comunicación asincrónica en línea, basada en la transmisión de texto, que permite adjuntar al mensaje archivos en cualquier formato digital” (p. 254). Para Puerta y Sánchez (2010) el correo electrónico en el campo educativo, “es una herramienta de comunicación asincrónica, personal, basada en la transmisión de texto que permite adjuntar al mensaje archivos en cualquier formato digital que favorece las actividades académicas” (p. 8).

- b). Circulares: Álvarez (2010) las define como un medio de comunicación escrita que se utiliza para comunicar simultáneamente un mismo asunto a varias personas y que posee características como la claridad, sencillez y brevedad. Asimismo, el SEP (2010) establece que son un medio de comunicación que transmite acuerdos, instrucciones, reglas, procedimientos, informes, avisos, recomendaciones, decisiones e interpretaciones de normas, con la finalidad de ratificar o implementar nuevos cursos de acción o para continuar el desarrollo de diferentes procesos administrativos.
- c). Memorandos: según la Secretaría de Educación Pública de México (2010) su función radica en “transmitir información, recordar asuntos, comunicar disposiciones, solicitar informes, realizar observaciones o comunicar instrucciones” (p. 18). Además, Sánchez (2010) establece que deben ser claros, breves, con una redacción sencilla y concisa. Para Chacón et al (2017) es “un instrumento utilizado para transmitir comunicados dentro de la institución de una forma más breve que pretende la consecución de órdenes o avisos a los receptores” (p. 58).
- d). Pizarras informativas: para Chacón et al (2017) es un medio de comunicación interna con un soporte tradicional a través del cual se comunican avisos. Dentro de sus ventajas radican la simplicidad con que estos se elaboran, así como su flexibilidad, por lo que la información se difunde a quien la pueda observar.
- e). Llamadas telefónicas: según Joscowicz (2015) se definen como la transmisión de sonidos a distancia y en ellas se encuentran incluidos todos los medios y procedimientos empleados para la transmisión, transporte y recepción de sonidos. Para Escobar (2012) las llamadas telefónicas deben ser rápidas, ya que cualquier información pierde su valor con el paso del tiempo; seguras, porque se debe garantizar que la información no caiga en manos de alguien que pueda hacer mal uso de ella; veraces, para garantizar que no se altere el contenido y accesibles en costos, para que lo que se invierte sea costeable.
- f). Mensajes de texto: Alonso y Perea (2008) establecen que los mensajes de texto son expresiones abreviadas de un lenguaje derivadas de otros medios tales como chats, emails, que se reducen en su contenido aparentemente debido al espacio limitado que se posee en la pantalla. Además, estos autores establecen que este tipo de comunicación define a un tipo de cultura joven e inconformista que busca la diferenciación cultural y es un símbolo que se establece como medio de comunicación para entablar relaciones sociales a través de un código.
- g). Redes sociales: de acuerdo con Boyd y Ellinson (2007) una red social es un servicio que permite a los individuos construir un perfil público dentro de un sistema limitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión y ver y recorrer su lista de conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema. Según Mota (2019) en Costa

Rica, para el año 2019, las redes sociales más usadas fueron *Facebook*, *YouTube*, *WhatsApp*, *Instagram* y *Twitter*.

Toma de decisiones

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

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

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

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

Incentivos laborales

Para Zapata y Hernández (2010) los incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona sin considerar el tiempo que hayan permanecido dentro de la empresa y que se entregan tanto de manera individual como grupal. Esto permite que los costos en la mano de obra se reduzcan y que el trabajador se desempeñe de una mejor manera. Además, plantean que los incentivos se proponen el objetivo de motivar a los trabajadores de una empresa para que su

desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas y que no están vinculados directamente con el pago de las jornadas laborales ni la antigüedad que posee el colaborador.

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

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

Desempeño docente

Según Alvarado, Cassano, Terán y Navarro (2022) el desempeño docente es un concepto que ha evolucionado con el pasar de los años, centrado en sus inicios en el logro de los objetivos y en los últimos años se ha basado en la medición de la mejora de la calidad de la docencia y el favorecimiento que se tiene en el campo del aprendizaje de los estudiantes. Al respecto, García (2020) plantea que este ámbito se relaciona con el seguimiento de la formación continua de la persona docente.

Asimismo, Chiavenato (2011) lo define como las diferentes acciones o comportamientos que se observan en los empleados de una empresa que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización, propiciando que se genere una fortaleza para esa institución como tal. Es decir, se relaciona con el comportamiento que tiene un empleado y lo que este aporta para la consecución de lo que se propone de manera integral.

Para Montenegro (2005) el desempeño docente se entiende como

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

En este sentido, se determina, entonces, que el desempeño de los funcionarios docentes se entrelaza con diferentes factores del contexto y siempre en conjunto con la responsabilidad que se

tiene, es decir, alcanzar, como eje principal, lo establecido en los diferentes programas de estudio, propiciando un avance significativo en los estudiantes, quienes deben responder a necesidades familiares, sociales y personales.

METODOLOGÍA

La investigación se realiza desde un enfoque cuantitativo de investigación, ya que pretende establecer como único fin la recolección de datos y el análisis estadístico de las estrategias de abordaje que se aplican desde la gestión relacionados con los procesos de comunicación, la toma decisiones y los incentivos y su incidencia en el desempeño docente. En este sentido, Barrantes (2003) estipula que este tipo de enfoque “pone una concepción global positivista, hipotéticamente deductiva, objetiva, pluralista y orientada a resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos” (p. 70).

Con respecto al enfoque de investigación que se plantea, este trabajo tiene un alcance descriptivo. Al respecto, Hernández et al (2014) explican que los estudios de este corte “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Según esto, las investigaciones descriptivas no solo recogen datos, sino que detallan los acontecimientos que se presentan, es decir, van más allá de lo que se puede observar a simple vista, analizando con detalle los hechos.

Esta investigación se lleva a cabo en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba, se aplica a todo el personal docente, así como administrativo, técnico administrativo y técnico docente. La selección de este centro educativo se debe a que este es el centro de enseñanza más grande de esta región educativa y se decide trabajar en él porque la persona investigadora labora para este colegio, por lo que los resultados son relevantes para el crecimiento organizacional y podrían implementarse de una manera más sencilla las diferentes recomendaciones que del desarrollo investigativo surgen.

Las técnicas que se emplean para recopilar los datos en esta investigación son el cuestionario dirigido al personal docente y una entrevista semiestructurada aplicada a la persona directora del centro educativo, así como a la persona subdirectora y a quienes laboran como auxiliares administrativos.

El instrumento con el que trabajaron los docentes se aplica a través de la plataforma digital *Google Forms* y se divide en tres partes. La primera se relaciona con los medios de comunicación empleados en la institución; la segunda, con los mecanismos de toma de decisiones administrativas en función del personal docente y, la tercera, se relaciona con los incentivos. Para la entrevista semiestructurada que se aplica la persona directora, subdirectora y el personal técnico administrativo, se utiliza una guía de once preguntas que buscan profundizar en el tema y establecer una relación entre la información que brindan los cuestionarios y la posición administrativa frente a esos elementos,

pensando siempre en su incidencia en la labor que llevan a cabo los docentes.

RESULTADOS

Como parte de la investigación, los datos obtenidos resultan de la participación de 91 personas docentes de un total de 102 instrumentos aplicados. Además, se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas al personal administrativo de la institución. Esta tabulación de datos se realiza a partir de las tres categorías de análisis que se derivan del mismo trabajo investigativo. La primera de ellas relacionada con los procesos de comunicación, la segunda con las estrategias de toma de decisiones, mientras que la tercera abarcó la aplicación de los incentivos que se brindan desde la gestión al profesorado en la organización educativa

Procesos de comunicación institucional

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

De forma particular en esta investigación, se determina que el medio de comunicación a través del cual se comunican mayormente en la institución, es el correo electrónico con una frecuencia del 86%, seguido de las circulares con un 75%. Al respecto, el personal administrativo concuerda con que el medio de comunicación más empleado son las circulares, pero enfatizan en que toda circular es enviada también a los correos institucionales de los funcionarios docentes, es decir, se emplea el medio oficial emanado por el Ministerio de Educación Pública para poder comunicarse. Esto se detalla en la tabla 1.

Tabla 1

Medios de comunicación empleados

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

Fuente: elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.

Por otro lado, la persona encargada de la gestión indica que el memorándum se ha convertido en

una herramienta que se emplea cuando el correo electrónico o la circular no alcanzan el cometido de informar y la persona docente no cumple con alguna solicitud, por lo que llega a utilizarse para advertir que debe realizarse una determinada tarea. Siguiendo lo propuesto por Chacón et al. (2017) quienes proponen que es un medio que pretende la consecución de órdenes o avisos a los receptores.

Con respecto al uso de redes sociales, como grupos de WhatsApp, las personas auxiliares de dirección indican que poseen algunos de estos con personas docentes de determinados niveles. Sin embargo, la dirección alega que conoce que estas plataformas existen, pero no son promovidas desde su competencia, ya que no constituyen medios oficiales de comunicación.

En cuanto a la información que se transmite a través de los diferentes medios de comunicación que se emplean en la institución, las personas docentes indican que a través del correo electrónico en un 80% de las ocasiones informan sobre reuniones; las circulares de igual manera son usadas en mayor cantidad para comunicar reuniones; los memorándum se emplean con mayor frecuencia para llamadas de atención; las llamadas telefónicas se usan para comunicar reuniones de trabajo o alguna indicación en particular, al igual que los mensajes de texto. En el caso de las redes sociales, son empleadas para comunicar horarios especiales o algún cambio que se presente en el horario, al igual que la pizarra informativa (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Información que se transmite a través de los distintos medios

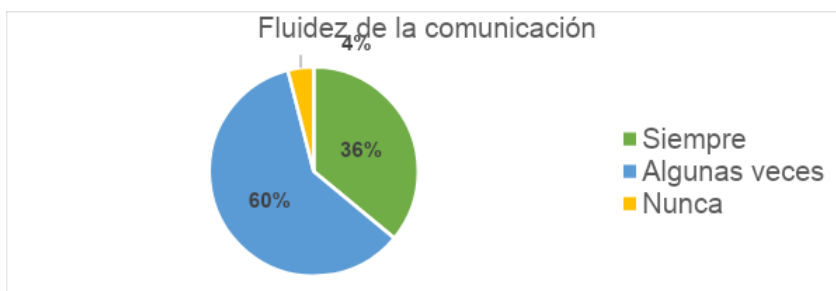
Medios que se utilizan para comunicar diferentes situaciones desde la gestión	Correo electrónico	Circulares	Memorandos	Llamadas telefónicas	Mensajes de texto	Redes sociales	Pizarra informativa
Reuniones	80%	87%	2%	20%	24%	21%	14%
Indicaciones de trabajo	66%	86%	12%	20%	34%	18%	22%
Horarios especiales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

Fuente: elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.

Por otro lado, al referirse a la fluidez con que se comunican las decisiones que se toman en la institución, el profesorado indica que esto se da en algunas ocasiones, como mayor índice (el 60%). El 36% de las personas docentes consideran que esto pasa siempre y un 4% indica que nunca hay fluidez en la comunicación (Ver Figura 1).

Figura 1.

Fluidez con que se comunican las decisiones desde la gestión



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

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

Con respecto a la efectividad de los medios de comunicación empleados, como se muestra en la figura 2, un 56% de la población docente manifiesta que algunas veces son efectivos, mientras que un 41% considera que siempre son efectivos y un 3% piensa que nunca lo son.

Figura 2.

Efectividad de los medios de comunicación empleados en la institución

Efectividad de los medios de comunicación



Fuente: elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight.

En este sentido, las personas auxiliares administrativas consideran que los medios de comunicación que se emplean son efectivos, pero que existe una falla en el uso que le da el profesorado, ya que este quien no revisa su correo electrónico o no atiende a las circulares que se emanan. La dirección considera que hay efectividad en un 90% de la población y el 10% restante representa al grupo docente que no tiene una jornada completa o mayor a treinta lecciones en el colegio, ya que ellos son los que más indican que no se enteran de los datos. Sin embargo, esta información no coincide con la percepción de las personas docentes, ya que en el cuestionario aplicado a ellos no se refleja ese porcentaje.

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

Con respecto a la comunicación oportuna de las decisiones desde la administración, los docentes al exponen, mayoritariamente, que las decisiones que se toman desde la gestión algunas veces se comunican de manera oportuna, mientras que un 27% considera que siempre se hace y un 7% manifestó que nunca se da una comunicación oportuna, como se muestra en la Figura 3. Para la figura administrativa, al profesorado se le comunica las decisiones en el momento en que deben enterarse de ellas, esto tras haber pasado el análisis que el gestor como tal realiza de ellas.

Figura 3.

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



Fuente: elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight.

Para concluir este indicador referido a los procesos de comunicación empleados en la institución, se le consultó a las personas docentes si este factor estaba relacionado con su desempeño laboral,

resultando que el 59% indicara que en algunas veces es así, el 30% considera que siempre se relaciona y un 11% indicó que nunca se relacionan esos dos factores (Ver figura 4).

Figura 4.

Relación del desempeño docente con los procesos de comunicación



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

Al respecto, quienes trabajan como auxiliares administrativos consideran que para trabajar mejor, la comunicación debe ser siempre fluida, pero es necesario que las personas docentes pongan se esmeren en revisar sus correos electrónicos y estén pendientes de las diferentes indicaciones laborales que se giran. Para la gestión del centro educativo, la comunicación es muy necesaria, pero depende de la actitud que el profesorado posea. En cuanto a la subdirección, manifiesta que la comunicación se realiza a través de los medios que puede hacerse (circulares y correo MEP), pero está en la docencia asumir con responsabilidad su función y cumplir con lo que se le indica.

Estrategias para la toma de decisiones

Al hablar de toma de decisiones, Córdoba (2004) establece que este es un proceso durante el cual se debe escoger entre dos o más alternativas. Al consultar al profesorado sobre diferentes aspectos relacionados con este punto, se logra determinar que el 61% de ellos considera que algunas veces se entera de los diferentes mecanismos que se emplean para tomar decisiones, mientras que un 20% indica que no los conoce y un 19% plantea que sí los conoce, como se indica en la Tabla 3.

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

Tabla 3*Mecanismos empleados para la toma de decisiones*

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

Fuente: elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.

Con respecto al criterio que tienen las personas docentes sobre si los mecanismos que se emplean en la gestión para tomar decisiones son oportunos, el 73% de quienes participaron en el estudio considera que esto es así algunas veces, mientras que el 24% piensa que siempre son oportunos y un 3% considera que nunca lo es. Para la dirección, el mecanismo que más ha servido en su gestión, es el de proponer opciones al personal, donde se llegue con ofertas preseleccionadas, las cuales, según su juicio, son pertinentes para los procesos que se viven en la institución, por lo que no afectaría que los docentes se inclinen por una o por otra elección (Ver tabla 3).

Por otro lado, como se muestra en la Tabla 4, el personal docente considera que su participación en situaciones relacionadas con los estudiantes se da en algunas ocasiones. En este aspecto, las personas auxiliares administrativas consideran que el profesorado siempre tiene participación, mientras que la gestión enfatiza en que estos participan en los casos en que les compete.

Tabla 4*Situaciones en las que el docente participa en la toma de decisiones*

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

Fuente: elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.

Por otro lado, para la mayoría de las personas docentes, como se indica en los tres últimos rubros

de la Tabla 4, su opinión nunca es considerada en la toma de decisiones con respecto al nivel que imparte, el horario de trabajo y el aula donde desempeña sus funciones, lo que concuerda con que el personal administrativo considera que estos tres factores corresponden de manera exclusiva a la administración determinarlos. Para las subdirección, en los tres rubros puede haber propuestas del profesorado, siendo escuchadas en la mayoría de los casos, sin embargo suele suceder que la gestión, con el fin de dar seguimiento a objetivos institucionales, tome decisiones diferentes a las propuestas por estos. Lo anterior, podría discutirse frente a la propuesta de Obando (2008) quien sugiere que la toma de decisiones apunta a captar las cualidades creativas dentro de los miembros de la organización y no un beneficio aislado, es decir, que puede brindarse la posibilidad a que otros participen en las decisiones, siempre que estas beneficien a la organización como tal.

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

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

Según Zapata y Hernández (2010), los incentivos se proponen el objetivo de motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas y que no están vinculados directamente con el pago de las jornadas laborales ni la antigüedad que posee el colaborador. En este caso, en la Tabla 5, se encuentran la consulta realizada al profesorado sobre los diferentes incentivos que podrían presentarse en la institución.

Tabla 5

Incentivos que se ejecutan en la institución

Frecuencia con que se ejecutan las siguientes situaciones en la institución por parte de la gestión hacia el personal docente	Siempre	Algunas veces	Nunca
Compensación de horarios por tiempos trabajados de más.	21%	43%	36%
Celebración y detalles de cumpleaños.	16%	43%	41%
Actividades recreativas.	15%	63%	22%
Actividades de capacitación y desarrollo profesional.	28%	64%	8%
Reconocimiento público del trabajo realizado.	16%	46%	38%
Reconocimiento privado del trabajo realizado.	20%	48%	32%

Buen trato administrativo.	55%	43%	2%
Empatía del director.	70%	27%	3%
Solidaridad entre la gestión y los docentes.	52%	46%	2%
Negociación de las decisiones administrativas.	29%	54%	17%

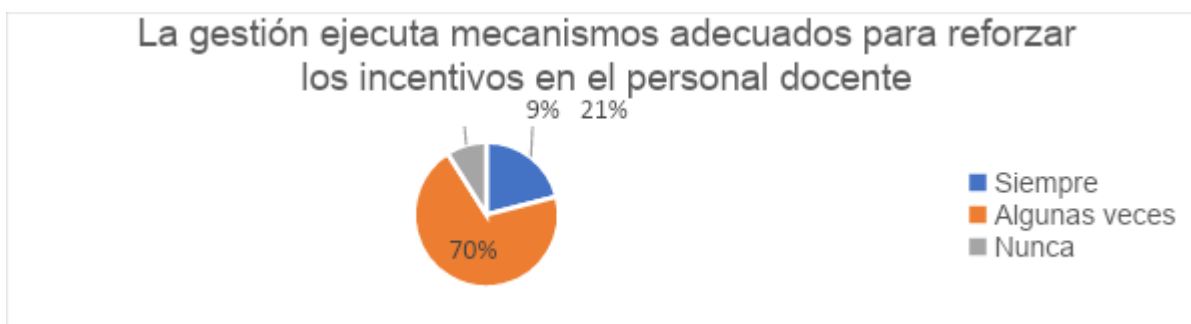
Fuente: elaboración propia, 2020, a partir de los cuestionarios aplicados a docentes.

Según la tabla 5, se observa que el incentivo que se aplica de forma mayoritaria en la institución en estudio es la empatía de la figura directiva con un 70% de aplicación, pero llaman la atención otros rubros que también son importantes, como las actividades de capacitación o el reconocimiento del trabajo realizado, ocupe porcentajes elevados de una aplicación poco frecuente en el centro educativo.

Por otro lado, en la Figura 5 se evidencia que el 70% del profesorado considera que en algunas veces la gestión ejecuta mecanismos adecuados para reforzar los incentivos en el personal docente, el 21% considera que siempre se dan y un 9% muestra que nunca se ejecutan.

Figura 5.

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

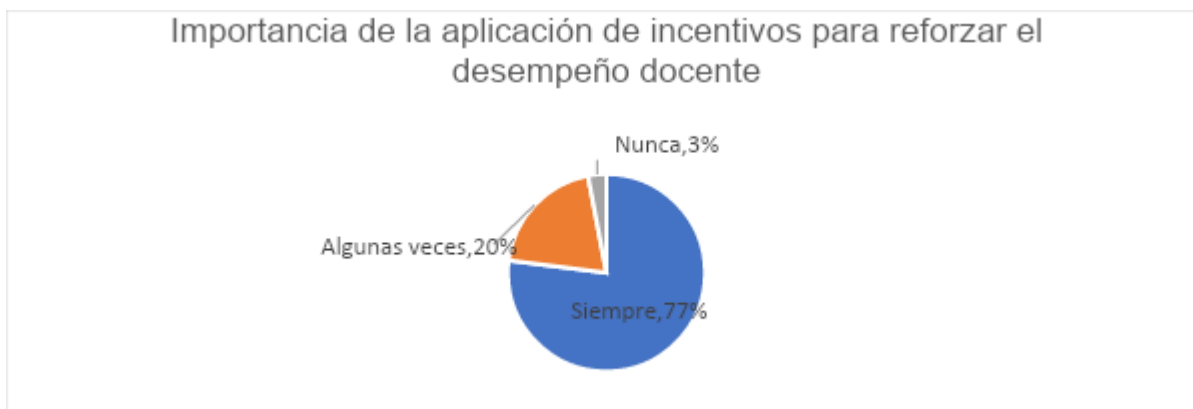


Fuente: elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight.

Asimismo, el 77% de la población docente considera que es importante la aplicación de incentivos para reforzar el desempeño docente, mientras que un 20% considera que esto en algunas ocasiones es importante. Al respecto, una de las personas auxiliares manifiesta en su entrevista que esto es un punto esencial, ya que en muchas ocasiones las personas docentes tienen una carga laboral muy pesada y si no se reconoce su trabajo, podría generar que su desempeño no sea el mejor. Esto concuerda con lo que proponen Zapata y Hernández (2010), quienes indican que los incentivos tienen como objetivo motivar a los trabajadores y que así su desempeño sea mayor (Ver figura 6).

Figura 6.

Importancia de la aplicación de incentivos para reforzar el desempeño docente



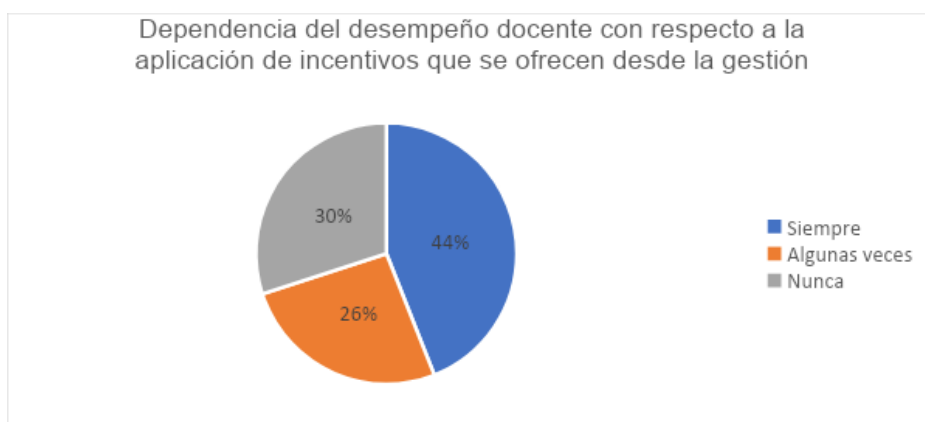
Fuente: elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight.

En esta misma línea, la gestión del centro educativo manifiesta quisiera que su autonomía relativa le permitiera ir más allá para poder incentivar más a su personal docente, pero al ser una institución pública, hay muchos elementos en los que se ve restringido, por lo que quizás el personal considere que falta trabajo en este aspecto.

En concordancia con lo mencionado en el párrafo anterior, al relacionar la aplicación de incentivos con el desempeño docente, la Figura 7 muestra que un 44% de la población participante en este estudio, indicó que siempre es importante la aplicación de estos elementos. Este dato es seguido por un porcentaje de 30% que manifestó que nunca es dependiente y un 26% que consideró que algunas veces sí lo es.

Figura 7.

Dependencia del desempeño docente con respecto a la aplicación de incentivos que se ofrecen



Fuente: elaboración propia, 2020, con base en el cuestionario aplicado a los docentes del Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight.

También, la dirección indica que es necesaria la combinación de actitud y aptitud para poder desempeñar una buena función, por lo que considera que la aplicación de incentivos es importante, pero también depende de las características intrínsecas de cada individuo mejorar su desempeño en las tareas que se le han encomendado. Procurando esto, Montenegro (2005) manifiesta que el que se dé un adecuado desempeño docente, no solo beneficia al estudiantado como tal, sino a la escuela y al sistema en general.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de los datos que suministraron los diferentes sujetos que participaron en la investigación, se determinan las siguientes conclusiones:

Procesos de comunicación institucional.

La información recopilada permite determinar que los medios de comunicación más empleados en la institución en estudio son el correo electrónico y las circulares; esto porque toda circular que se emite en el colegio, se envía a través de este medio digital. Sin embargo, queda en evidencia que no existe una manera para que desde la administración pueda corroborarse con certeza que las personas docentes han recibido el correo electrónico con la información que se ha enviado. Además, tampoco puede verificarse que el profesorado revise de manera constante esta herramienta.

Por otro lado, existe una concepción en el personal docente de que el memorando es enviado únicamente cuando se debe comunicar una llamada de atención, por lo que es contraria la visión de la gestión quien plantea que también se utilizan como forma de motivar o enviar un mensaje positivo al profesorado. Es decir, se considera este como un medio sancionatorio, más que un canal para comunicar información que incentive.

Aunado a lo anterior, debe darse un cambio en la estructura comunicativa del centro educativo que garantice que la gestión pueda estar segura de que quienes integran el cuerpo laboral reciben las diferentes comunicaciones y existe comprensión de ellas. Si bien es cierto existen vías oficiales de comunicación, existen mecanismos alternos que dan soporte a esos canales y ayudan a que la fluidez con que se recibe la información sea mayor, garantizando, de alguna manera, que una proporción mayor del personal esté enterada de las diferentes situaciones que se requiere en una menor cantidad de tiempo.

Además, es claro también que la efectividad que están teniendo los diferentes medios de comunicación que se utilizan en la institución no puede ser medida de manera objetiva, esto porque depende de cada uno de los profesores y su capacidad de recepción, comprensión y empleo de los diferentes medios el resultado que vaya a tener el canal de comunicación que se esté empleando.

Estrategias para la toma de decisiones.

Con respecto a esta categoría de análisis, los resultados obtenidos permiten concluir que la mayoría del cuerpo docente consultado, no se considera parte del proceso de toma de decisiones, además de que muchas veces no conocen cuáles son los mecanismos que se ejecutan para tomarlas.

Asimismo, debe revisarse el proceso que se está llevando a cabo para tomar las decisiones, ya que, desde la percepción de la persona gestora y su equipo administrativo, estas se han tomado de manera adecuada e incorporando al personal docente, pero los datos indican que esta participación es reducida y pocas veces atendidas las sugerencias que el profesorado plantea. Además, la administración no cuenta con estándares o parámetros claros de cuáles son las situaciones en las que las personas docentes pueden tener competencia para participar en el proceso de toma de decisiones, por lo que debe trabajarse en delimitarlas y comunicarlas con el fin de que el proceso comunicativo también sea claro y el profesorado sepa de qué manera se llevan a cabo estos procesos y no considere que se le aísla de ellos.

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

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

Al respecto, se evidenció que se debe reforzar la aplicación de incentivos en la institución, ya que el personal considera que estos se dan en algunas ocasiones, pero no se presentan siempre. También, resultó que no existe, dentro de los incentivos para el personal docente, un programa de capacitación propuesto desde la misma institución, sino que se delega esta tarea a las Asesorías Pedagógicas del Ministerio de Educación Pública. Si bien es cierto una de las funciones estos organismos es la de capacitar a las personas funcionarias, también debería existir una preocupación del colegio en preparar más a sus docentes y con ello alcanzar sus propios objetivos.

Por otro lado, los cuestionarios aplicados al personal docente permiten determinar que no existe mayor cantidad de actividades que se realicen o se piensen propiamente para profesorado con la finalidad de incentivarlos y recompensar su trabajo de una manera que no sea la remuneración económica. Además, se logra determinar también que no existe un reconocimiento generalizado cuando se ejecuta una buena labor desde el personal docente. Por lo tanto, se debería considerar el planteamiento de propuestas para reconocer la función del profesorado en sus diferentes campos y manifestaciones.

En esta misma línea, se considera que la aplicación de incentivos es importante en todos sus

casos para el personal docente, además de que está ligada su presencia con el desempeño que cada uno puede tener en sus diferentes funciones como entes mediadores pedagógicos, ya que se considera que cuanto más se refuercen, mejor será su desempeño laboral.

En suma, a partir de la investigación planteada, se logra determinar que los tres procesos que se estudiaron, tienen cierta relación con respecto al desempeño docente, pero no se establece una línea exacta que enmarque si el rendimiento de estos mejorará, indudablemente, a partir de la incorporación de estos aspectos en la cultura organizacional del centro en estudio.

REFERENCIAS

- Acevedo, A. (2018). Liderazgo pedagógica: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín REDIPE*, 9 (11), 26-46. DOI <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>
- Alonso, E. & Perea, M. (2008). *SMS: Impacto social y cognitivo*. Universidad de Valencia: España.
- Alvarado, J., Cassano, S., Terán, H. & Navarro, H. (2022). Evaluación del desempeño docente para la educación superior en tiempos de Covid-19. *TecnoHumanismo*, 2 (1), 70-96.
- Anchía, L. & Brizuela, T. (2021). La educación en el siglo XXI: Una mirada incipiente desde las neurociencias al quehacer pedagógico. *Revista Espiga*, 20 (42), 17-36. ISSN: 1409-4002 • e-ISSN: 2215-454X
- Barrantes, R. (2003). *Investigación, Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Editorial EUNED, San José, Costa Rica.
- Boyd, M. & Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. <http://gabinetedeinformatica.net/wp15/2008/06/12/sitios-de-redes-sociales-definicionhistoria-y-ayuda-a-su-estudio-i/>
- Cabeza, L., Muñoz, A. & Vivero, S. (2004). *Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera*. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601701.pdf>
- Casanovas, A. (2003). *Logística empresarial*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO. Madrid, España.
- Chacón, J., Hernández, M., Salazar, A. & Zamora, B. (2017) *Medios de comunicación utilizados desde la gestión para transmitir comunicados oficiales en los centros educativos y su incidencia en el desempeño docente*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación). Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- CONARE (2019) *Sexto informe de estado de la educación*. San José, Costa Rica. Servicios gráficos, A.C.

- Córdoba, M. (2004). *Metodología para la toma de decisiones*. Argentina: Delta.
- Corneliessen, J. (2008). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. Londres: Sage.
- Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y gestión*, 45, 58-81. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Crystal, D. (2001). *Language and the internet*. Cambridge University. http://medicine.kaums.ac.ir/uploadedfiles/files/language_and_%20the_internet.pdf
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ministerio de Educación: España.
- Dolphin, R. (2001). *The fundamentals of corporate communication*. Inglaterra: Oxford.
- Escobar, M. (2012). *Telefonía y conmutación*. Red Tercer Milenio. Estado de México: México.
- Garbanzo, G & Orozco, V. (2008). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. <http://www.redalyc.org/pdf/440/44031207.pdf>
- Guardia, N. (2009). Lenguaje y comunicación. *Coordinación educativa y cultural centroamericana*, 25. <http://unpan1.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan040441.pdf>
- Hernández, E. (2015). *Factores determinantes en la comunicación de los procesos de innovación docente. Aplicación en los centros de enseñanza secundaria públicos de la Región de Murcia*. Universidad de Murcia: España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.) México: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees*. Estados Unidos: Harvard.
- Joskowicz, J. (2015). *Conceptos básicos de telefonía*. Universidad de la República. Montevideo: Uruguay.
- Kreps, D. (1997). *Intrinsic motivation and extrinsic incentives*. Estados Unidos: Economic Review.
- López, L. (2012). *Abordaje de los conflictos estudiantiles en la gestión de las Escuelas Barrio Limoncito y la Colina, del circuito escolar 02, de la Dirección Regional de Educación de Limón*. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica). Sede del Caribe, Limón, Costa Rica.
- MEP (2016). Política educativa. *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. <file:///C:/Users/fpere/Desktop/MAESTRIA%20UCR/INVESTIGACIÓN%20II/MATERIAL%20MARCO%20TEÓRICO/POLÍTICA%20EDUCATIVA%20MEP.pdf>
- Montenegro, I. (2005). *Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*.

Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

- Mota, J. (2019). *Top 10 de las redes sociales más usadas del 2019*. <https://www.multimedios.cr/tecnologia-0/top-10-de-las-redes-sociales-mas-usadas-del-2019>
- Navía, M. (1999). *Procesos de toma de decisiones estratégicas en empresas de Barranquilla*. (Tesis para optar por el grado de máster en mercadeo). Universidad del Norte en Colombia.
- Obando, G. (2008). *La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica*. Universidad de Murcia: España.
- Pérez, R., Mercado, P., Martínez, M. & Mena, H. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 8 (16), 1-25. DOI: [10.23913/ride.v8i16.371](https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.371)
- Puerta, C. & Sánchez, A. (2010). *El correo electrónico: herramienta que favorece la interacción en ambientes educativo virtuales*. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194214476003.pdf>
- Rodrich, R. (2012). *Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. Navarra, España: Universidad de Navarra.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2)385-393.
- SEP. (2010). *Plan de estudios. Educación básica*. México: Distrito Federal.
- Triana, A. (2013). Estrategias de supervisión aplicadas por la dirección y sus implicaciones en el cumplimiento de labores del personal docente de los colegios técnicos profesionales Ricardo Castro Beer y San Mateo Jesusita. *Revista Gestión de la Educación*. 3 (2), 97-122. San José, Costa Rica.
- Valle, C. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa en Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7 (1), 22-33. doi:[781-1-3208 1-10- 20200717](https://doi.org/10.20200717)
- Vargas, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-15. <http://revista.inie.ucr>
- Zapata, D. (2000). *Métodos para la investigación de la cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- Zapata, G. & Hernández, A. (2010). *Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de la agencia*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Cómo citar: Pérez-Zamora, F. (2022). Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight. *Revista Gestión de la Educación*, 8 (1). <https://doi.org/10.15517/rge.v8i1.51771>